

İLKOKULLARDA TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ UYGULAMALARI ÜZERİNE NİTEL BİR ARAŞTIRMA

A QUALITATIVE STUDY ON TOTAL QUALITY MANAGEMENT PRACTICES IN ELEMENTARY SCHOOL

Durdağı AKAN * Mücella SAVAŞ **

ÖZ: Bu çalışmada 2013-2014 eğitim-öğretim yılında ilkokullarda toplam kalite yönetimi uygulamalarının okul yöneticileri ve öğretmenlerin görüşleri doğrultusunda değerlendirilmesi amaçlanmıştır. Araştırma nitel araştırma deseni ile tasarlanmıştır. Araştırmanın örneklemini ise kolay ulaşılabılır durum örnekleme yöntemi kullanılarak Erzurum il merkezinde bulunan 8 öğretmen ve 8 okul yöneticisi oluşturmuştur. Araştırma kapsamında, okul yöneticileri ve öğretmenlerden yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılarak, elde edilen veriler üzerinde içerik analizi yapılmıştır. Bu araştırmayla toplam kalite yönetiminin okullarda uygulanma durumu, toplam kalite yönetimi uygulamalarında yaşanan güçlükler ve toplam kalite yönetiminin uygulanabilirliği konusunda önerilerin neler olduğu, okul yöneticileri ve öğretmenlerin görüşleri doğrultusunda tespit edilmiştir. Araştırmanın sonuçlarına göre, okul yöneticileri ve öğretmenler TKY uygulamasının ya kâğıt üzerinde ya da kısmen uygulandığına inanmaktadırlar. Özellikle öğretmenlerin çoğunun TKY konusunda tam anlamıyla bilgi sahibi olmadığı anlaşılmıştır. Ayrıca, okul yöneticileri ve öğretmenler genel olarak okulun maddi olanaklardan yoksun olması, bina, araç gereç ve personel yetersizliği, ailelerin okulun sorunlarına ilgi göstermemesi, TKY yaklaşımına ilişkin çalışanlara verilen eğitiminin yetersizliği gibi bir takım güçlüklerle karşılaştıklarını ifade etmiştir.

Anahtar Kelimeler: Kalite, Toplam Kalite Yönetimi, İlkokul, Nitel Araştırma

ABSTRACT: In this study, it was aimed to evaluate in accordance with the opinions of school administrators and teachers the total quality management practices of elementary schools in 2013-2014 academic year. The Research is designed with a qualitative research design. The sample of this study, eight teachers and eight school administrators that determined in the province of Erzurum as using convenience sampling consisted of. Within this research, from school administrators and teachers as using semi structured interview form were performed content analysis on the data collected. With this study, the application situation at school of total quality management, the difficulties encountered in the implementation of total quality management and what is happening suggestions for the applicability of total quality management, in the opinion of school administrators and teachers have been identified. According to the results of the study, school administrators and teachers have believed that implemented either partially or on paper of TQM practices. In particular, in many of the teachers fully have not information about TQM was understood. In addition, school administrators and teachers generally have been stated that they faced a number of challenges. lack of financial resources of the school, lack of the building, equipment and staff, less interest to the parents for the problems of schools, with inadequate training given to employees on TQM approach.

Keywords: Quality, Total Quality Management, Elementary Schools, Qualitative Research

* Yrd.Doç.Dr., Atatürk Üniversitesi, K.Karabekir Eğitim Fak. e-posta: durdagiakan@atauni.edu.tr

** Arş. Gör. Atatürk Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, mucella.savas@atauni.edu.tr

1. Giriş

Günümüzde toplumun her kesiminde, bilim ve teknolojiye gelişmelere uyum sağlama ve bilgi çağının gereklerini yerine getirme gibi konularda birtakım sorunlar yaşanmaktadır (Güçlü ve Gülbahar, 2006). Bu sorunların üstesinden gelinmesi için değişime ve yenileşmelere ayak uydurabilen belirli yeteneğe sahip insanlara ihtiyaç duyulmaktadır. Bu yeteneklere sahip nitelikli insan yetiştirme çabası, bütün örgütlerde olduğu gibi eğitim kurumları için de önemli problemler arasındadır. Özellikle bütün ülkelerin birbirlerine kapılarını aralandığı şu günlerde, eğitimde belirli standartlara sahip olma önemli ayrıcalıklar sağlamaktadır (Yenel, Çolakoğlu ve Demir, 2008). Eğitim örgütleri değişimin merkezi olmalı, topluma ve diğer örgütlere öncülük etmelidir. Ancak, değişim ve yenileşme alanındaki yaklaşım ve uygulamalar genellikle iş örgütlerinde olmakta ve bunların eğitim örgütlerine yansması daha geç ve daha yavaş olmaktadır (Özmen ve Sönmez, 2007). Eğitim kurumları da tüm diğer örgütlerde olduğu gibi üretmek zorundadır. Ancak eğitimin doğası gereği verimlilik unsurları bir sürece bağlı olarak ölçüldüğü için bu unsurları kısa zamanda sonuç üreten örgütler kadar açık ortaya koymak güçtür (Saydan, 2008). Dolayısıyla zamana bağlı olarak eğitim yönetiminde yeni yönetim modelleri ortaya çıkmıştır.

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 (Aydın ve Şentürk, 2007). Bu yönetim anlayışı da zaman içerisinde toplam kalite yönetimi anlayışını doğurmuştur. Toplam kalite yönetimi güçlü yönetim ve öğretim liderleri yaratmayı, destekleyici örgüt iklimi oluşturmayı, amaçlar doğrultusunda sürekli gelişen okul örgütünü yapılandırmayı ve yönetime etkinlik kazandırmayı hedefleyen bir yaklaşımdır (Hergüner, 1998). Toplam kalite yönetimi anlayışının eğitim kurumlarında bir yönetim modeli olarak benimsenmesi Millî Eğitim Bakanlığının Kasım 1999 tarihinde yayımladığı bir yönerge ile yürürlüğe girmiş ve tüm okul ve eğitim kurumlarının bu anlayışla yönetilmesi istenmiştir. Devamında taşra teşkilatına yönelik olarak, 2001 yılında hazırlanan MEB Taşra Teşkilatı Toplam Kalite Yönetimi Uygulama Projesi yürürlüğe konmuştur. Bu bağlamda toplam kalite yönetimi anlayışının eğitim yöneticileri ve öğretmenler açısından ne derece benimsendiği ve uygulandığının bilinmesine ihtiyaç duyulmaktadır.

