

172857

T.C.
KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ * SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İLKÖĞRETİM OKULLARINDA ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLE
TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN İLİŞKİSİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

DUYGU UĞUR

ANABİLİM DALI : EĞİTİM BİLİMLERİ
PROGRAMI : EĞİTİM YÖNETİMİ TEFTİŞİ EKONOMİSİ
VE PLANLAMASI

DANIŞMAN : YRD.DOÇ. DR. ŞÜHEYDA DOYURAN

KOCAELİ – 2006

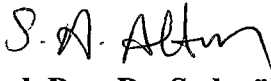
T.C.
KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ * SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

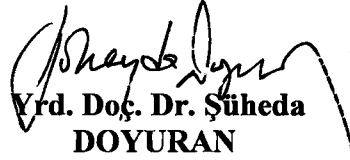
İLKÖĞRETİM OKULLARINDA ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLE
TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN İLİŞKİSİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Tezi Hazırlayan: Duygu UĞUR
Tezin Kabul Edildiği Enstitü Kurulu Tarihi ve No: 05/04/2006-2006/06


Prof. Dr. Cevat CELEP


Yrd. Doç. Dr. Sadegül
AKBABA


Yrd. Doç. Dr. Şüheda
DOYURAN

KOCAELİ - 2006

ÖNSÖZ

Bu araştırmanın amacı; Bursa İli, merkez ilçelerindeki ilköğretim okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin görüşlerini alarak, ilköğretim okullarında “Toplam Kalite Yönetimi uygulamaları ile Örgüt Kültürünün” ilişkisini belirlemektir. Böylelikle, temel eğitim veren ilköğretim okullarının kalite ve etkiliğinde etkisi olduğu düşünülen örgüt kültürü, TKY’ye uygunluk açısından değerlendirilmiş olacaktır.

Ayrıca bu çalışmada, ilköğretim okullarında TKY kültürel değerlerinin yerleşebilmesi açısından nerelerde değişime ihtiyaç olduğunu ortaya koyarak, alana katkı sağlamak da amaçlanmıştır.

Bu araştırmanın yürütülmesine, istatistiksel analizlerin yapılmasına ve raporun yazılmasına, pek çok kişinin katkısı olmuştur. Öncelikle, tüm eğitim hayatım boyunca beni destekleyen ve yüreklendiren aileme ve Yüksek Lisans eğitimim süresince sabırla yanımda olan eşim, İsmail UĞUR’a teşekkürlerimi sunuyorum.

Yine yetişmemizde büyük emekleri olan başta Bölüm Başkanımız Sayın Prof.Dr. Cevat CELEP’e, öğretim üyelerimiz Sayın Yrd. Doç. Dr. Şüheyda DOYURAN’a, Sayın Yrd. Doç. Dr. Hasan ARSLAN’a ve Sayın Yrd. Doç. Dr. Aysun ÖZYURT’a çok teşekkür ediyorum. Burada ismini anmadığım, çalışmada emeği geçen herkese teşekkür ediyorum. Araştırmanın konusunun netleşmesinden, yürütülmesine ve raporlanmasına dek, her aşamasında katkısı büyük olan danışmanım, Sayın Yrd. Doç. Dr. Şüheyda DOYURAN’a ise ayrıca teşekkür etmek istiyorum.

Bursa, Aralık 2005

Duygu UĞUR

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa No</u>
ÖNSÖZ.....	I
İÇİNDEKİLER.....	II
ÖZET	V
ABSTRACT	VII
KISALTMALAR.....	IX
ŞEKİLLER ve TABLOLAR LİSTESİ.....	X
1. BÖLÜM: GİRİŞ.....	1
Problem Durumu.....	6
Araştırmanın Amacı.....	13
Araştırmanın Önemi.....	14
Varsayımlar.....	14
Sınırlılıklar.....	14
Tanımlar.....	15
2. BÖLÜM: ALANYAZIN TARAMASI.....	17
Kalite Kavramı.....	17
Toplam Kalite Yönetimi Nedir?.....	18
Toplam Kalite Yönetiminin Önemi ve İşletmelere Sağladığı Yararlar	22
Kalitenin Tarihsel Gelişimi	24
Türkiye’de Kalite Kavramının Gelişimi.....	26
Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi.....	28
TKY’nin Eğitim Kurumlarında Uygulanmasının Gerekçe ve Amaçları.....	32
Toplam Kalite Yönetiminin Eğitime Uygulanabilirliği.....	35
Kalitenin Öncüleri ve Kavrama Katkıları.....	39
Kalite iyileştirme/Problem Çözme Araç ve Teknikleri.....	46
TKY’nin Temel İlkeleri.....	52
Müşteri Odaklılık.....	52
Sürekli Gelişme.....	54
Süreç Yönetimi ve Süreç Performansını Geliştirme.....	56
Önce insan anlayışı ve birey kalitesi.....	57

III

Tam Katılım.....	58
Takım Çalışması.....	60
Liderlik	61
Kurum Kültürü	66
Toplam Kalite Yönetiminde Okul Kültürü ve Değişimi.....	69
Kültür Kavramı.....	73
Örgüt Kültürü Kavramının Önem Kazanması.....	74
Örgüt Kültürünün Tanımı.....	75
Örgüt Kültürünün Oluşumu ve Önemi.....	76
Örgüt Kültürün İşlevleri	77
Örgüt Kültürünün Özellikleri.....	78
Örgüt Kültürünün Öğeleri	82
Örgüt Kültürünün Temel Öğeleri	83
Kültürün İfade Biçimleri (Görünen Yüzü).....	85
Örgüt Kültürü Modelleri.....	89
Quinn ve Cameron'un "Çatışan/Yarışan Değerler" Modeli.....	96
İlgili Araştırmalar.....	110
Araştırmanın Alana Getirmesi Beklenen Katkı	114
3. BÖLÜM: YÖNTEM.....	115
Araştırmanın Modeli.....	115
Evren ve Örneklem	115
Veri Toplama Aracı.....	116
Verilerin Toplanması.....	119
Verilerin Analizi.....	120
4.BÖLÜM: BULGULAR VE YORUM.....	121
Birinci Alt Problem ile İlgili Bulgu ve Yorumlar.....	123
İkinci Alt Problem ile İlgili Bulgu ve Yorumlar.....	123
Üçüncü Alt Problem ile İlgili Bulgu ve Yorumlar.....	131
Yorum.....	132
5. BÖLÜM: SONUÇ VE ÖNERİLER	133
Sonuç.....	133
Öneriler	135
KAYNAKÇA.....	138

EKLER.....	148
EK-1. Anket Formu	149
EK-2. TKY takip/değerlendirme formu.....	151
EK-6. Araştırmacının özgeçmişi.....	152
EK-5. Araştırma izni.....	153



ÖZET**İLKÖĞRETİM OKULLARINDA ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLE TOPLAM
KALİTE YÖNETİMİNİN İLİŞKİSİ**

Milli eğitim bakanlığı tarafından, okullarda TKY uygulaması başlatılmış olmakla birlikte, ülkemiz okullarında, TKY uygulamalarını destekleyen kültürel yapının (Klan Kültürü) varlığının araştırılmamış olması, alandaki önemli bir eksiklik olarak görülmektedir. Bu araştırma ile, ilköğretim okullarında hakim olan örgüt kültürü özellikleri ile Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarının başarısı arasındaki ilişkiyi saptamak amaçlanmıştır. Araştırma ile, okulların kültürel yapılarında, TKY'nin başarısı için gereken değişim yönünün tespit edilebileceği ve eğitim yönetimi alanına konu ile ilgili açıklama sunulabileceği düşünülmektedir.

Araştırmanın evrenini, 2004-2005 eğitim öğretim yılında, Bursa ili Nilüfer, Osmangazi ve Yıldırım merkez ilçelerindeki toplam 200 ilköğretim okulunda görev yapan öğretmen ve yöneticiler oluşturmaktadır. Araştırma anketi, ilçe milli eğitim müdürlüklerinden alınan TKY değerlendirme raporu/bilgileri doğrultusunda -TKY uygulamada başarılı/başarısız bulunuşlarına göre- araştırma örneklemine alınan 30 okulda, 332 öğretmene uygulanmıştır. Araştırmada, veri toplama aracı olarak, örgüt kültürünü teşhis etmeye ve örgüt kültürü ve alt boyutlarında yer alan uygulamaların, hangi kültür tipi içerisinde değerlendirileceğini göstermeye yardımcı olduğu düşünülen, Quinn ve Cameron'un ölçme aracı "OCAI" -anket formunda kullanılmıştır. Verilerin analizinde, veri gruplarının özelliğine göre, "Yüzde, Aritmetik ortalama, Standart sapma ve İki ortalama arası fark (t) testi" istatistik çözümleme yöntemleri kullanılmıştır.

Araştırma sonucunda, TKY uygulamada başarılı olduğu düşünülen okulların baskın kültürünün Klan olduğu ve TKY uygulamada başarısız olduğu düşünülen

okulların baskın kültüründen (Hiyerarşi) farklı olduğu görülmüştür. Ayrıca, okulların TKY uygulama yılları ile başarıları arasında aynı yönde ilişki olduğu görülmüştür. Yapılan istatistiksel çözümler sonucunda, elde edilen bulgulara dayalı olarak “Okullara hakim olan örgüt kültürü ile Toplam Kalite Yönetimi başarısının ilişkili” olduğu ortaya konulmuş ve araştırmanın alt amaçlarının desteklendiği görülmüştür. Araştırmacılara, farklı bölgeleri ve öğrenci ve velilerinde görüşlerini içeren, daha geniş kapsamlı araştırmalar yapılabileceği ve okulların TKY uygulamada başarılı/başarısız olarak belirlenmesinde, İlçe milli eğitim müdürlüklerinin değerlendirme kriterlerinden başka kriterlerin de göz önüne alınabileceği önerileri getirilmiştir. Uygulayıcılara, öğretmen ve yöneticilere yönelik olarak, TKY felsefesini anlatan hizmet içi eğitimlerin verilebileceği, okul müdürlerinin kalite ve kültürel liderlik davranışlarını geliştirilebileceği ve TKY için gereken birlikte çalışma ve katılım davranışlarını geliştiren ödül uygulamalarının artırılabilceği önerileri getirilmiştir.

ANAHTAR SÖZCÜKLER: Kültür, Örgütsel Kültür, Okul Kültürü, Kalite, Toplam Kalite Yönetimi, Okulda Toplam Kalite Yönetimi.

ABSTRACT**RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATION CULTURE AND MANAGEMENT OF TOTAL QUALITY IN PRIMARY SCHOOLS**

It is scened to be important deficiency in this area not to be searched cultural building which supports of Total Quality Management methods on our country's schools although of Total Quality Management methods are started by M.E.B. It is aimed to determine relationship between features of organizational. Which dominate in primary schools and success of Total Quality Management methods with this research. With this research in cultural buildings of schools it is thought to be offered an explanation about which education management area and the thing which is needed for sucess of of Total Quality Management.

Teachers and managers participated are chosen from primary schools in Nilüfer, Osmangazi and Yıldırım districts in 2004 – 2005. Study public survey has been made to 332 teachers with Total Quality Management asesment report taken from M.E.B. according to success and unsuccess of Total Quality Management method. It is used Quinn and Camaran's "OCAI" which is thought to be helped to determine organizational culture and show in which culture methods will be evaluated. In analyzes, according to features of information (veri) groups, it is used "Percent, arithmetic average, atandart Diverge and difference of two average (t) test which are methods of statistic.

At the and of the research, it is found that Klan culture is dominant in schools which are though to be succesful in Total Quality Management method and it is found that schools which are thought to be unsuccessfull are different from dominant (hiyerarşi) culture. Also, it is seemed that there is relationship between years of schools used Total Quality Management methods and their success on the same direction. According to results, it is produced that it is supported down aims of research and organizational culture which dominates schools and Total Quality Management have a relation ship. It is offerede that it can be done research included different zones, students and their parents and it can be thought others from assessment criterias of district M.E management. It is offeredthat Education in service that tell phisolophy of Total Quality Management can be give, school's management's quality and cultural leadership behaviour can be developed present programme which develops working together and joining behaviours can be increased.

KEY WORDS: Culture, Organizational Culture, Culture of School, Quality, Total Quality Management, Management of Total Quality in School.



KISALTMALAR

TKY : Toplam Kalite Yönetimi

Kalder : Kalite Derneği

Yöded:Yönetimi Değerlendirme ve Geliştirme Dairesi

Md. : Müdür

Öğr. : Öğretmen

İ.Ö.O. : İlköğretim Okulu

OCAI :Öğgüt Kültürü Değerleme Aracı



ŞEKİLLER ve TABLOLAR LİSTESİ

Sayfa

ŞEKİLLER

Şekil 2.1. Başarılı bir TKY Uygulama Basamakları.....	67
Şekil 2.2. Çatışan/Yarışan Değerler Modeli ve Özellikleri	98
Şekil 2.3. İnsan Kaynaklarının Rolü	108
Şekil 2.4. Toplam Kalite Yönetiminin Çatışan Değerleri	110
Şekil 4.1. Başarısız bulunan (A grubu) okulların kültür profilleri	125
Şekil 4.2. Başarılı bulunan (B grubu) okulların kültür profilleri	125

TABLolar

Tablo 2.1 Klasik Örgüt Yapısı ile TKY Örgüt Yapısının Karşılaştırılması	21
Tablo 2.2 TKY ile Okulda Görülen Değişim	71
Tablo 2.3. Amerikan Tarzına Uyarlanmış Z Tipi Örgüt Kültürünün Japon ve Amerikan Örgüt Kültürleriyle Karşılaştırılması.....	94
Tablo 2.4. Örgüt Kültürü Sınıflandırmaları.....	96
Tablo 3.1. Ölçeklerin Ortalama, Standart Sapma ve Güvenilirlik Değerleri.....	117
Tablo 3.2. Klan Kültürünü ölçen soruların güvenilirlik değerleri	118
Tablo 3.3. Anti-Bürokrasi kültürünü ölçen soruların güvenilirlik değerleri	118
Tablo 3.4. Hiyerarşi kültürünü ölçen soruların güvenilirlik değerleri	119
Tablo 3.5. Piyasa kültürünü ölçen soruların güvenilirlik değerleri.....	119
Tablo 4.1. Araştırmaya katılan öğretmen ve yöneticilerin kişisel özellikleri.....	121
Tablo 4.2. Araştırmaya katılan okulların özellikleri.....	122
Tablo 4.3. TKY' yi Başarıyla Uygulayan (B Grubu) Okulların Baskın Kültürü.....	123
Tablo 4.4. TKY Uygulamada Başarısız Olan (A) Okulları İle TKY' yi Başarıyla Uygulayan (B) Okullarının Baskın Kültür Özelliklerinin Karşılaştırılması...124	
Tablo 4.5. Hiyerarşi ve Klan Kültürlerinde İki Ortalama Arası Fark Testi (t).....	124

Tablo 4.6. TKY Uygulamada Başarısız olan (A gurubu) Okullar İle TKY' yi Başarıyla Uygulayan (B gurubu) Okulların Alt Kültür Boyutlarında Baskın Kültür Özelliklerinin Karşılaştırılması	126
Tablo 4.7. Örgütsel Karakteristikler Boyutunda Klan Kültürü İki Ortalama Arası Fark Testi (t)	127
Tablo 4.8. Çalışanların İdaresi Boyutunda Klan ve Hiyerarşi Kültürlerinde İki Ortalama Arası Fark Testi (t)	128
Tablo 4.9. Örgütsel Bağlar Boyutunda Hiyerarşi ve Piyasa Kültürlerinde İki Ortalama Arası Fark Testi (t).....	129
Tablo 4.10. Başarı Ölçütleri Boyutunda Klan Kültürü İki Ortalama Arası Fark Testi (t)	131



BÖLÜM I

GİRİŞ

Günümüz dünyasının en önemli özelliğinin, teknolojiden ekonomiye, eğitim sisteminden toplumsal yaşama dek, her alanda ve birbirine bağlı olarak artan hızda yaşanan değişim ve gelişim olduğunu görüyoruz. Toplumsal yaşantıda ve teknolojide yüzyıllara sığan gelişme ve değişmelerin artık aylara, hatta günlere sığıdığı bir süreci yaşamaktayız (Can, 2002).

Dünya pazarında globalleşme; bilgi akışını, teknolojik gelişmede yeni dalgaları, ekonomilerde yükselen rekabeti beraberinde getirmiş ve bu değişiklikler, toplumsal yaşantıda ve örgütsel yaşamda da bir dönüşüme yol açmıştır (Al-Khalifa & Aspinwall, 2001). Çünkü, değişen ve gelişen dünya ile birlikte, insanların ürün ve hizmetten beklentileri de artmış, rekabetin yoğunluğu, kurumları müşteri istek ve beklentileri çerçevesinde mal ve hizmet üretimine yöneltmiştir. Müşterinin istediği özellik ve kalitede mal veya hizmetin üretilmesi ve dolayısıyla örgütü amaçlarına ulaştırmada birinci derecede önemli rolü olan insan kaynağının, örgütsel amaçlara uygun performans göstermesini sağlayıcı, ödüllendirme, karara katma gibi güdülendirici önlemler olarak, örgütün amaçlarıyla personelin amaçları arasında bir uyum sağlanması, müşteriye memnun etmenin yanında çalışanın da memnun edilmesi gereği doğmuştur (YÖDGED, 1998a). İşletmelerde yaşanan organizasyonel değişimin, bir nevi çalışanların “iyi” yönetimi yeniden keşfine yol açtığı da söylenebilir (Hasanoğlu, t.y).

Tüm bunların etkisiyle, işletme yönetimi kavramları boyut değiştirmiş, öncelikle kar yerine kurum kültürü ve yönetim felsefesi üzerine odaklanmış, ürün ve üretim odaklı düşünceler, yerini insan odaklı olmaya bırakmıştır. Müşteriyi nasıl yönetirim felsefesi, müşteriye anlama ve müşterinin kurumu yönetmesi felsefesi ile yer değiştirmiştir (Ersen, 2002).

Tüm bu gelişmeler, işletmelerin yapısal değişikliklerle kendilerini yenileme ve yerleşmiş alışkanlıklarını değiştirme ihtiyacı duymalarına neden olmuş (Örgütsel Kültür Değişim Stratejisi Nasıl Olmalı, 2004) ve bu ihtiyaç örgüt yönetiminde eski anlayışları bir kenara bırakarak, yeni arayış ve bakış açılarını gündeme getirmiştir.

Bu ihtiyaç ve arayışların sonucu gelişen ve son yirmi yılda dikkat çeken “Yeniden Yapılanma”, “Değişim Mühendisliği” gibi yeni yönetim teorileri arasında özellikle “Toplam Kalite Yönetim” yaklaşımının kurumlarca sıkça benimsendiğini (Çetin, 2002), bir çok kuruluşun kalite yönetim sistemlerini belgelendirme yoluna gittiğini, kamu kurum ve kuruluşlarında da Toplam Kalite yönetimi uygulanmaya başlandığını görmekteyiz.

Okullarda TKY uygulaması, ABD ve İngiltere’de ki bazı okullarda başlamış ve 1990’dan sonra bu yeni yaklaşıma ilgi artmış ve diğer ülkelerin eğitim kurumlarında da uygulanmaya başlanmıştır (Ensari, 2001). Literatür incelendiğinde, öncelikle sanayi için geliştirilen (Dağlı, 2004) TKY’nin, hizmet sektörü ve eğitime uygulanabilirliğinin uzun süre tartışıldığı, ülkemiz okullarında uygulamaya geçilmiş olmakla birlikte, tartışmaların devam ettiği görülmektedir.

Milli eğitim bakanlığı, “Yönetimde etkinliği ve verimliliği sağlayarak, eğitim sisteminde kaliteyi yakalamak ve toplumun beklentilerini karşılayacak çağın insanını yetiştirmek” amacıyla okullarda “Toplam Kalite Yönetimi”ne geçiş sürecini başlatmış (YÖDGED, 1998a) ve okul yönetimlerinde bu yeni yaklaşımın benimsenmesini ve uygulanmasını kolaylaştırmak için, başarılı okulları ödüllendirme yoluna gitmiştir. Aynı amaçla; Milli eğitim müdürlükleri aracılığıyla, okulların kalite çalışmaları eğitim yoluyla desteklenmekte ve TKY çalışmaları değerlendirilmektedir (Çetin ve Vural, 2005).

Ancak; Toplam kalite yönetiminin başarılı olabilmesinin, öncelikle tüm çalışanların ve hizmet bekleyenlerin, TKY kültürüne sahip olması ve uygulamasına bağlı olduğu (YÖDGED, 1998a); Çünkü, TKY’nin tümüyle bir kültürün içine yayılan bir felsefe olduğu, bir çok yazarca belirtilmekte ve başarısız TKY uygulamalarının önemli bir nedeni olarak, sıklıkla örgüt kültürüne vurgu yapılmaktadır (Kovancı, 2003).

Kültür yaklaşımı, yeni örgütlenme ve yönetim biçimleri yaratmanın büyük ölçüde kültürel bir değişim demek olduğunu, yenileşme ve gelişme sürecindeki örgütlerin sahip oldukları kültürlerini, gelişme ve yenileşmeye paralel olarak değiştirmeye ihtiyaç duyduklarını göstermektedir. Çünkü, bir konumdan başka bir

konuma geçiş denilebilecek bir surete, kurumların yonetim tarzı ve felsefesi, eğitim sistemi, sosyal yapısı, çalışanlarının tutum ve beklentileri de değişime uğrar, dolayısıyla belli bir örgüt kültürünün yaratılması, yeni bir yaşam tarzı yaratma anlamına gelir (Kovancı, 2003).