1.1. Toplam Kalite Yönetimi

Kaliteyi tanımlamak zor bir iştir, çünkü hakkında farklı yorumlar yapılmaktadır. Sürekli iyileştirme anlamıyla özdeşleşen kalite kavramı, mükemmellik ve müşteri ihtiyaçlarını karşılama anlamına da gelebilir (Noronha, 2002). Kalite kavramı yeni değildir. Tarih boyunca insanoğlu her zaman kaliteyle ilgilenmiştir. (Madu, 1998). Yönetimin temel rolü örgüt amaçlarına ulaşmak için çalışanlarına gerekli liderliği sağlamak ve kaliteli bir hizmet sunabilmektir. Liderlik toplam kalite yönetimi ilkelerini yansıtmakla olur. Bu ilkeler; liderlik, eğitim, bağlılık, tanıma, ödül, müşteri odaklılık, yetkilendirme, tutum, ölçüm ve iletişimdir (Pekar, 1995).

TKY, işletmedeki tüm fonksiyonların ve süreçlerin sürekli iyileştirilmesi ve geliştirilmesine yönelik, önce insan ilkesinden yola çıkarak müşteri memnuniyetinin sağlanmasına yönelik çabaları içeren çağdaş bir yönetim anlayışı ya da felsefesinin olması işletmelerin yaşamında gittikçe vazgeçilmez bir öneme sahip olmaktadır (Uluğ Akça, 2007). TKY örgütlerin mal ve hizmetlerinin mükemmelliği ve güvenliği aracılığıyla örgütsel etkililiği teşvik etmekle ilgilidir (McElwee ve Warren, 2000). Toplam kalite yönetimi doğru üretimi ilk defasında yapmayı ve bunu her defasında tekrarlamayı hedefleyen, işletmenin bir bütün olarak etkinliğini sağlamayı, esnekliğe ulaşmasını ve rekabet gücünü arttırmayı amaçlayan bir yöntemdir (Çevik, 2007). TKY'nin temel amacı; müşterinin kalite gereksinimlerini belirleyerek, buna göre hatasız çıktı sağlayarak müşteriye memnun etmek ve kaliteyi geliştirmekle ilgili sürekli çabalarda bulunmaktır. TKY'nin en önemli özelliği ise kaliteli ürün ve hizmet sağlanmasını bir kaç kişinin omuzlarına bırakmayıp, sistemdeki herkesle paylaşmaktır (Yıldız ve Ardiç, 1999). Kalitenin aslında felsefi bir yönü vardır (Noronha, 2002). TKY bize bir felsefe sunmakta ve bilgi analizi yoluyla sistemlerimizin nelerden oluştuğunu, bu parçalarla neler yapılabileceğini ve başarısızlıkların sebeplerini anlamada ne tür ölçekler kullanabileceğini göstermektedir (Kocatepe, 2010). Genel bir bakış açısıyla eğitimde tanımlanan kalite kendi etki kalitesi dâhilinde girişlerin, süreçlerin ve çıkışların kalitesi anlamına gelir (Sahney, Banwet ve Karunes, 2008). Eğitimde TKY, öğrencinin, velinin, toplumun mevcut ve gelecekteki beklentilerini zamanında ve ekonomik olarak karşılamak amacıyla tüm çalışanların katılımı ile eğitim öğretim faaliyetlerinin sürekli geliştirilmesini ve yenilenmesini öngören bir yönetim anlayışıdır (Öksüz, 2007).

Yurt içinde ve yurt dışında eğitimde toplam kalite yönetimi konusunda birçok araştırma yapılmıştır (Açıkel, 2011; Aksu, 2009; Aydın ve Şentürk, 2007; Becket ve Brookes, 2008; Gedik Gülsoy, 2007; Golberg ve Cole, 2002; Güçlü ve diğ., 2006; Karasu, 2007; Kocatepe, 2010; Küçükkayalar, 2009; Milliken ve Colohan, 2007; Ngware Wamukuru, ve Odebero, 2006; Ocaklı, 2006; Öksüz, 2007; Özbebek, 2006; Özçalık, 2007; Değerli Özdemir, 2007; Tantürk, 2007; Tavas, 2002; Tolga, 2007; Trofino, 2000; Uluğ Akça, 2007; Özdemir, 2005; Stensaker, 2007; Widrick, Mergen, ve Grant 2010; Yenel ve diğ., 2008, Yıldırım, 2007). Yapılan bu çalışmalarda TKY'nin eğitim örgütlerinde uygulanabilirliği belirlenmeye çalışılmıştır. Çalışmaların sonucunda, okulların TKY uygulamaları için gerekli alt yapıya sahip olmadıkları, çalışanlara verilen ücretin yetersiz olması, okul yöneticileri ve öğretmenlerin büyük bir oranla TKY ile ilgili eğitimleri yetersiz görmesi gibi çeşitli sorunlarla karşılaştığı tespit edilmiştir.

Eğitimde kalitenin oluşumuna etki eden birçok değişken vardır. Bunlar arasında; yüksek manevi değerler, mükemmel sınav sonuçları, öğrenci velileri, iş yerleri ve toplumun desteği, bol kaynaklar, son teknolojik uygulamalar, güçlü ve maksatlı liderlik, öğrenciler için ilgi ve bakım, dengeli ve uygun müfredat (Sallis, 2002) şeklinde sıralanabilir. Birçok ülkede olduğu gibi ülkemizde de eğitimin kalitesi sürekli gündeme gelmiş ve kaliteyi arttırmak için değişik arayışların içine girilmiştir. Eğitimde kalite arayışı ülkelerin eğitim sistemlerini yeniden düzenlemeye zorlamış ve Türk eğitim siteminde de bu amacı gerçekleştirmek için toplam kalite yönetimi uygulamasına geçilmiştir. Müşteri memnuniyeti, sürekli iyileşme ve hata yapmama anlayışına dayanan ve çağdaş bir yönetim yaklaşımı olan Toplam Kalite Yönetiminin eğitime uygulanması Türk Eğitim sisteminin eğitim yönetimi alanında yaptığı en kapsamlı değişim projeleri arasında yer almaktadır (Çelik, 2009).

Gelinen noktada toplam kalite yönetimi anlayışının okul yönetiminde ne derece benimsendiği ve uygulandığının bilinmesine ihtiyaç duyulmaktadır. Bu çalışmada ilkokullarda toplam kalite yönetiminin uygulanabilirliği ve etkinliği okul yöneticileri ve öğretmenlerin görüşleri doğrultusunda değerlendirilmesi amaçlanmıştır. Bu kapsamda çalışmada aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır:

1. Okulunuzda “Toplam Kalite Yönetimi” nasıl uygulanmaktadır?
2. “Toplam Kalite Yönetimi” uygulamalarında ne tür güçlüklerle karşılaşmaktasınız?
3. “Toplam Kalite Yönetimi” uygulamaları hakkında önerileriniz neler olabilir?

2. Yöntem

Araştırmada, ilkokullarda toplam kalite yönetiminin uygulanabilirliği ve etkinliğine ilişkin okul yöneticileri ve öğretmenlerin görüşlerini belirlemek amacıyla nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Nitel araştırma algıların ve olayların doğal ortamda gerçekçi ve bütüncül bir biçimde ortaya konmasına yönelik bir süreç izler (Yıldırım ve Şimşek, 2011). Bu çalışmada, durum çalışması nitel araştırma yöntemi olarak benimsenmiştir. Üzerinde çalışılması hedeflenen sürecin doğası gereği kendiliğinden oluştuğunda ve araştırmacılar “Neden?” ve “Nasıl?” sorularına odaklanarak “Hedeflenen durumu” derinlemesine ve ayrıntılı olarak irdelemek istediğinde, durum çalışmalarına yönelmektedir. Durum çalışmalarının güncel bir olgunun kendi yaşam çerçevesinde çalışılması ve birden fazla kanıt veya veri kaynağının mevcut olduğu durumlarda kullanılabilirliği (Yıldırım ve Şimşek, 2011; Miles ve Huberman, 1994) gibi özellikleri nedeniyle bu araştırmanın doğasına uygun düşmektedir.

2.1. Çalışma Grubu

Araştırmanın çalışma grubunu, 2013-2014 eğitim öğretim yılında Erzurum il merkezinde bulunan 8 ilkokuldan, 8 öğretmen ve 8 okul yöneticisi olmak üzere toplam 16 kişi oluşturmaktadır. Çalışmada amaçlı örnekleme yöntemlerinden kolay ulaşılabilir durum örnekleme kullanılmıştır. Kolay ulaşılabilir durum örneklemede araştırmacı yakın olan ve erişilmesi kolay olan bir durumu seçer. Bu yöntem araştırmaya hız ve pratiklik kazandırır. Bu örnekleme yöntemi yaygın olarak kullanılmakla birlikte sonuçları daha az genellenebilir. Ayrıca bu yöntemin maliyeti de diğer yöntemlere göre daha azdır (Yıldırım ve Şimşek, 2011). Bu çalışmada kolay ulaşılabilir durum örnekleme kullanılması nedeni seçilen okul müdürlüleri ve öğretmenlerinin çalışmaya katılmak için gönüllü olmasıdır. Çalışmada yöneticiler için Y1, Y2, Y3, Y4, Y5, Y6, Y7, Y8 ve öğretmenler için Ö1, Ö2, Ö3, Ö4, Ö5, Ö6, Ö7, Ö8 kısaltmaları kullanılmıştır.

2.2. Verilerin Toplanması

Veri toplamak amacıyla yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşme formu araştırmacı tarafından geliştirilmiştir. Görüşme formu örneklem dışında pilot olarak seçilen bir okulun yöneticisi ve iki öğretmen ile görüşme yapılarak, bu görüşme bulguları doğrultusunda hazırlanmıştır. Bu form, alan uzmanları tarafından incelenmiştir. İnceleme sonucunda, gerekli düzeltmeler yapılarak formun son hali elde edilmiştir. Araştırmaya ilişkin veriler, belirlenen okul yöneticileri ve öğretmenlerden 14-18 Nisan 2014 tarihleri

arasında görüşme yapılarak toplanmıştır. Görüşme esnasında araştırmaya ilişkin bilgiler verilmiştir. Görüşmelerin her biri ortalama 20 dakika sürmüştür.

2.3. Verilerin Analizi

Araştırmada nitel analiz yapılmıştır. Nitel veriler için içerik analizi tekniği kullanılmıştır. İçerik analizinde temelde yapılan işlem, birbirine benzeyen verileri belirli kavramlar ve temalar çerçevesinde bir araya getirmek ve bunları okuyucuların anlayacağı bir biçimde düzenleyerek yorumlamaktır (Yıldırım ve Şimşek, 2011). Araştırmada, yönetici ve öğretmenlerin görüşleri tema, kod ve kategori şeklinde yapılandırılmıştır. Yönetici ve öğretmenlerle yapılan görüşme sonucunda elde edilen verilerin analizi sürecinde tema, kod, kategori ve bunları somutlaştıran örnek açıklamalara yer verilmiştir. Daha sonra yapılan bu işlemler uzman görüşüne başvurularak araştırmacıların dışında iki akademisyen tarafından incelenmesi sağlanmıştır. Uzmanların görüşlerinin uyduğu bulgular araştırma kapsamında ele alınarak yönetici ve öğretmenlerin görüşlerine bağlı olarak tablollaştırılmış ve yorumlanmıştır.

4. Bulgular

Çalışmanın amacı doğrultusunda ilkökul yöneticilerine ve öğretmenlerine toplam kalite yönetimi uygulaması hakkındaki görüşlerinin alınması için üç soru yöneltilmiştir. Bu sorular; Toplam kalite yönetimi nasıl uygulandığı, toplam kalite yönetimi uygulamalarında ne tür güçlüklerle karşılaştıkları, toplam kalite yönetiminin uygulanabilirliği konusunda önerilerinin neler olduğu şeklinde sıralanmaktadır. Elde edilen bulgular, okul yöneticileri ve öğretmenlerin görüşme sorularına verdikleri yanıtlardan oluşturulan temalar, kategoriler ve kodlar hâlinde sunulmuştur. Bununla birlikte bulguları destekleyici okul yöneticileri ve öğretmenlerin yanıtlarından örneklere de yer verilmiştir.

4.1. Okul Yöneticilerinin Toplam Kalite Yönetiminin Uygulamalarına İlişkin Bulgular

İlkokullarda okul yöneticileri ve öğretmenlerin toplam kalite yönetiminin nasıl uygulandığına ilişkin görüşleri Tablo 1 de belirtilmiştir. Toplam kalite yönetimi uygulanmama gerekçeleri konusunda kâğıt üzerinde uygulanıyor, kısmen uygulanıyor kategorileri ve bunları oluşturan kodlar tabloda sunulmuştur.