Örgüt kültürünün değişim surecindeki rolü; örgüt üyelerini ortak inançlar, değerler, normlar ve gelenekler etrafında birleştirmesi ve aynı zamanda örgütün dış çevreye uyum sağlamasında etkili olan bir olgu olmasından ileri gelir. Örgüt kültürü, dinamik bir çevrede faaliyet gösteren örgütlerin, değişen evre koşullarına ve beklentilerine uyum sağlamasına yardım ederek, dışsal uyumun gerçekleşmesini sağlarken, aynı zamanda örgüt içinde çalışanlar için ortak davranış normları geliştirip, ortak değerler yaratarak çalışanlara neyi, nasıl yapmaları gerektiğini göstererek, içsel uyumu da kolaylaştırır (Erkmen ve Ordun, 2001).

Toplam Kalite Yönetim sisteminin, bir örgütün (okulun); denetimi öngören, otokratik liderlik ve hiyerarşik yapıyı benimsemiş, etkin olmayan bir örgüt yapısından; takım çalışmasına, müşterinin ihtiyaç ve memnuniyetine, yenilikçilik ve devamlı süreç gelişimine önem veren bir örgüt yapısına dönüşümüne yardımcı olan bir felsefe (Al-Khalifa & Aspinwall, 2001) olması, kurum (okul) ortamında, işin yapılma şeklinde, örgütsel davranış biçimlerinde de değişimi, dolayısıyla örgütsel kültür değişimini zorunlu hale getirmektedir (rgtsel Kültür Değişim Stratejisi Nasıl Olmalı, 2004).

TKY'nin, örgütsel kültürde, süreçlerde ve inançlarda değişimi gerektiren bir felsefe ve değişim süreci olduğu göz önüne alındığında, uygulamanın başarı yada başarısızlığında, örgüt kültürün payının önemli olması beklenmektedir (Parncharoen, Girardi ve Entekin, t.y).

Literatürde, TKY rgt kültürünün, öncelikle yönetim ve işgrenlerce TKY'ye ilişkin tüm değerlerin, ilkelerin öğrenilmesi, benimsenmesi ve davranışların bunlara göre değiştirilmesi çabalarını kapsadığı ve Toplam kalite yönetimine geçiş sürecinin, tüm rgt, tüm süreci kapsaması ve örgütün en st yöneticisinden, en alt çalışanına kadar devam etmesi gerektiği vurgulanmaktadır. Bunun için de, TKY felsefesine ilişkin ilkeleri, öncelikle yöneticilerin kavraması ve sonra bunu

davranışları ve yaptıkları ile etraflarına örnek olarak sunması gerekli görülmektedir. Örgütte, tüm çalışanlar tarafından paylaşılan ve benimsenen kültürel yapının belli bir derinliğe ulaşmasının, sürekli eğitimi, takım halinde öğrenmeyi ve çalışmayı gerektirdiği, bunun da süreç gerektirdiği vurgulanarak, bunun aynı zamanda kültürel bir dönüşüm anlamına geldiği üzerinde durulmaktadır (YÖDGED, 1998a).

Bu nedenlerle Kovancı'nın (2003) da belirttiği gibi, bir kurumun mevcut yönetim sisteminin Toplam kalite yönetimi ile yer değiştirmesi için, öncelikle kurumda TKY uygulanmasını destekleyecek olan kültürel değişimin gerçekleşmesi gerektiği söylenebilir.

Müşteri odaklılık, süreç gelişimi ve sürekli gelişme, üst yönetimin liderliği, önce insan anlayışı ve birey kalitesinin geliştirilmesi, takım çalışması ve yönetime katılım, literatürde, kuruma hakim olması gereken TKY kültürünün temel unsurları olarak sıralanmaktadır (YÖDGED, 1998a). Alanda yapılan çalışmalar; bir örgütte TKY'ye geçişte; Bürokrasi, kurallar ve prosedürler üzerinde yoğunlaşan örgüt kültürünün, karara katılım ve takım çalışmasının desteklendiği, güven duygusunun hakim olduğu, aileyi andıran örgüt kültürü özellikleriyle; Bireysel rekabet ve karlılık üzerine odaklanan örgüt kültürününse, girişimciliğin desteklendiği, yeniliklere açık, gelişimsel örgüt kültürü özellikleriyle yer değiştirmesi gereği üzerinde yoğunlaşıyor (Al-Khalifa & Aspinwall, 2001). Özetle; TKY'nde örgüt kültürünün (özelikle de okul kültürünün), yenilik ve gelişimi destekleyen, uyum ve işbirliğinin hakim olduğu, büyük bir aile (ortaklaşa davranan bir grup) özelliği göstermesi beklendiğini söyleyebiliriz (Al-Khalifa & Aspinwall, 2001; Berio, 2003).

Literatürde, eğitim kurumlarında, toplumun ihtiyaç duyduğu nitelikteki kaliteli insanı yetiştirmek üzere, okulun etkililiğini arttırmak amacıyla uygulanan TKY'yi başarıya götürecektir kültürel özelliklerin, okulda var olduğunun göstergeleri olarak; yöneticilerin kural koyucu değil, danışman rolünde olduğu, öğretmenlerin karara katıldığı ve yüksek moral taşıdığı, öğrencilerin düşüncelerini rahatça ifade edebildiği demokratik bir ortamda; öğretmenlerin bilgi veren değil, bilgiye ulaşma yollarını gösteren rehber niteliği taşıdığı ve öğrencilerin araştırmaya, öğrenmeye motive edildiği, gelişme odaklı aile görüntüsü arz etmesine vurgu yapılıyor (Celep, 2000; Mahiroğlu ve Buluç 2004; Dağlı, 2004).

Eğitim yönetimi alanında, yaklaşık çeyrek yüzyıldan beri üzerinde önemle durulan okulun iyileştirilmesi ve geliştirilmesi konuları ile ilgili olarak gelişen kavramlardan biri olan “Etkili okul” akımıyla, hiyerarşi gibi kavramlar anlamını yitirmiş, işbirliği, amaç ve değerlerin paylaşımı, müşteri doyumunu gibi konular ne çıkmıştır. Etkili okulların özellikleri arasında işlerin düzenli olarak ve işbirliği içinde yapılması, öğrencilerin başarılı olması, ğretmen-öğrencinin birlikte çalışması, katılım, etkili liderlik, yüksek moral, amaç ve değerlerin paylaşılması (şişman, 2002:50) sayılıyor. Eğitim ve okul yönetimiyle ilgili 1990’ların başından beri gündeme getirilen “Toplam Kalite Yönetimi” anlayışı ile “Etkili okul”la ilgili yapılan tartışmalarda ne çıkan müşteri önceliği, katılım ve takım çalışması, liderliğin önemi, paylaşılan değer ve amaçlar gibi konuların rtřtđđ (şişman ve Turan, 2001) ve esasen bu konuların örgüt kültürünün bir parçası olduğu görülmektedir.

Özetle; TKY, değişen dünya koşullarında, örgütlerin etkiliklerini sürdürme gayreti sonucu gelişen ve başarıya ulaşması için, örgüt kültürü ile desteklenmesi gerektiği düşünülen bir yönetim anlayışı olarak karşımıza çıkmaktadır. Görülen o ki; TKY’yi destekleyecek bir kültürel yapının geliştirilebilmesi için, öncelikle kurumların mevcut kültürel yapılarının tespit edilmesine ihtiyaç vardır (Kovancı, 2003; Al-Khalifa & Aspinwall, 2001). Ancak tüm bunlarla birlikte; literatürde kültürel değerlerin başarılı bir TKY uygulamasının bir parçası olarak görülmesi tartışmaları sürmektedir ve literatürde başarılı TKY uygulamaları üzerinde kültürel değerlerin etkisi çalışmalarının; birkaç deneysel araştırma dışında daha çok teoriye, vaka çalışmaları ve anektodlara dayandırılmış olduğu (Parncharoen, Girardi & Entrekin, t.y) belirtilmektedir.

Ülkemiz okullarında, Toplam Kalite Yönetim sistemini yerleştirmek için büyük oranda zaman, emek ve para harcanırken tüm bunların göz önünde bulundurulması ve okullarımızda TKY uygulamalarının başarısında kültürel değerlerin etkisinin tespit edilmesi, okullarda istenilen kalitenin sağlanması ve etkililiğin arttırılması için kültürel değişim yönünün belirlenerek, gereken önlemlerin alınması önemli bir gereklilik olarak gözüküyor.

Problem Durumu

Günümüz dünyası örgütleri (okullar), iletişim teknolojisi ve toplumsal değişimlerin etkisiyle çevre şartlarından çokça etkilenen, dışa açık sistemler olarak ortaya çıkmakta ve değişim süreci kurumları yenilik ve gelişime zorlamaktadır. Acuner'in de belirttiği gibi dinamik bir çevrede, örgüt yönetimlerinin başarısı, kendini değişime uyarlayabilmesi ölçüsünde mümkün gözükmektedir (Acuner, 2000).

Örgütler (okullar), yönetim sistemlerini ve örgüt yapılarını "Toplam Kalite Yönetim Sistemi" gibi temelinde "Sürekli gelişme, Katılım ve Müşteri-Birey önceliği" olan yeni yaklaşımlar çerçevesinde değiştirerek amaçlarına ulaşma ve değişen gelişen dünya şartlarında etkililiklerini sürdürme gayreti göstermektedirler (Çetin, 2002). Literatürde, kurumların yaşanan bu değişim sürecinde başarılı olması ve etkililiklerini sürdürebilmesinde, örgüt kültürünün önemine ve değişimi gereğine dikkat çekilmektedir (Yödged, 1998a; Celep, 2000; Kovancı, 2003; Quinn & Cameron, 1999; Al-Khalifa & Aspinwall, 2001).

Çalışmanın konusu olan ve kalite ve etkililiği geliştirici bir araç olarak söz edilmiş olan "Toplam Kalite Yönetimi", bugünün global dünyasında rekabete dayalı avantajlar elde etmede anahtar olarak görülmekle birlikte, mevcut literatür eleştirisi, kalite programlarının yarısından çoğunun başarısız olduğunu göstermektedir (Parncharoen, Girardi & Entekin, t.y). Quinn ve Cameron da (1999), değişim için gerekli araç ve tekniklerin mevcut olması ve değişim stratejisinin kuvvetle yerine getirilmiş olmasına rağmen, performansı arttırıcı çoğu çabanın, esas ilke olan "örgüt kültürü" (örneğin; değerler, düşünme yolları, yönetimsel stiller ve problem çözme yolları), değişmeden sabit kaldığı için başarısız olduğunu ileri sürmektedir.