Tablo 1. Okul Yöneticilerinin Toplam Kalite Yönetiminin Uygulamalarına İlişkin Görüşleri

Tema	Kod ve Kategoriler
TKY'nin Uygulanma Durumu	Kâğıt üzerinde uygulanıyor olma
	TKY'nin ne olduğu bilinmiyor (Y4, Ö1,Ö2,Ö3,Ö4,Ö5) TKY uygulamalarına isteksizlik (Y6, Ö8)
	Kısmen uygulanıyor olma
	Maddi güçlük (Y1, Ö4, Ö7) Yetersiz Katılım (Y3,Y5,Y7, Y8, Ö6)

Tablo 1'de Toplam kalite yönetimi uygulamalarına ilişkin okul yöneticileri ve öğretmenlerin görüşleri yer almaktadır. Tablo 1 incelendiğinde yönetici ve öğretmenlere göre "Toplam Kalite Yönetimi" ya kâğıt üzerinde uygulanmakta ya da kısmen uygulanabilmektedir. Kâğıt üzerinde uygulandığını belirten yönetici ve öğretmenlere göre, TKY'nin ne olduğu çalışanlar tarafından bilinmemekte ve çalışanlar TKY uygulamalarına isteksiz davranmaktadırlar. Kısmen uygulanıyor şeklinde görüş belirten yönetici ve öğretmenlere göre, maddi yetersizlikler uygulamayı zorlaştırmaktadır ve çalışanlar tarafından yeterli katılım sağlanamamaktadır. Konuyla ilgili yönetici ve öğretmenlerden bazıları görüşlerini şöyle ifade etmişlerdir.

"Çalışanların toplam kalite yönetimi uygulamalarına isteksiz olmasından dolayı uygulanamıyor" (Y6). "Toplam kalite yönetimi kurulunda üyeyim ama tam anlamıyla TKY ne demektir bilmiyorum" (Ö4). "Hiç uygulanmıyor. Yılda raporlar yapılıyor ancak yapılan bu raporlar kâğıtta kalıyor, kurullar oluşturulmasına rağmen faaliyet göstermiyor. Amaç ve ilkelerine inanan insan olmadığından, bu iş özümsemediğinden bu iş yapılmıyor" (Y2). "Toplam kalite yönetimi uygulaması tamamen kâğıtta kalıyor. Artık kurul bile kurulmuyor hatta son iki yıldır kurul toplantısında gündeme bile gelmiyor" (Ö1).

4.2. Okul Yöneticileri ve Öğretmenlerin Toplam Kalite Yönetim Uygulamalarında Yaşanan Güçlüğe İlişkin Bulgular

Okul yöneticileri ve öğretmenlerin toplam kalite yönetimi uygulamalarında yaşanan güçlüklerle ilgili sorunlar içerisinde yer alan okulun olanakları, okul çalışanlarıyla ilgili güçlükler, dış paydaşların tutumuna ilişkin yaşanan güçlükler kategorileri ve bunları oluşturan kodlar Tablo 2’de sunulmuştur.

Tablo 2 Okul Yöneticileri ve Öğretmenlerin Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarında Yaşanan Güçlüğe İlişkin Görüşleri

Tema	Kod ve Kategoriler
TKY Uygulamalarında Yaşanan Güçlükler	Okulun olanakları
	Maddi olanaklar yoksunluk (Y1, Y3, Y5, Ö4)
	Bina yetersizliği (Y1, Y3, Y5, Ö1)
	Araç-gereç yetersizliği (Y1, Ö1, Ö2, Ö8)
	Personel ihtiyacı (Y1)
	Okul çalışanlarıyla ilgili güçlükler
	TKY yaklaşımının uygulanabilirliğine olan inancının eksikliği (Y1, Y2, Y7, Ö2, Ö7)
	TKY yaklaşımının uygulamasına dönük çalışan desteğinin sağlanamaması (Y1, Y2, Y4, Y6, Y8, Ö2, Ö5)
	TKY uygulamasının başarısı için hayati olan ekip ruhunun oluşturulamaması (Y6, Y3, Ö5, Ö8)
	Zaman yetersizliği (Y6)
Yönetim anlayışı (Y3, Ö3, Ö4, Ö5)	
Dış paydaşların tutumu	
Aileler okulun sorunlarına ilgi göstermemesi (Y1, Y2, Y4, Y7, Y8, Ö2, Ö4)	
Üst yönetim gerekli desteği göstermemesi (Y1, Y3, Ö6)	
TKY yaklaşımına ilişkin çalışanlara verilen eğitiminin yetersiz olması (Y4, Ö6, Ö7, Ö8)	

Tablo 2 Toplam kalite yönetimi uygulamalarında yaşanan güçlüklerle ilgili okul yöneticileri ve öğretmenlerin görüşlerini belirtmektedir. Tablo 2 incelendiğinde okulun olanakları ilgili güçlükler kategorisinde maddi olanaklar, bina yetersizliği, araç-gereç yetersizliği, personel ihtiyacı gibi konularda güçlükler yaşandığı görülmektedir. Okul yöneticileri ve öğretmenlerin algılarına göre toplam kalite yönetimi uygulamalarında “okulun olanakları” kategorisinde yaşanan en büyük güçlüğün maddi olanaklar olduğu dile getirilmiştir. Konuyla ilgili yönetici ve öğretmenlerden bazıları görüşlerini şöyle ifade etmişlerdir.

“Toplam kalite yönetimi uygulanmamasının en büyük sorunu okulun maddi imkânlarının sınırlı olması en büyük dezavantaj budur” (Y5). “Bence okulda maddi kaynak sıkıntısı çok fazla var. Düşünülen işler bu sebeple yapılamıyor” (Ö4). “Okulumuz merkezde olmasına rağmen maddi imkânsızlıklar var. Okulda spor salonu, kütüphane, konferans salonu, etkinlikler için oyun salonu yok. Fiziki donanım açısından yer sıkıntısı çok fazladır” (Y1). “Öğretim programına kaliteyi yerleştirmek gerekir. Ancak verilen eğitim kaliteyi sağlar mı? Öğrenci, öğretmen, veli ilişkisinde, sınıfta kaliteyi sağlama adına öğretmenin işi çok zordur. Okuldaki araç-gereçler öğretim programındaki kaliteyi desteklemiyor” (Ö1). “Hizmet personeli eksik her şeyi kontrol etmek zor” (Y1).

“Okul çalışanlarıyla ilgili güçlükler” kategorisinde TKY yaklaşımının uygulanabilirliğine olan inancın eksikliği, TKY yaklaşımının uygulamasına dönük çalışan desteğinin sağlanamaması, TKY uygulamasının başarısı için hayati olan ekip ruhunun oluşturulamaması, zaman yetersizliği, yönetim anlayışı, TKY uygulamasının değerlendirme eksikliği gibi konularda güçlükler yaşandığı dile getirilmiştir. Özellikle TKY yaklaşımının uygulanabilirliğine olan inancın eksikliği ve TKY yaklaşımının uygulamasına dönük çalışan desteğinin sağlanamaması okul yöneticilerinin yaşadığı temel sorunu oluşturur. Konuyla ilgili görüş belirten okul yöneticisi ve öğretmen ifadelerinden bazılarına aşağıda yer verilmiştir:

“Gerekli plan ve programlar zamanında yapılıp ilgililerle paylaşılıyor. İlgililerin konuya inançları tam olmadığından, bu iş bir gönüllülük istediğinden dolayı TKY okulumuzda uygulanamamaktadır” (Y7). “Öğretmenler okulda yapılan uygulamalara destek vermiyor.

TKY uygulamasının başarısı için hayati olan ekip ruhunun oluşturulamaması, zaman yetersizliği, yönetim anlayışı, kategorisinde görüş belirten yönetici ve öğretmen ifadelerinden bazılarına aşağıda yer verilmiştir:

“Ekip ruhunun oluşturulamaması ve çalışanların isteksiz olmasından dolayı TKY uygulamakta zorlanıyoruz” (Y6). “Özellikle ikili öğretim yapılan okullarda çalışan öğretmenlerin zamanın olmaması uygulamada yaşanan sıkıntılar arasındadır. Okulda beş dakikalık teneffüs arası var. Öğretmen zil çaldı mı derse, ders bitti mi de evine gidiyor” (Y6). “Bu okulda idarenin öğretmenlere karşı hor gören, aşağılayan bir tavrı var. Bu sebeple öğretmenler okulda yapılan uygulamaların hiç birini desteklemiyor. Okulda öğretmenleri küçümseyici bir tavır olduğundan dolayı öğretmenlerde gönül vermesi gereken bu iş için gönüllü davranmıyor” (Y3). “Okul yöneticileri otoriter bir tutum sergilediğinden dolayı okul da alınan kararlar katılımı değil baskıyla yaptırılıyor. Bu durumda TKY’den ne kadar söz edilebilir. Okul idaresi ve öğretmenler arasında soğukluk olduğu için öğretmenler hiçbir uygulamada gönüllü olmuyor” (Ö5). “Okulda TKY adına yapılan değerlendirmelerden haberim yok sanırım kâğıt üzerinde yapılıyor” (Ö5). “TKY uygulamalarında iki senedir denetim yok müfettişler yetersiz olduğundan dolayı denetim yapılmıyor. Denetim olsa da kâğıtta var olanlara bakılıyor, ancak uygulamalara bakılmıyor. Müfettiş hepsini kontrol edemez” (Y6).

“Dış paydaşların tutumu kategorisinde” ailelerin okulun sorunlarına ilgi göstermemesi, üst yönetimin gerekli desteği göstermemesi, TKY yaklaşımına ilişkin çalışanlara verilen eğitiminin yetersiz olması gibi konularda güçlükler yaşandığı görülmektedir. Aileler okulun sorunlarına ilgi göstermemesi okul yöneticileri ve öğretmenlerin en çok dile getirdiği güçlükler arasındadır. Aşağıda görüş belirten okul yöneticisi ve öğretmen ifadelerine yer verilmiştir:

“Fazla veli desteği yok. Veli desteği genellikle resmiyette olan işler de var. Okul aile birliği resmi işler için imza atar. Gönüllü aile yok. Okul sorunlarıyla baş başa kalmaktadır” (Y4). “Okullara bu konuda el uzatan yok. Okul uygulamalarda tek başına kalıyor. Bir yerlerde adamın varsa ancak okula imkân sağlanıyor. Bu sebeplerden ötürü istediğimiz şekilde TKY uygulayamıyoruz” (Y1). “Öğretmen toplam kalite yönetiminin okulda uygulandığını biliyor ama ne olduğunu, aşamalarının ne olduğunu bilmiyor” (Y4).

4.3. Okul Yöneticilerinin Toplam Kalite Yönetimim Uygulanabilirliği İçin Önerilere İlişkin Bulgular

Okul yöneticileri ve öğretmenlerin toplam kalite yönetimi uygulamalarına verdikleri önerilerle ilgili teşvik sağlanması, okul yönetimi, değerlendirme, maddi olanaklar, eğitim politikası, hizmetiçi eğitim kategorileri ve bunları oluşturan kodlar Tablo 3’de sunulmuştur.

Tablo 3 Okul Yöneticilerinin Toplam Kalite Yönetimim Uygulanabilirliği İçin Önerilere İlişkin Görüşleri

Tema	Kod ve Kategoriler
TKY’ nin	Teşvik sağlama
	Okul çalışanlarına TKY faaliyetleri için ek ücret ödenmeli (Y1, Y6)
	Okul çalışanları TKY için ödüllendirilmeli (Y6)
	Yönetimsel yapı
	Okul özerkliği arttırılmalı (Y4, Y5)
Yöneticilerin yetkileri arttırılmalı (Y3, Y4)	
Yönetim anlayışında değişikliğe gidilmesi (Y3, Ö3, Ö4, Ö5)	
Değerlendirme	

Uygulanabilmesi İçin Öneri	Uygulamaya yönelik geri bildirim sürecinin etkinleştirilmesi (Ö1, Ö5, Ö6, Ö7, Ö8) Etkin uygulanması için yaptırımlara yer verilmeli (Y2)
Maddi olanaklar	
Toplam kalite yönetimi uygulamalarına ek ödenek ayrılmalı (Y1, Y4, Y5)	
Eğitim politikası	
Eğitim politikaları istikrarlı olmalı (Y7)	
Hizmetiçi eğitim	
Okul çalışanlarına TKY eğitim verilmeli (Y1, Y2, Y3, Y5, Y7, Ö3, Ö7) Okul çalışanlarına TKY'nin gerekliliği anlatılmalı (Y1, Y2, Y3, Ö1, Ö2, Ö4, Ö5, Ö3, Ö8)	

Tablo 3'te Toplam kalite yönetiminin uygulanması için okul yöneticileri ve öğretmenlerin önerileri yer almaktadır. Okul yöneticileri ve öğretmenlerin önerileri "teşvik sağlama", "yönetimsel yapı", "değerlendirme", "maddi olanaklar", "eğitim politikası", "hizmetiçi eğitim" kategorilerinden oluşmaktadır. Toplam kalite yönetimi uygulanabilmesi için "teşvik sağlama" kategorisinde okul çalışanlarına TKY faaliyetleri için ek ücret ödenmeli ve okul çalışanları TKY için ödüllendirilmeli gibi önerilerde bulunmuştur. Konuyla ilgili görüş belirten yöneticilerden bazılarının ifadeleri şöyle olmuştur.