Vural (2003), örgüt kültürü ile ilgili araştırmaların eskilere dayanmakla birlikte, yönetim teorisindeki gelişmelerle birlikte kavrama olan ilginin arttığını belirtmektedir.

20. yüzyılın başlarında ortaya çıkan Makine, X kuramı, yada Bilimsel Yönetim modeli olarak da adlandırılan, Taylor, Fayol, Weber gibi yazarların görüşlerinden oluşan Klasik yönetim teorisi; İnsanı, örgütün mekanik bir parçası olarak görmekte ve bireyleri çok çalışmaya teşvik için, maddi ödüller üzerinde durmaktadır. Hiyerarşik yapılanma, katı kurallarla biçimlenen ve örgütün iç verimliliği üzerinde odaklan, dış çevre şartlarındaki değişimi göz önüne almayan Klasik yönetim yaklaşımının, özellikle örgütlerde bireyin rolünü göz ardı etmesi ve 1929 “Dünya Ekonomik Krizi”yle, Klasik yönetim yaklaşımın eksiklerinin daha çok hissedilmeye başlanması, “Neoklasik yönetim” teorisinin doğmasında rol oynamıştır. Mayo, McGroger, Maslow ve Likert gibi bir çok araştırmacının katkısıyla oluşan “Y” Kuramı yada “İnsan ilişkileri” yaklaşımı olarak da adlandırılan Neoklasik yaklaşıma göre; insanın sosyo-psikolojik özellikleri dikkate alınarak, yapı-işçi uyumluluğu sağlandığı takdirde, örgüt verimliliğe ulaşacaktır. Neoklasikçiler, çalışanların maddi ödüller dışında yöntemlerle işe motive edilmesi gereği ve yatay iletişim üzerinde durmuşlardır (Vural, 2003). Kuramın temelinde, “İnsan ilişkileri” yaklaşımı yatmaktadır. Hawthorn araştırmaları ve insana verilen önem, katımalı yönetim anlayışının doğmasında rol oynamıştır (Aydın, 1998).

Klasik ve Neoklasik yaklaşımları birleştirme çabalarıyla, yapı-insan ve çevre arasındaki bütünleşme üzerinde duran, Modern yönetim teorileri gündeme gelmiştir. Modern yönetim teorilerinde, örgütün iç ve dış çevresiyle uyumu ve işin gerekleri ile çalışanın ihtiyaçları arasında bir denge kurulması gereği üzerinde durulmuştur. Modern yönetim teorisinin en önemli yaklaşımlarından biri olan Sistem yaklaşımı, yöneticilerin, örgütün başarısı için, iç ve dış çevre uyumunu sağlayabilmeleri gerektiği üzerinde durmuştur. Bir diğer önemli yaklaşım olan Durumsallık yaklaşımı da; her zaman, her durumda, geçerli olan bir örgüt yapısından bahsedilemeyeceği, değişen koşulların örgütün başarısı için yeni yaklaşımlar, davranışlar gerektirdiği üzerinde durmuştur (Vural, 2003).

Kuramsal anlamda yaşanan bu gelişmelerle birlikte, uygulamada 1970'lere kadar örgüt yönetimlerine şu özellikler hakim olmuştur: Maddi ödüllerin iş performansını arttıracığı düşüncesi, aşırı uzmanlaşmanın öne çıkması, -kalite sorununun da önemli bir nedeni olarak görülen- işin bütün olarak ele alınmayarak birbirinden koparılması, üretim süreçlerinde beden gücünün egemen olması, baskıcı

örgüt kültürü, hiyerarşik otorite dağılımı ve kaliteden çok verimliliği ve iş hacmini her şeyden üstün görme. 1973 petrol krizinin, örgüt yapılarında gerçekleşen dönüşümün başlangıcı olduğunu söyleyebiliriz. Bir çok kaynağa göre, 20. yüzyıl örgüt ve yönetim bilimine, büyük ölçüde Amerikan geleneği hakim olmuştur. 1973 krizi ile ABD’de yükselen benzin fiyatları, Amerikan ekonomisinin bel kemiği otomobil endüstrisini ve buna bağlı olarak da tüm endüstri sektörünü olumsuz etkilemiştir. Amerikan halkının küçük ve ekonomik olan Japon arabalarına yönelmesiyle, bu arabaların sahip olduğu “kalite ve dayanıklılık” özellikleri müşteri beklentilerini değiştirmiş ve bu gelişmeler Amerikan örgütlerini, Japon örgütlerinin yarattığı kalite ve sırrını çözmek üzere harekete geçirmiştir. Japon örgütlerinin sahip oldukları özelliklerin keşfedilmesi üzerine, Amerikan şirketleri 1990’a kadar sürecek olan yeniden yapılanma sürecine girmişlerdir. Amerikalıların, bireyden çok işi ön plana çıkaran Klasik örgüt yapılanmaları ve kültürlerinin tersine, Japon örgütlerine, bireye önem veren aile havası egemendi ve örgüt kültürü, işbirliği ve katılıma dayalıydı (Şimşek, 2005).

Amerikalı proföser Quchi, araştırmaları sonucunda, başarılı örgütlerin Japon (“J” tipi) örgütler ile Amerikan örgütlerinin (“A” tipi) olumlu yönlerinden oluşan ve kendisinin “Z” tipi olarak adlandırdığı bir örgüt yapısında olduğunu ileri sürmüştür. “Z” tipi örgütler, sorumluluğu gurup yerine bireye vermesi dışında “J” tipi örgütlerle aynı kültürel özellikleri taşımaktadır (Kovancı, 2001; Vural, 2003; Eren, 2004). Yönetim bilimlerindeki gelişmeler incelendiğinde, Toplam Kalite Yönetim sistemine temel oluşturan teori ve felsefeler arasında, temelinde “katılımcılık ve işbirliği” olan “Z” teorisi dikkat çekici olmuştur (Kovancı, 2003).

Deming’in Japonya’da yapılandığı, “Toplam Kalite Yönetimi”, Batı endüstriyel üretim biçimi ve örgüt yapısına şekil vermeye başlamış; üretime, müşteriye, çalışana dair anlayışlar (Şimşek, 2005) ve dolayısıyla örgütlerin kültürel özellikleri büyük oranda değişime uğramıştır.

Peters ve Waterman’ın, 1982’de kaleme aldıkları “Mükemmeli Arayış” adlı kitapları da, örgüt kültürü kavramına olan ilgiyi arttırmıştır. Yazarlar, araştırmaları sonucunda, başarılı örgütlerin müşteriye yakınlık, samimi ve çok yönlü iletişim, yenilik ve kaliteye önem verme gibi özelliklerinin ön planda olduğunu ve bunların

hepsinin de örgüt kültürünü oluşturduğunu belirtmişlerdir. Yönetim teori ve uygulamalarına önemli katkılar sağlayan bu yaklaşımlar; önce birey, müşteri memnuniyeti, yenilik, araştırmacılık, değerler ve kalite gibi konuları ön plana çıkarmış ve “Örgüt Kültürü” kavramını gündeme getirmiştir (Vural, 2003).

1970’lerde literatürde yer almaya başlayan örgüt kültürü yaklaşımı, sosyal sistemleri bir semboller, değerler, töre ve törenler, hikayeler, söylenceler ve mitler bütünü olarak algılar. Dünyaya bakış açımız, geçmiş yaşantımız ve içinde bulunduğumuz toplumun etkisiyle belirlenir ve bireysel tavır ve yargılarımızla şekillenir. Bu nedenle, sosyal bir sistemde yapılacak bir değişiklik, öncelikle bireylerin dünyayı nasıl algıladıkları noktasından başlamalıdır. Aksi takdirde, değişim girişimi başarısızlıkla sonuçlanacaktır (Şimşek, 2005). Literatürde, bu iddiayı destekleyen çalışmalar mevcuttur.

Kotter ve Hekett’in, “Kurumsal başarıda örgüt kültürünün etkisi” çalışmasına katılan firmaların biri dışında tümü, kültürün uzun dönemli başarıda kritik bir faktör olduğu konusunda onay vermiştir. TKY gibi etkililiği artırıcı stratejiler izleyen birden fazla organizasyon üzerinde deneysel çalışmalar yürüten Cameron ve arkadaşları da, bu stratejilerin, kültürden bağımsız olarak uygulandığında, başarısız olduklarını ortaya koymuştur. Başarısız değişim girişimleri de, organizasyonda kuşku, düş kırıklığı, güven kaybı ve moral bozukluğu yaratır (Quinn & Cameron, 1999).

Örgüt kültürü ile ilgili çalışma ve araştırmaları ile tanınan Schein’e göre, örgütsel kültürün üç ana işlevi vardır; Örgütün dış çevreye uyum sorunlarını çözme, örgütün çevreyle bütünleşme sorunlarını çözme ve çevresel belirsizlikleri azaltma, endişeleri giderme ve korkuları yenme. Örgüt kültürü, örgüt üyelerinin hareketlerine rehber olacağından, belirsizlikler karşısında üyeler rahatça durum analizi yapabilecekler ve endişelere karşı örgüt kültürü güvence olacaktır (Vural, 2003; Eren, 2004). Bu nedenle, gelişim stratejilerinin başarıyla uygulanması için organizasyon kültürünün, yeni stratejinin benimsenmesi ve uygulanmasını destekleyecek yönde değişmesi gerekli görülmektedir (Çelik, 2000).

Quinn ve Cameron'a (1999) göre, dış çevredeki karmaşa ve tereddütlerle; dünyanın organizasyonel kültürünün, bugün ortak başarıya katkıdan çok, başarıyı engellemeye yönelik bir risk oluşturacağı açık olup; Mevcut literatür araştırması da (Çelik, 2000), okulda yenilik ve değişimin karşısındaki öncelikli engelin, okul kültürü olduğunu ve okul yöneticilerinin, okulda değişmeyi engelleyen değerlerin yerine, değişmeyi destekleyen değerleri okul ortamında yerleştirmesi gerektiğini ortaya koymaktadır. Bu da okul müdürlerinin, okullarında hakim olan örgüt kültürünün özelliklerini bilmelerini ve nerede değişime ihtiyaç olduğunu anlamalarını gerektirir.