"Öğretmenlere ders dışında toplam kalite yönetimi çalışmalarına katılması için ek ücret verilmelidir" (Y1). "Çalışanların bu işe gönüllü olabilmesi için ödüllendirme sistemi getirilmelidir" (Y6).

Okul yöneticileri ve öğretmenler toplam kalite yönetiminin uygulanabilmesi için "yönetimsel yapı" kategorisinde okul özerkliği artırılmalı, yönetici yetkisi artırılmalı, yönetim anlayışında değişikliğe gidilmesi gibi konularda önerilerde bulunmuştur. Konuyla ilgili görüş belirten okul yöneticisi ve öğretmen ifadelerine aşağıda yer verilmiştir.

"TKY devlet kurumlarında uygun değildir. Okul olarak özerk bir kurum değilsin bir yerlere bağımlısın tek başına değilsin. Okullar biraz daha özerk olmalıdır" (Y4). "Müdüre fazla yetki verilmiyor. Devlet bu okul benim, bu dolap benim diyor benden habersiz bir şey yapamazsınız diyor. Öğrenci uygunsuz davranış sergiliyorsa okuldan atamıyorsunuz. Devlet bu öğrenci okuyacak diyor. Bundan dolayı TKY uygulamalarının içine hiç kimse girmek istemiyor" (Y4). "Öğretmenleri bu işe katmak için onlarla empati kurmak gerekir. Biz bu koltukta oturuyoruz, onlar gibi düşünmüyoruz okul idaresi olarak onlara olumlu tavır takınırsak bu iş için gönüllü çalışacaklardır" (Y3).

Okul yöneticileri ve öğretmenler toplam kalite yönetiminin uygulanabilmesi için "değerlendirme" kategorisinde uygulamaya yönelik geri bildirim sürecinin etkinleştirilmesi ve etkin uygulanması için yaptırım uygulanmalı şeklinde önerilerde bulunmuştur. Uygulamaya yönelik geri bildirim sürecinin etkinleştirilmesi ve etkin uygulanması için yaptırım uygulanmalı kodunda görüş belirten yönetici ve öğretmen ifadelerine aşağıda yer verilmiştir.

"Okullarda ekipler kuruluyor, üyeler var ama üyeler ne yapacağını bilmiyor. Bir şeyler yapılırsa da sonucunda ne olduğu konusunda üyeler bilgilendirilmiyor. Okul yöneticilerine görev düşüyor, dönütler sağlamalıdır" (Ö1) "Bu işi yapmayanlar yargılanmalıdır. Kurulunu kurmayan, raporunu hazırlamayan kişilere cezalar verilmelidir" (Y2). "TKY kısa aralıklarla değerlendirilmelidir" (Ö7).

Okul yöneticileri ve öğretmenler toplam kalite yönetiminin uygulanabilmesi için "maddi olanaklar" kategorisinde TKY uygulamalarına ek ödenek ayrılmalı şeklinde öneride bulunmuştur.

“Liselerin kendilerine ait bütçeleri var ancak ilkokulların kendine ait bütçeleri yoktur. Örneğin MEB okulun toneri bitti mi nerden bulursan bul diyor. Toplam kalite yönetimini okullarda uygulayabilmesi için bu alana özel bir bütçe ayrılmalıdır” (Y4).

Okul yöneticileri ve öğretmenler toplam kalite yönetiminin uygulanabilmesi için “eğitim politikası” kategorisinde eğitim politikasının istikrarlı olması konusunda öneride bulunmuştur. Eğitim politikasının istikrarlı olması kodunda görüş belirten bir yönetici ifadelerine aşağıda yer verilmiştir.

“Eğitim politikaları tutarlı ve sürekli olmalıdır” (Y7).

Okul yöneticileri ve öğretmenler toplam kalite yönetiminin uygulanabilmesi için “hizmetçi eğitim” kategorisinde okul çalışanlarına TKY eğitimi verilmeli ve okul çalışanlarına TKY'nin gerekliliği anlatılmalı şeklinde öneride bulunmuştur. Okul çalışanlarına TKY eğitimi verilmeli ve okul çalışanlarına TKY'nin gerekliliği anlatılmalı kodunda görüş belirten yönetici ifadelerine aşağıda yer verilmiştir.

“Bu konuyla ilgili muhatapların, paydaşların TKY’ye inandırılabilmesi için eğitimlerin verilmesi gerekir” (Y7). “TKY’nin önemi ilgili kurumlar tarafından anlatılmalıdır” (Y2).

5. Sonuç, Tartışma ve Öneriler

Araştırma bulgularına göre, ilkokullarda görevli yönetici ve öğretmenler toplam kalite yönetimi uygulamalarında birtakım sorunlar yaşamaktadır. Toplam kalite yönetiminin nasıl uygulandığıyla ilgili olarak yönetici ve öğretmen görüşleri incelendiğinde; TKY'nin ya kâğıt üzerinde, ya da kısmen uygulandığı, özellikle öğretmenlerin bu konuda tam anlamıyla bilgi sahibi olmadıkları söylenebilir. Benzer bir şekilde eğitim örgütlerinde toplam kalite felsefe ve uygulamalarının yerleştirilmesinde yöneticilerin rolü ve etkililiğini inceleyen Tantürk (2007) öğretmenlerin çoğunluğunun TKY konusunda yeterli bilgi sahibi olmadığı bilgisine ulaşmıştır. Ayrıca konuyla ilgili yapılan başka bir çalışmada Tolga (2007) öğretmenlerin TKY ile ilgili seminerlere katılmış olmalarına rağmen bu seminerlerden yeterli derecede faydalanamadıkları bulgusuna ulaşmıştır. Bu durum okullarda TKY uygulamalarının tam anlamıyla bilinmediği ve öneminin yeterince anlaşılmadığı sonucunu ortaya koymaktadır.