Bu amaçla; Bu çalışmada, Quinn ve Cameron'un (1999) bir çok yazarın varsayımlarıyla bütünlük sağladığını düşündükleri ve deneysel kanıtlar ileri sürerek geliştirdikleri "Çatışan/Yarışan Değerler Analizi" modelinden yararlanılacaktır. Yazarlar, "Rekabetçi Değerler" olarak da adlandırılan model ile örgüt içinde geliştirilen kültür ile bunun örgütsel etkinliğe yada başarıya olan etkisini araştırmışlardır (Eren, 2004). Quinn ve Cameron (1999), Çatışan değerler analizinin amacını, örgütte yaşanan değişimi teşhis etmek ve kolaylaştırmak olarak belirtmektedir. Literatür incelendiğinde, bir çok araştırmacının varsayımları ile uyum gösterdiği düşünülen "Quinn ve Cameron'un "Çatışan/Yarışan Değerler" modelinden, "Kültürel değerlerin Toplam Kalite Yönetiminin başarısına etkisi" araştırmalarında (Al-Khalifa & Aspinwall, 2001; Parncharoen, Girardi & Entekin t.y) yararlanıldığı görülmektedir. Temel değer ve varsayımlardan oluştuğu düşünülen "Çatışan/Yarışan değerler analizi" modelinin, örgütlerin baskın kültür tipini belirleme ve Toplam Kalite Yönetimi'nin ayrıntılı özelliklerini yansıtmada yardımcı olduğu varsayılmaktadır.

"Çatışan/Yarışan Değerler Analizi" altı örgüt kültürü boyutu (Örgütsel Karakteristikler, Örgütsel Liderlik, Çalışanların İdaresi, Örgütsel Bağlar, Örgütsel Yoğunluk ve Başarı Ölçütleri) ve 4 temel kültür (Klan, Hiyerarşi, Anti-Bürokrasi ve Piyasa) üzerine kuruludur (Quinn & Cameron, 1999).

Aile yada Gurup kültürü olarak da adlandırılan Klan tipi kültür özellikleri, katılımcılık, takım çalışması, aile bilinci, ebeveyn rolünde liderlik, kişiler arası bağlılık, geleneklere sahip çıkma ve geliştirme ile insan kaynaklarını geliştirmeye dayanır (Vural, 2003). Bu değerler, pazar payı veya finansal kazançlardan daha üstün

tutulmaktadır (Eren, 2003). Yetkilendirme, takım kurma, çalışanı dahil etme, insan kaynaklarının gelişimi ve açık iletişim gibi Klan kültürü aktiviteleri, kaliteyi yakalamak için bir örgütte olması gereken temel yaklaşımlardandır (Quinn & Cameron, 1999). TKY'nin de temel değerleri ile örtüşen Klan tipi örgüt kültürü özelliklerinin, aynı zamanda kalite ve etkinliği arttırmak için, insan unsurunun karara katılımını, gelişimini, bağlılık ve motivasyonun arttırılmasını öngören insan kaynakları yönetim modeli ve Quichi'nin "Z" tipi örgüt modeli ile, grupça karar ve katılımı öngören ortaklaşa davranışçı kültür yaklaşımı ile uyum sağladığı görülmektedir.

Ad-hokrasi yada Girişimci/Yenilikçi olarak da adlandırılan Anti-bürokrasi tipi örgüt kültürünün özellikleri, adından anlaşılacağı gibi, girişimciliğe ve yenilikçiliğe dönüktür. Esneklik ve tolerans, örgütte bulunan özellikler olup, yeni alanlara açılma ve genişleme örgütte önem taşır (Eren, 2003; Vural, 2003). Toplam kalite yönetimi, müşterilere sürprizler yapma ve onları mutlu etme, yeni performans standartları yaratma, müşteri ihtiyaçlarını gözetme, gelişimde birlikte hareket etme gibi Anti-bürokrasi kültürünün bazı özelliklerine de sahip olmalıdır (Quinn & Cameron, 1999).

Pazar yada Rekabet kültürü olarak da adlandırılan Piyasa kültürü, Klan kültürünün tam zıddı özellikleri taşımaktadır. Örgütte esas olan, rekabet ve amaca ulaşmadır (Vural, 2003). Faaliyetler, piyasa mekanizmaları tarafından yönlendirilir ve örgüt başarısı değerlendirilirken piyasa dinamikleri, piyasada yer alan unsurların verimliliği bir ölçek oluşturur (Eren, 2004). TKY, dünya çapında, üründen önce-üründen sonra ve servisten sonra müşteri tercihlerinin ölçülmesi, verimliliğin yükseltilmesi, müşterilerle ortaklık yaratılması ve müşterileri planlamaya katarak, rekabete dayalı avantaj elde etmeyi de içerdiğinden, bir ölçüde piyasa kültürü aktivitelerini de gerektirir (Quinn & Cameron, 1999).

Anti-bürokrasi kültür özelliklerinin tersi özellikler gösteren Hiyerarşi kültür tipinde, kurallara uyum önemlidir. Etkinliklerin yerine getirilmesi için gözetim, denetim ve yönlendirme gerekir (Eren, 2003; Vural, 2003). Örgütte kaliteyi yüksek değerlere getirmek; gelişim skalası ve sistematik problem çözümü gibi, belli başlı Hiyerarşi kültürü aktivitelerini yerine getirmeyi de gerektirir. Bu da, kalite araçları

olarak bilinen pareto analizi, kılçık diyagramı gibi veri tabanları kullanmayı içerir (Quinn & Cameron, 1999).

Mevcut literatür araştırması gösteriyor ki; bir örgüt için geçerli tek bir örgüt kültüründen söz edilemez. Ancak, alanda yapılan araştırmalar, Klan kültür özelliklerinin, TKY için temel yaklaşımlar içerdiğini (Quinn & Cameron, 1999), Klan ve Anti-Bürokrasi kültür özelliklerinin, TKY uygulanmasını kolaylaştırdığını (Al-Khalifa & Aspınwall, 2001) ve okullar için en etkili örgüt kültürü tipinin, Klan kültürü (Berrio, 2003) olduğunu ortaya koymaktadır.

Okulların etkililiğini artırma amacıyla, milli eğitim bakanlığınca, 1999 yılından beri okullarımızda uygulamaya başlanan (MEB Personel Genel Müdürlüğü, 2002) Toplam Kalite Yönetim sisteminin başarısında önemli bir etken olarak görülen “Klan” kültürü özelliklerinin, okullarımızın kültürel atmosferinde hakim (baskın) kültür olup olmadığının araştırılmamış olması, TKY’ye geçiş sürecinde, okullarımızın nerelerde değişime ihtiyacı olduğunun; dolayısıyla okullara verilecek desteğin hangi alanda olması gerektiğinin belirlenmemiş olması, alandaki önemli bir eksiklik olarak görülmekte ve okullardaki baskın kültürel özelliklerin tespit edilmesinin, okullarımızda ihtiyaç duyulan değişikliğin yönünü göstererek, kültür değişimini kolaylaştıracağı düşünülmektedir.

Problem Cümlesi

İlköğretim okullarında örgüt kültürü ile Toplam Kalite Yönetimi uygulamaları arasında ilişki var mıdır?

Alt Problemler

Araştırma ile şu sorulara yanıt aranacaktır;

- 1) Toplam Kalite Yönetimini başarıyla uyguladığı düşünülen okulların kültürel özellikleri, okullarda TKY’nin başarısında etkili olduğu düşünülen “Klan” kültürü özelliklerini, diğer kültür özelliklerine göre (Anti-Bürokrasi, Hiyerarşi ve Piyasa), daha baskın olarak taşımakta mıdır?

- 2) Toplam Kalite Yönetimini başarıyla uyguladığı düşünülen okulların kültürel atmosferinde Klan kültürü, TKY uygulamada eksikleri olduğu düşünülen okulların kültürel atmosferine göre daha baskın mıdır?
- 2) Toplam Kalite Yönetiminin başarısında, TKY uygulama süresiyle örgüt kültürünün ilişkisi var mıdır?

Amaç

Bu araştırmanın amacı, Quinn ve Cameron'un "Çatışan/Yarışan Değerler Modeli"nin; Ülkemiz ilköğretim okullarındaki "Toplam Kalite Yönetimi" uygulamalarının başarısı ile okul ortamında hakim olan kültürel değerler arasındaki ilişkiyi açıklamada ne derece etkin olduğunu anlamak ve eğitim yönetimi alanına okullarda Toplam kalite yönetimi uygulamaları ile örgütsel kültür değişimi ilişkisi konusunda açıklama sunmaktır. Araştırmada elde edilecek bulguları, yönetici ve öğretmenlerin kalite kültürü değerlerini benimsemesi ve okullarda Toplam kalite kültürel değerlerinin yerleşebilmesi için, eğitim yöneticilerinin kullanımına sunmak araştırmanın nihai amacıdır.

Araştırmada, kuramsal alt yapıya ve bu genel amaca uygun olarak aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

H₁ Toplam Kalite Yönetimini başarıyla uyguladığı düşünülen okulların kültürel atmosferinde, TKY değerleri ile uyum sağlayan "Klan Kültürü" özelliklerinin baskın çıkması beklenmektedir.

H₂ Toplam Kalite Yönetimini başarıyla uyguladığı düşünülen okulların kültürel atmosferinde "Klan kültürünün", TKY uygulamada eksikleri olduğu düşünülen okulların kültürel atmosferine göre, daha baskın çıkması beklenmektedir.

H₃ Toplam Kalite Yönetiminin başarısında, TKY uygulama süresiyle örgüt kültürü ilişkisinin etkili olması beklenmektedir.

Önem

Okulların kültürel yapılarının, TKY kültürel özelliklerini (Klan) taşıma düzeyleri araştırılmadan, ülkemiz okullarında Toplam Kalite Yönetimi uygulamaları başlatılmış olup; TKY uygulanmaya başlanmasıyla birlikte, okulların kültürel atmosferinde TKY'yi destekleyen kültürel değişimin gerçekleşip gerçekleşmediği de incelenmemiştir.

İlköğretim, eğitimin ilk basamağı olması bakımından özel bir öneme sahiptir. Araştırma ile, küreselleşen dünyada bilgi çağının insanını yetiştirme görevini üstelenen okullarımızın ilk basamağı olan İlköğretimde, kalite ve verimliliğinin bir an önce artırılması gereği nedeniyle; eğitim sistemimizde çağımızın yönetim anlayışı olarak görülen Toplam Kalite yönetimine geçişte, öğretmen ve yöneticilere kalite değerlerini benimsetme ve okullarda kalite kültürünü yerleştirme çabasında, milli eğitim bakanlığımıza, okullara yönelik yapılacak bilinçlendirme ve eğitim çalışmaları için girdi sağlayacağı düşünülmektedir.

Aynı zamanda, araştırmanın, eğitim yönetimi alanına, okullarda Toplam Kalite Yönetimi uygulamaları ile Örgütsel Kültür ilişkisini açıklama konusunda katkı sağlaması umulmaktadır.

Varsayımlar

Bu araştırmada aşağıdaki varsayımlardan hareket edilecektir.

1. Araştırmada, anketi yanıtlayanlar gerçek duygu ve düşüncelerini yansıtmışlardır.
2. Kullanılan istatistiksel yöntem ve teknikler amaca uygundur.

Sınırlılıklar

1. Toplam kalite yönetimi ve örgütsel kültür kavramı arasındaki ilişki, Quinn ve arkadaşlarının kavramı açıklamakta kullandığı “Çatışan/Yarışan Değerler Analizi” Modeli ile sınırlıdır.

2. Bursa İl Milli Eğitim Müdürlüğüne bağlı merkez ilçelerde, 2004-2005 eğitim-öğretim yılında görevli bulunan ilköğretim okulları öğretmen ve yöneticileri ile sınırlıdır.
3. Araştırmaya alınan okulların, TKY uygulamada başarı/başarısız olarak değerlendirilmeleri, bağlı oldukları ilçe milli eğitim müdürlüklerinden alınan TKY değerlendirme bilgileri (değerlendirme raporu ve sözlü bilgi) ile sınırlıdır.
4. Veri toplama aracı olarak hazırlanan anket ile sınırlıdır.

Tanımlar

Bu araştırmada kullanılan kavramların işlevsel (operational) tanımları aşağıda verilmiştir:

TKY uygulayan okullar: Milli eğitim bakanlığı “TKY Uygulama Yönergesi” doğrultusunda, TKY çalışmalarına başlayan ve/veya çalışmalarını sürdüren okullardır.

TKY’yi başarıyla uygulayan okullar: İlçe milli eğitim müdürlüklerince yapılan TKY değerlendirmeleri sonucunda, TKY çalışmalarını başarıyla sürdüğü rapor edilen/belirtilen okullardır.

TKY uygulamalarında başarısız olan okullar: İlçe milli eğitim müdürlüklerince yapılan TKY değerlendirmeleri sonucunda, TKY çalışmalarında eksikleri olduğu görülen ve başarısız olduğu rapor edilen/belirtilen okullardır.

TKY kültür özellikleri: Toplam kalite yönetiminin temelinde yer aldığı ve başarıyla uygulanması için bir örgütte (okulda) yerleşmesi gerektiği düşünülen “paylaşılan değer ve amaçlar, katılım, işbirliği, müşteri ve birey önceliği ile sürekli gelişimi ön gören” örgüt kültürü özellikleridir.

Klan (Grup) Kültürü: Temelinde katılım, işbirliği, birey önceliği olan örgüt kültürü tipi.

Anti-Bürokrasi (Gelişimci) Kültür : Temelinde gelişim ve yenileşme olan örgüt kültürü tipi.

Hiyerarşi Kültürü: Temelinde kural ve yönetmelikler olan ve işe odaklanan örgüt kültürü tipi.

Piyasa (Rekabet) Kültürü: Temelinde rekabet ve amaca ulaşma olan örgüt kültürü tipi.

Örgüt Kültürünün Örgütsel Karakteristikler Boyutu: Örgütün bir bütün olarak neye benzediğini, örgütün genel yapısını ifade eder.

Örgüt Kültürünün Örgütsel Liderlik Boyutu: Örgüt lider ve yöneticilerinin kullandığı baskın liderlik stili ve yaklaşımını ifade eder.

Örgüt Kültürünün Çalışanların İdaresi Boyutu: Örgütte çalışanların neyi, nasıl yapacakları konusunda nasıl yönlendirildiklerini ifade eder.

Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlar Boyutu: Örgüt çalışanlarını bir arada tutan, birbirine bağlayan unsurları ifade eder.

Örgüt Kültürünün Örgütsel Yoğunluk Boyutu: Örgütün yönelimini, örgütte neye önem verildiğini, neyin üzerinde durulduğunu ifade eder.

Örgüt Kültürünün Başarı Ölçütleri Boyutu; Örgütte başarının hangi kriterlerle değerlendirildiğini ifade eder.

BÖLÜM II

ARAŞTIRMANIN KURAMSAL DAYANAKLARI

Bu bölümde, sırasıyla literatürde geçen Kalite, TKY (Toplam Kalite Yönetimi) ve Eğitimde TKY kavramları ayrıntılı özellikleri ile açıklandıktan sonra TKY ve örgüt kültürü ilişkisi üzerinde durularak, konunun daha iyi anlaşılabilmesi için, kültür ve örgüt kültürü kavramları ayrıntılı özellikleri ile açıklanacaktır. Kültür modelleri incelendikten sonra, TKY ve örgüt kültürü ilişkisini açıklamada yardımcı olacağı düşünülen Quinn ve Cameron'un Çatışan/Yarışan Değerler Modeli, ayrıntılı özellikleri ile açıklanmaya çalışılacaktır. Alanda yapılan çalışmalar özetlendikten sonra, araştırmanın alana getirmesi beklenen fayda özetlenecektir.

Kalite Kavramı

Kavramın öncülerinden Juran, kaliteyi kullanıma uygunluk; Crosby, ihtiyaçlara uygunluk; Feigenbaum ise, müşterilerin ihtiyaçlarına ve şartlarına uygunluk olarak (Mahiroğlu ve Buluç, 2004) tanımlamışlardır.

Kavrakoğlu (1996), klasik anlamda kalitenin, standartlara uygunluk ifade ettiğini belirtmektedir. Ancak, toplumun dinamik yapısı sayesinde kalite tanımının sürekli değişmekte olduğunu ve günümüzde en çok "isteklere uygunluk" anlamında kullanıldığını (TKY'ye Geçişte Öğretmenlerin Karşılaştıkları Engeller, 2004) görüyoruz.

Üzerinde tam olarak anlaşma yapılamayan kavramlardan biri olarak karşımıza çıkan kaliteyle ilgili olarak Özdemir, bazı tanımlamaları şöyle sıralamaktadır (Dağlı, 2004):

- Kalite, amaçlara uygunluktur. İyi bir ürün yada ders için aranılan özelliktir.
- Kalite, sürekli başarı demektir. İyinin de iyisi vardır.
- Kalite, kullanıma uygunluktur ve üretilen malın eksikliğini bulmak değil, onu eksiksiz yaratmaktır.

Amerikan Kalite Kontrol Derneği (ASQC)'nin tanımına göre kalite, bir mal veya hizmetin belirli bir gerekliliği karşılayabilme yeteneklerini ortaya koyan karakteristiklerin tümüdür (Çoruh, 1997:268).

Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı (EFQM)'in tanımına göre kalite, bir mal yada hizmetin tüketici isteklerine uygunluk derecesidir (Şişman ve Turan, 2002:41).

Günümüzde kalite kavramının dar tanımlama kalıplarından çıkarak, esnek ve dinamik bir çerçeve içine yerleştiğini görmekteyiz. Bu özelliğiyle kalite kavramı, stratejik bir yönetim aracı durumuna gelmiştir. Çağdaş kalite kavramı, “Bir mal veya hizmetin gereksinim ve beklentileri karşılayabilme yeteneği” (Şimşek, 2000:1) olarak tanımlanmaktadır. Şimşek'e göre, kalite kavramının temel özelliği, bir malın veya hizmetin müşteri tatminine yönelik bazı önemli özellikleri kendisinde toplamasıdır. Aynı zamanda kalite, en yüksek standartlara uygun olarak performansta bulunmaktır (Balcı, 1995).

Eğitimde kalite ise; İyi işletilen binalar, uzmanlaşma, ailelerin, iş dünyasının ve bölge topluluklarının desteği, kaynak bolluğu, en son teknolojilerin kullanılması ve uygulanması, güçlü ve amaçlı liderlik, öğrencilere yönelik dikkat ve ilgi, iyi dengelenmiş bir eğitim programı veya faktörlerin karışımı (Cafoğlu, 1996:13) olarak tanımlanmaktadır. Çoruh (1997), İlköğretimde kaliteyi, şimdi ve gelecekte öğrencinin topluma bağlılığını arttıracak, sosyal, psikolojik, bilimsel ve ahlaki değerlerini geliştirecek sistemlerin sürekli iyileştirilmesi olarak tanımlamaktadır.

Toplam Kalite Yönetimi Nedir?

Uluslararası rekabetin yoğun bir biçimde yaşandığı, çalışma hayatında insan hakları ve insani değerlerin ön plana çıktığı ve ne istediğini bilen bilinçli müşterilerin sayısının giderek arttığı günümüzde örgütler, mevcut yönetim yapılarını, iş görme yöntemlerini, iş süreçlerini, mevcut teknolojilerini, çevre ile olan ilişkilerini gözden geçirmekte ve bunlarda değişmeye gitmektedirler.

Rekabetin boyutları artık değişim göstermiştir. 1970'li yılların “maliyet üstünlüğü”nü yakalayarak rekabet etme anlayışı, yerini 1980'li yıllarda “kalite üstünlüğü”ne, 1990'lı yıllarda ise “hız üstünlüğü”ne bırakmıştır. Bugünün

örgütlerinin ne yapmak istedikleri açıktır: “Maliyet”, “Kalite” ve “Hız” boyutlarında rekabet üstünlüğünü yakalamak. Bunu gerçekleştirmek isteyen örgütlerin, son yıllarda yönetim yapılarında önemli değişikliklere gittikleri ve yeni yönetim, düşünce, kavram ve tekniklerinden etkilendikleri görülmektedir. Bolat’a göre, yeni yönetim yaklaşımları arasında en çok ilgi uyandıran ve göze çarpan yaklaşım ise, Toplam Kalite Yönetimidir (Dağlı, 2004).

Şimşek’e göre Toplam kalite yönetimi, klasik anlamdaki yönetim anlayışının alternatifi olarak doğan, gelişen ve gelişimini devam ettiren bir anlayışın bugünkü adıdır (TKY’ye Geçişte Öğretmenlerin Karşılaştıkları Engeller, 2004). Amacı, hizmetten yararlananların memnun edilmesi olan (YÖDGED, 1998b) ve müşteri tarafından tanımlanan kaliteye öncelik vererek, örgütün ürün ve hizmetleri yanında, yönetimin de kalitesini ve verimliliğini artırmayı hedefleyen bir çalışma ya da yönetim uygulamasıdır (Akal, 1995:83). Stratejik ve bütünü kapsayan bir yönetim sistemi olan TKY, tüketici tatminini amaçlar ve bir örgütte üst yönetimden, en alt kademedeki çalışana kadar, tüm çalışanların iş süreçlerine katılımını ve tüm işlerin iyileştirilmesini temel alır. Bu düşünce biçiminin, gerek üst yönetim ve çalışanlar, gerekse tüketiciler veya hizmet bekleyen gruplar tarafından benimsenmesi temel koşul, yönetimin tüm süreçlerinde eğitim faaliyetlerini sürekli kılmak bir zorunluluktur. Toplam kalite yönetimi yaklaşımının temel felsefesi; sürekli gelişme ve iyileşmedir (YÖDGED, 1998b).