Araştırmada, okul yöneticileri ve öğretmenler uygulamada okulun maddi olanaklardan yoksun olması, bina, araç gereç ve personel yetersizliği, ailelerin okulun sorunlarına ilgi göstermemesi, TKY yaklaşımına ilişkin çalışanlara verilen eğitimin yetersiz olması gibi bir takım güçlüklerle karşılaştıklarını ifade etmiştir. Benzer şekilde ilköğretimde toplam kalite yönetimi uygulamalarında görülen engelleri inceleyen Gündüz ve Hamedoğlu (2003) yöneticilerin yarsına yakınının ve öğretmenlerin önemli bir kısmının okulun parasal kaynaklarının yetersiz olmasını TKY uygulamalarında engel olarak gördüklerini saptamıştır. Başka bir çalışmada Taş ve Akbulut (2004) yönetici ve öğretmenlerin okulun alt yapısının yetersiz olmasının TKY'deki iş motivasyonunu daha da azalttığını bulgulamıştır. Yaşanılan diğer bir güçlük ise okul çalışanlarının TKY uygulamalarına inancının ve desteğinin olmamasıdır. Bu bağlamda MEB'de yaşanan sürekli değişimler ve bunlarda istikrar sağlanamaması okulda uygulamaların gerçekleşmemesi yönünde inanışları ortaya çıkardığı söylenebilir. Ailelerin okulun sorunlarına ilgi göstermemesi, TKY yaklaşımına ilişkin çalışanlara verilen eğitimin yetersiz görülmesi, okul yöneticileri ve öğretmenlerin yaşadığı diğer güçlükler arasında sıralanabilir. Ortaöğretim kurumlarında toplam kalite yönetiminin uygulanabilirliğine ilişkin yöneticilerin görüşlerini inceleyen Yenel, Çolakoğlu ve Demir (2008), okulun öğrencilerin gelişmesi için velilerle işbirliği yapmadığını bulgulamıştır. Başka bir çalışmada Özdemir (2007) okul yöneticilerinin TKY ile ilgili eğitimlerinin büyük bir oranla yetersiz gördükleri bulgusuna ulaşmıştır. Üst yönetimin gerekli desteği göstermemesi de yöneticilerin dile getirdiği güçlükler arasındadır. TKY'nin uygulanması, yönetimin tüm süreçlerinin amaçlar doğrultusunda belirlenen çerçevede ve uygun koşullarda harekete geçirilmesi ile mümkün olabilmektedir (Yılmaz, 2003).

Araştırmada TKY uygulamalarına ilişkin okul yöneticileri ve öğretmenlerin önerileri incelendiğinde, okul yöneticileri ve öğretmenlerin büyük çoğunluğunun okul çalışanlarının TKY konusunda yeterli bilgiye sahip olmadıklarından bahsederek, bu konuda eğitime ihtiyaç duyduklarını dile getirmiştir. İlgili literatür incelendiğinde; ilköğretim okullarında toplam kalite yönetimi ilkelerinin uygulanabilirliğini inceleyen Gedik-Gülsoy (2007), öğretmen ve yöneticilerin TKY konusunda çok az bilgi sahibi olduğunu saptamıştır. Bu durum okullarda öğretmen ve yöneticilerin TKY ile ilgili yeterince bilgilendirilmediği sonucunu ortaya koymaktadır.

Araştırmanın diğer bir bulgusu da, okul yöneticileri ve öğretmenlerin TKY uygulamalarında ödüllendirme sisteminin yetersiz olmasını dile getirmeleri olmuştur. Benzer bir şekilde Özdemir (2007) yaptığı çalışmada, okul yöneticileri TKY uygulamalarının başarılı olabilmesi için ödüllendirilme sistemine ihtiyaç duyduğunu dile getirmiştir. Ayrıca Açikel (2011) ilköğretim okullarında görevli öğretmenler üzerinde yaptığı çalışmada, öğretmenlerin büyük çoğunluğunun aldığı ücreti yetersiz bulurken, kıdem yılı ve yaş ilerledikçe aldığı ücreti yetersiz bulma oranının da arttığını saptamıştır. Araştırmada, okul özerkliği, yönetici

yetkisinin artırılması ve yönetim anlayışında değişikliğe gidilmesi de öneriler arasında sıralanmaktadır. İlköğretim okullarında toplam kalite yönetiminin uygulanmasını inceleyen Aydın ve Şentürk (2007) yönetici ve öğretmenlerin bu tür uygulamalar için yetki ve sorumluluklarını yeterli düzeyde bulmadıklarını saptamıştır. Okul yöneticilerinin yetkisinin kısıtlı olması, aldığı kararlarda bir üst birime bağlı kalması, okulun amaçlarını gerçekleştirmede engelleyici bir unsur olarak görülebilir.

Araştırmada elde edilen veriler TKY modelinin okullarda arzu edilen şekilde uygulanmadığını göstermektedir. Milli Eğitim Bakanlığı bu ve benzeri konularda uygulanabilir kararlara yer vermeli, aldığı kararları karardan etkilenenlere sorarak almalı, onları mutlaka alınan kararlara katmalıdır. Eğitimde kaliteyi sağlama adına hizmetiçi eğitimler ihtiyaç anında değil programlı bir şekilde verilmeli ve eğitimler uygulama yeterliliği kazandırmalıdır. Okullarda yapılan denetim çalışmaları eğitim ve öğretimin kalitesini artırmaya yönelik olarak süreklilik arz etmelidir.

Kaynakça

Açkel, C. (2011). *Eğitim kurumlarında toplam kalite yönetimi anlayışı ve karaman milli eğitim müdürlüğünde bir araştırma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman.

Aksu, A. (2009). İlköğretim okullarında toplam kalite yönetimi ve vizyoner liderlik, *Eğitim ve Bilim*, 34(153), 99-116.

Aydın, A. ve Şentürk, İ. (2007). Eğitimde toplam kalite yönetiminin uygulanması (ilköğretim okulları örneği). *Sosyal Bilimler Dergisi*, (17), 1- 19.

Becket, N. ve Brookes, M. (2008) Quality Management Practice in Higher Education – What Quality Are We Actually Enhancing?. *Journal of Hospitality, Leisure, Sport and Tourism Education* 7(1), 40 – 54.

Büyüköztürk, Ş., Kılıç Çakmak, E., Akgün, Ö. E. ve Demirel, F. (2012). *Bilimsel araştırma yöntemleri*, 15. Baskı, Ankara: Pegem Akademi.

Çelik, V. (2009). Yönetim ve liderlik kuramları (Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi /Bölüm Yazarlığı- Editör: Vehbi Çelik), Ankara: Pegem Akademi Yayınları.