Bolat’a göre TKY, müşteri ihtiyaç, istek ve beklentilerinin karşılanması ve iş sonuçlarında mükemmelliğe ulaşılabilmesi için, tüm süreçlerde kusursuzluğun, sıfır hata prensibine dayalı olarak sürekli kılınmasını ve bu sürekliliğin, örgütün tüm 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 örgütün rekabet gücünü artırmayı amaçlayan, bütün bunların da ancak, en üst düzeyde sorumluluk bilincine sahip bir liderlik anlayışıyla gerçekleştirilebileceğini savunan, çağdaş bir yönetim anlayışıdır (Dağlı, 2004).

Osborn, yönetimi, üretilen ürün/hizmetlerin istenilen bir yönetim ve önderlik sistemi öncülüğünde üretilmesi olarak ifade etmektedir (Celep, 2002:203). Toplam Kalite Yönetiminde “Toplam” sözcüğü de, kalitenin “tüm süreçlerde”, “tüm işlerde”

ve herkesin katılımı” ile sağlanabilir olmasını ifade etmektedir (TKY’ye Geçişte Öğretmenlerin karşılaştıkları Engeller, 2004). Kalite ise, standartlara uyumun ötesinde, mamul ve hizmet kalitesinin yanı sıra, yönetimin, çalışanların, ilişkilerin, davranışların, özetle iyileştirilebilecek tüm işlerin niteliğini kapsamaktadır. Bütüncül bir yaklaşım olan TKY Felsefesinde dinamikliği (kendi kendini yenilemesi), yalınlığı (esasla ayrıntıyı birbirinden ayırt edebilmesi), proaktifliği (gelişmelere ön ayak olması) ve yaratıcılığı görebiliriz. Toplam Kalite Yönetim Felsefesi bir dizi ilkeler ve yöntemler yumağıdır. Bu felsefenin özünde şunları bulabiliriz (Gürsözlü, 2004):

- Hataları önlemek, onları sonradan bulup düzeltmekten daha kolaydır, ucuzdur ve güvencelidir.
- Normal ile anormali, doğal olanla olmayanı ayırmak için istatistiğe ihtiyaç vardır.
- Her çalışanın fikrinden yararlanmak, sadece bir kısım kişilerin fikrinden yararlanmaktan daha başarılı sonuçlar doğurur.
- İyi yönlendirilirse, gurup çalışmaları işleri daha çabuk geliştirir.
- İşletmenin başarısı için, müşterilerin tercihlerini gözetmek gerekir.
- Kaliteli bir yönetim, kaliteli insanlarla mümkündür.
- Kaliteyi güvence altına almak, bir sistem meselesidir.
- İşlerin planlı yapılması, plansız yapılmasına yeğlenir.
- Hedef birliği sağlanırsa, sonuca daha kısa sürede ve daha emin bir şekilde varılabilir.
- Tüketicie kaliteli bir hizmet verebilmek için işletmenin içindeki birimlerin ve bireylerin de birbirlerine kaliteli bir hizmet verebilmeleri şarttır.
- Dışarıdan sağladığımız mal ve hizmetlerde de yüksek kalite istiyorsak, tedarikçimizi kendi safımıza almalıyız.

Gürsözlü (2004), Toplam Kalite Yönetimi Felsefesini oluşturan bu kavramlar göz önüne alındığında, TKY'nin ürün ve hizmet kalitesi, çalışma ve yaşam kalitesi ile organizasyon kalitesinden oluştuğunun görüldüğünü belirtmekte ve TKY'nin bireyden, organizasyona, oradan toplumun kalitesine kadar uzanan bir özellik gösterdiğini vurgulamaktadır.

Aşağıda ki tabloda, Klasik organizasyon yapısı ile Toplam kalite organizasyon yapısının farkı görülmektedir:

Tablo 2.1 Klasik örgüt yapısı ile TKY örgüt yapısının karşılaştırılması.

Geleneksel Organizasyon Yapısının Özellikleri	TKY Organizasyon Yapısının Özellikleri
Çok kademeli	Yatay
Otokratik	İnisiyatif sağlayıcı
Emredici karar alma	Fikir birliği
Bana ne yapacağım söylensin anlayışı hakim	Daha iyiyi nasıl yapacağımızı biliriz anlayışı hakim
Yapılması gereken bir iş	Bu benim işim
Bir konuda uzmanlaşma	Çeşitli konularda uzmanlaşma
Yeniliğe kapalı	Yenilikçi
Değişime karşı direnç	Değişime açık
Kurallara bağlı ve yavaş	Esnek ve hızlı
İşleri doğru yapmak	Doğru işleri yapmak
Organizasyon odaklı	Müşteri odaklı
Kırılmadıkça tamir etmeye gerek yok anlayışı	Sürekli iyileştirme zihniyetinin doğal sonucu önleyici yaklaşım
Nezaretçiler tarafından yapılan denetim	Oto kontrol
Kabul edilebilir hata oranı	Sıfır hata
Önce teknoloji	Önce insan

Kaynak: Kovancı, 2003:34.

Eğitimde toplam kalite yönetimi kavramı da; Müşterinin (öğrenci, veli, toplum) mevcut ve gelecekteki beklentilerini zamanında ve ekonomik olarak karşılamak amacıyla, tüm çalışanların (öğretmen, okul müdürü, yerel ve merkezi yönetimler) katılımı ile eğitim-öğretim faaliyetlerinin sürekli geliştirilmesi ve iyileştirilmesini ifade etmektedir (Kirişçi, 2004).

Toplam Kalite Yönetiminin Önemi ve İşletmelere Sağladığı Yararlar

Günümüzün değişen koşullarında, kurumların başarılı olabilmeleri daha fazla zorlaşırken, yaşanan başarısızlıkların da kurumların varlığının devamı açısından, daha tehlikeli olduğu görülmektedir. Kurumların, rekabet koşullarında, uzun dönem sürdürülebilir üstünlükler elde edebilmesi, önemli olduğu kadar zor bir hale gelmiştir. Rekabet gücündeki zayıflığın, işletmelerin pazar payını doğrudan azalttığına anlaşılması, bilinçlenen müşterilerin beklentilerin karşılanamaması, maliyetlerin yükselmesi, en genel anlamda işletmelerin artık verimsiz çalışmaya katlanamamaları, TKY felsefesinin işletmeler için niçin önemli olduğunu ve benimsenmesi gerektiğini açıklayacak nedenler arasında (Akdoğan, 2005) sıralanmaktadır.

Çetin (2002), Toplam Kalite Yönetiminin, kaliteyi yükseltmekle birlikte, maliyeti düşürdüğünü belirtmekte ve bunun sebebi olarak, kuruluşun tüm faaliyetlerinde kalitenin yükseltilmesi hedeflendiğinden, her aşamada oluşması söz konusu hataların önlenmesini göstermektedir. Hataların önlenmesi sonucu maliyetler düşer ve müşterilerin beklentileri tam olarak karşılanır.

Akdoğan (2005), TKY'nin sayılan sebeplere ilave olarak, eğitilmiş, daha fazla katılım isteyen insan gücünün artışı ve bunları tatmin edebilecek, yeni yönetim arayışlarına cevap verebilecek bir araç olmasından ötürü TKY'nin işletmeler için daha anlamlı hale geldiğini ifade etmektedir. Akdoğan ayrıca, TKY'nin kamu yönetiminin amacı olması gereken vatandaş mutluluğunu sağlama konusunda da önemli bir araç olarak görüldüğünü ve çağdaş gelişmelere duyarlı olan kurumların, iş yapma biçimlerini, çalışma ortamlarını, bütün süreçlerini, kurallarını insanileştirerek vatandaş memnuniyetine odaklı bir sistemi kurmak gibi öncelikli görev ve sorumlulukları bulunduğunu vurgulamaktadır.

TKY uygulamanın yararları 2001 yılı MEB raporunda aşağıdaki şekilde belirtilmektedir (www. meb. gov.tr):

Kurumsal açıdan; TKY'nin sağlayacağı yararlar:

- Hizmetten yararlananların memnuniyeti sağlanır.
- Hizmet sunumunda güvenilir ve güncel olunur.
- Hizmetten yararlananların birimle olan ilişkilerinde güven ortamı oluşur.
- Süreçler rasyonelleştirilir.
- Hizmet üretim süreçlerinin sürekli gözden geçirilmesi, hataların önceden saptanıp önlem alınması, sıfır hatalı üretimin gerçekleştirilmesini sağlar.
- En az maliyetle, en iyi sonuç alınır.
- Kaynakların, amaçlara yönelik kullanılması sağlanır.
- Uygun bir kurum kültürü oluşumu sağlanır.
- Öğrenen birey, öğrenen organizasyon felsefesinin kurumda yerleşmesi sağlanarak, sürekli eğitim kurumsallaştırılır.
- Kalite kurulu, kalite geliştirme ekibi ve kalite çemberleri aracılığıyla sorunların yerinde çözülmesi sağlanır.
- Birime bağlı ve/veya birimin bağlı olduğu kurumlar arası koordinasyonun, daha kolay ve işlevsel olarak kurulması sağlanır.

Bireysel açıdan; TKY'nin sağlayacağı yararlar:

- İş doyumunu artır.
- Karar verme, yetki ve sorumluluk alma özendirilir.

- İş (görev) tanımına uygun olarak, çalışanların bilgi ve becerilerine uygun alanlarda çalışmaları ve yapılan iş ile ilgili olarak çalışanların niteliklerinin sürekli geliştirilmesi sağlanır.

- Çalışanların, birbirlerini hizmet sunumundan yararlanan bireyler olarak görmelerinin özendirilmesi ve iç müşteri bilincinin yerleşmesi sağlanır.

- Birim çalışanları arasında, işbirliğine ve güvene dayalı bir ortam oluşur.

- Açık ve objektif bir değerlendirme yapılarak, personelin eksiklerini görmesi ve kendisini yetiştirmesi sağlanır.

Akdoğan (2005), özetle; TKY'nin üretilen mal ve hizmete ihtiyaç duyanların beklentilerinin yerine getirilmesini temel olarak alan, çalışanların bilgilendirilmesini, yetkilendirilmesini ve takım çalışmalarıyla tüm süreçlerin sürekli iyileştirilmesini hedefleyen bir yönetim felsefesi olduğunu ve yararlarından ötürü, kamu ve özel sektör için bir şans ve fırsat olarak değerlendirilmesi gerektiğini belirtmektedir.

Kalitenin Tarihsel Gelişimi

Kalite kavramı ile ilgili ilk bilgilere, İ.Ö 2150 tarihli Hammurabi Yasalarında rastlanılmaktadır. O günlerde kaliteden anlaşılan, işin doğru olarak yapılmasıydı. 19. y.y.'ın ikinci yarısından itibaren, endüstriyel sistemin doğması ve üretimde büyük artışlar meydana gelmesi, kalite kavramının önemini artırmıştır. Türker, kalite kavramının bir sistem olarak ele alınması ve önceden belirlenmiş ilkelere dayandırılmasının, ilk olarak ABD'de gerçekleştiğini, daha sonra Japonya ve Avrupa'daki gelişmelerle zirveye ulaşarak, yönetim bilimi içindeki yerini aldığını belirtmektedir (TKY'ye Geçişte Öğretmenlerin Karşılaştıkları Engeller, 2004).