Gedik-Gülsoy, R. (2007). *İlköğretim okullarında toplam kalite yönetimi ilkelerinin uygulanabilirliği*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Goldberg, J. S., ve Cole, B. R. (2002). Quality Management İn Education: Building Excellence And Equity İn Student Performance, *Quality Management Journal*, 9 (4), 8-22.

Güçlü, N. ve Gülbahar, B. (2006). Türk eğitim sisteminde toplam kalite yönetiminin uygulanması, *Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi*, (13), 226-239.

Gündüz, H. B. ve Hamedoğlu, M. A. (2003). İlköğretimde toplam kalite yönetimi uygulamalarında görülen yönetsel engeller (Sakarya ili örneği), *Sakarya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, (5), 27-48.

Hergüner, G. (1998). Eğitimde toplam kalite uygulamasının sağlayacağı yararlar, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 4(1), 1-21.

Karasu, M. (2007). *Eğitimde toplam kalite yönetiminin mesleki ve teknik orta öğretim kurumlarında uygulanma durumları*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Kocatepe, Ş. (2010). *Eğitimde stratejik planlama ve toplam kalite yönetiminde uygulamalarının okul yöneticileri tarafından algılanması*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Küçükayalar, B. (2009). Ortaöğretim kurumlarında kalite denkliği: uygulama örnekleri. *Yayınlanmamış yüksek lisans tezi*, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.

Madu, C. N. (1998), *Handbook of total quality management*, Springer Science + Business Media, B.V. DOI 10.1007/978-1-4615-5281-9.

McElwee, G. ve Warren, L. (2000). The Relationship between total quality management and human resource management in small and medium-sized enterprises. *Strat. Change*, 9, 427-435.

Miles, M. B., Huberman, A..M. (1994). *Qualitative data analysis*, California: Sage publication inc.

Milliken, J. ve Colohan, G. (2004) Quality or control? Management in higher education. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 26(3), 381-391. doi:10.1080/1360080042000290221.

Ngware, M., Wamukuru, D. ve Odebero, S. (2006). Total quality management in secondary schools in Kenya: Extent of practice. *Quality Assurance in Education*, 14(40), 339-362.

Noronha, C. (2002). The Theory of culture-specific total quality management (quality management in Chinese regions), New York: PALGRAVE.

Ocaklı, V. (2006). *İlköğretim okullarındaki toplam kalite yönetimi uygulamalarının öğretmenlerin güçlendirilmesine' etkilerinin; öğretmenlerin algularına göre araştırılması*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Öksüz, N. B. (2006). *Eğitimde toplam kalite yönetiminin ortaöğretim öğrencilerine uygulanması*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Özçalık, F. (2007). *Yükseköğretimde eğitim hizmet kalitesinin ölçümüne yönelik örnek bir uygulama*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Özbebek, E. (2006). *Devlete bağlı ilköğretim okullarındaki İngilizce öğretmenlerinin sınıfta TKY ilkelerini kullanmalarının değerlendirmesi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.

Özdemir, D. H. (2007). *Eğitim yönetiminde toplam kalite yönetimi (İstanbul ili örneği)*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Özdemir, S. M. (2005). Eğitim kurumlarında toplam kalite uygulamalarını olumsuz etkileyen etmenler, *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25(3), 1-23.

Özmen, F. ve Sönmez, Y. (2007).Değişim sürecinde eğitim örgütlerinde değişim ajanlarının rolleri, *F.Ü.Sosyal Bilimler Dergisi*, 17(2), 177-198.

Pekar, J. P. (1995). Total quality management: Guiding principles for application, ASTM Publ. Philadelphia.

Sahney, S., Banwet, D. K. ve Karunes, S. (2008). An integrated framework of indices for quality management in education: A faculty perspective, *The TQM Magazine*, 20(5), 502-519, DOI 10.1108/17542730810898467.

Sallis, E (2002). Total quality management in education, London: Stylus Publishing Inc.

Saydan, R. (2008). Üniversite öğrencilerinin öğretim elemanlarından kalite beklentileri: Yüzüncü Yıl Üniversitesi İİBF örneği. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10 (1), 63 – 79.

Stensaker, B. (2007). Quality as a fashion: Exploring the translation of a management idea into higher education. In D.F. Westerheijden, B. Stensaker, and M.J. Rosa (Eds.), *Quality assurance in higher education: trends in regulation, translation and transformation*. Dordrecht: Springer.

Tantürk, M. U. (2007). *Eğitim örgütlerinde toplam kalite felsefe ve uygulamalarının yerleştirilmesinde yöneticilerin rolü ve etkililiği*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Taş Akbulut, M. (2004). *Eğitimde toplam kalite anlayışına göre hizmet içi eğitime katılan öğretmen ve yöneticilerin iş motivasyonuna ilişkin durum ve görüşlerinin araştırılması*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.

Tavas, B, (2002). *Polis Okullarında toplam kalite yönetimi uygulanabilirliği (Diyarbakır A. Gaffar Okan ve İstanbul Etiler polis okulu örneği)*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Dicle Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Diyarbakır.

- Tolga, N. (2007). *Ortaöğretim kurumlarındaki öğretmenlerin eğitimde toplam kalite yönetimine karşı tutumları*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, yeditepe üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Trofino, A. J. (2000). Transformational leadership: Moving total quality management to world-class organizations. *International Council of Nurses, International Nursing Review*, 47, 232–242.
- Uluğ-Akça, D. (2007). *Eğitim örgütlerinde toplam kalite yönetimi uygulamalarının değerlendirilmesi: Sultanbeyli ilçesi örneğinde bir çalışma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Widrick, S. M., Mergen, E. ve Grant, D. (2002). Measuring the dimensions of quality in higher education, *Total Quality Management*, 13(1), 123-131, DOI: 10.1080/09544120120098609.
- Yenel, İ. F., Çolakoğlu, T. ve Demir, İ. (2008). Ortaöğretim kurumlarında toplam kalite yönetiminin uygulanabilirliğine ilişkin yöneticilerin görüşleri üzerine bir araştırma. *Niğde Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 2(2), 111-120.
- Yıldırım, N. (2007). Bir toplam kalite yönetimi uygulaması; Tokat ili Çamağzı ilköğretim okulu örneği, *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 8(14), 1–16.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2011). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*, Ankara: Seçkin yayıncılık.
- Yıldız, G. ve Ardıç, K. (1999). Eğitimde toplam kalite yönetimi, *Bilgi Sosyal Bilimler Dergisi*, (1), 73-82.
- Yılmaz, M. (2003). Bilgi merkezleri ve toplam kalite yönetimi ilişkisi: Bir uygulama. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 4 (2) , 257-268.