Yönetim biliminin, tarihsel süreçte gelişimine bakıldığında; (1) Yapıya ağırlık veren geleneksel (Klasik) yaklaşımlar (1887-1927), (2) İnsana ağırlık veren davranışçı (Neo-klasik) yaklaşımlar (1909-1945) ve (3) Örgütü bir sistem olarak ele alan Sistem yaklaşımları (1946'dan günümüze kadar) görüyoruz (Erdoğan, 2000:432-433). 1990'lı yıllara gelindiğinde, dünya ülkelerinin sorunlarına birlikte

çözüm arama istekleri ve bunun sonucunda yaşanan globalleşme, bilgi patlaması ve pazarlarda artan rekabet, bahsettiğimiz yönetim yaklaşımlarının bir kenara bırakılarak, yeni arayış ve yapılanmalara gidilmesini gündeme getirmiştir. “Stratejik Yönetim”, “Yeniden Yapılanma”, “Değişim Mühendisliği” ve “Toplam Kalite Yönetimi” gibi yönetim yaklaşımları da, bu arayışların sonucunda oluşan çağdaş yönetim sistemleridir. Konumuz olan Toplam Kalite yönetimi, son yıllarda popülerite kazanmakla birlikte, 1930’lu yıllarda başlayıp, 1970’li yıllarda dikkat çekmeye başlayan ve 1990’lı yıllarda bir çok ülkede kabul gören çağdaş bir yönetim sistemidir (Çetin, 2002).

Batıda, sanayi devriminden sonra “Taylorizm” modeli geliştirilmiştir. Bu modelde önemli olan üretimin fazlalığı idi. Kalite ise göz önüne alınmıyordu. Modelin özünde, işlerin temel parçalara bölünmesi, basitleştirilmesi ve çalışanların bu parçalara göre uzmanlaştırmaları yatmaktaydı. Bu sistem, bireyi ikinci plana itmiş ve çalışanların iş süreçlerine müdahalelerini, katkılarını ve yaratıcılıklarını ortaya koyma imkanlarını ortadan kaldırmıştır (Dağlı, 2004). Kalitenin öncülerinden Edward Deming de, Hawthorne fabrikaları araştırması ile Taylor’un otoriter yönetim metodunun insan ruhunu alçalttığı, işçi, yönetim ve şirket menfaatlerine zarar verdiği sonucuna ulaşmıştır (TKY’ye Geçişte Öğretmenlerin karşılaştıkları Engeller, 2004).

II. Dünya savaşıdan sonra, fikirleri Amerika’da fazla itibar görmeyen Deming ve Juran gibi bilim adamları, savaştan sonra yıkılmış Japonya’da, Japonların daveti üzerine; “Kalite” hakkında seminerler vermişlerdir. Daha sonra Japon İshikawa, bunu daha da geliştirip “İnsan” unsurunu ön plana çıkarmış ve çalışmalar “Toplam Kalite Yönetimi”nin temellerini oluşturmuştur (Dağlı, 2004).

Tarihsel süreçte, Toplam Kalite Yönetimi’nin, insan ve örgüte yönelik kötümser ön yargılarla ve otokratik yönetim anlayışına tepki olarak gelişmiş, demokratik bir yaklaşım olduğunu görüyoruz. Daha öncede bahsedildiği gibi TKY, 1990’lı yılların başında ortaya çıkmış olmakla birlikte, TKY’nin kökleri 1930’lı yıllara kadar uzanmaktadır (Aydın, 1999:511). Kalitenin gelişim sürecinde, bir yüzyıla yakın bir süreç içinde, kontrol kavramından, kalite kontrole ve bunun tüm organizasyona yansımaları olarak, kalite yönetimi kavramına gelinebilmiştir. Crosby, Feigenbaum, Ishikawa, Deming ve daha bir çok bilim adamı tarafından, TKY’ye

temel olabilecek kalite tanımları yapılmıştır. Şirket ölçeğinde “Kalite kontrol” yada “Toplam kalite kontrol” terimleriyle açıklanan kavram, daha sonra Shiba tarafından bir yönetim paketi, Chorn tarafından, organizasyonların yönetiminde yeni bir düşünce tarzı ve en sonunda da organizasyonda fertlerin davranış ve tutumlarından stratejilere kadar bir çok konuda değişimi gerekli kılan, sistematik bir yönetim anlayışı olarak tanımlanmıştır (Akdoğan, 2005). Eğitimde toplam kalite hareketi ise, ilk kez 1980’lerin sonunda, ABD ve İngiltere’de ortaya çıkmış, eğitimde kaliteye olan ilgi, 1990 ve sonrasında artmaya başlamıştır (Ensari, 2002).

Aksu’nun (2002:94) Şimşek’ten aktardığı, aşağıda yer alan kronolojinin kalite kavramının tarihsel gelişimini özetlediği düşünülmektedir:

1931	W. Shewhart	: İstatistiksel Kalite Kontrol (ABD)
1940	Standford	: Standford Seminerleri (ABD)
1950	E. Deming	: Deming Seminerleri (Japonya)
1951	Deming	: Kalite Ödülü (Japonya)
1952		: Kalite Kontrol Dergisi (Japonya)
1954	J. Juran	: Kalite Yönetimin Sorumluluğudur. (ABD)
1954		: Ulusal Radyo ile Kalite Eğitim Yayınları
1957	A. Feigenbaum	: Toplam Kalite Denetimi (ABD)
1960	G. Taguchi	: İstatistiksel Deneysel Tasarımı (Japonya)
1961	K. Ishikawa	: Formenler için Kalite Denetimi Dergisi
1962	K. Ishikawa	: Kalite Çemberi (Japonya)
1969	Kobe Steel	: Kalite İşlevinin Yaygınlaştırılması
1970	G. Taguchi	: Kalite Kayıp İşlevi
1976	T Ohno	: Tam Zamanında Üretim (Japonya)
1980	G. Taguchi	: Güçlü tasarım (Japonya)
1990	ve Ötesi	: Yaratılan Kalite

Türkiye’de Kalite Kavramının Gelişimi

Türkiye’de kaliteye duyulan ilgi, serbest ekonomiye geçilmesi ile artmaya başlamıştır. Büyük sanayi kuruluşlarının yabancı kuruluşlar ile yaptıkları ortaklıklar neticesinde, ortak üretim yoluyla üretilen yabancı ürünler tanındıkça, yerli ürünlerde

de aynı özellikler istenmeye başlanmıştır. Bu gelişmeler, sanayi sektörünün insan kaynakları ve eğitime daha fazla önem vermelerine ve bu alanda uzun vadeli yatırımlar yapmalarına neden olmuştur. 1990 yılında, ülkemizin önde gelen kuruluşları tarafından Kalite Derneği (KalDer) kurulmuştur. Gümrük Birliği'ne giriş sürecinin başlamasıyla, KalDer ve birçok Eğitim Danışmanlık şirketinin düzenlediği seminerlerde büyük, orta ve küçük ölçekli sanayi kuruluşları, kalite konusunda bilgilendirilmiştir. Kalite sistem belgeleri önem kazanmış, şirketler kalite sistemi kurma ve varolan kalite sistemlerini geliştirme yolunda adımlar atmışlardır. 1992-1993 yılında Ulusal Kalite Kongresi ilk kez toplanmıştır (Şimşek, 2000:2).

1990'lı yıllarda adını duymaya başladığımız TKY'nin, eğitim kuruluşlarında uygulanmasına ilişkin tartışmalar, son yıllarda düzenlenen bilimsel toplantılarda; KalDer Kalite Kongreleri (1); Başkent Üniversitesi Toplam Kalite Yönetimi Sempozyumları (2); Eğitim Bilimleri Kongre ve Sempozyumları (3); vb. yer almaya başlamış ve ülkemiz hizmet işletmelerindeki ilk uygulamalar, sağlık sektöründe birkaç özel hastanede ve eğitimde ise, birkaç üniversite eğitim programı ile Harp Okullarında başlatılmıştır (Temel, 2005).

Milli eğitim bakanlığı, eğitimde kaliteyi yükselterek bir üst öğretim kurumunun ve iş dünyasının, genel olarak, toplumun beklentilerini karşılayacak çağın insanını yetiştirmek amacıyla bir dizi çalışmayı yürütmektedir. Bu çalışmalardan birisi de 1990 yılından beri yürütülen, Milli Eğitimi Geliştirme Projesi'dir (MEGP). Söz konusu projenin 3 ana hedefi bulunmaktadır :

1. İlk ve orta öğretimde öğrenci kalitesini artırmak,
2. Öğretmenlerin kalitesini artırmak,
3. Yönetimde etkinliği ve verimliliği sağlayarak kaliteyi yakalamak.

MEGP'nin 3. Hedefi olan milli eğitim bakanlığı merkez ve taşra teşkilatı yönetiminde etkinliği ve verimliliği sağlayarak, kaliteyi artırmak amacı ile Yönetimi değerlendirme ve Geliştirme Dairesi Başkanlığı'nca (YÖDGED) bir dizi faaliyet yürütülmektedir. YÖDGED'in felsefesi; Eğitim sisteminde etkinliği ve verimliliği sağlayarak kaliteyi artırmak için, değişim ve gelişim faaliyetlerini sürekli kılmaktır (YÖDGED, 1998c).

MEB, TKY Uygulama Projesi çerçevesinde, merkez örgütünde, her birimde Kalite Kurulu (KK) ve Kalite Geliştirme Ekibi (KGE) oluşturulmuş ve özellikle yöneticilere, TKY konusunda bilgilendirme seminerleri verilmiştir. Eğitimde TKY ile hedef, sınıfta kaliteyi yakalamak olarak belirlenmiştir. Bu nedenle 2001 yılından itibaren, taşrada örgütü olan birimlerin hazırlayacakları uygulama planları ile TKY anlayışının okullarda yaygınlaştırması planlanmıştır. Milli eğitim bakanlığı ile KalDer arasında “İyiniyet Bildirgesi” imzalanmıştır. İyiniyet Bildirgesi; Ulusal Kalite Hareketi içinde yer alan tüm kurum ve kuruluşlarla imzalanan ve Ulusal Kalite Hareketine katılımın ana şartlarını içeren temel dokümandır (MEB, 2001a).

Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi

Yirminci yüzyılın sonlarında insanlık, bugüne kadar hiç yaşamadığı hız ve seviyede değişim yaşamıştır. Toplumsal yaşantıda ve teknolojiye, yüzyıllara sığınma gelişme ve değişimler artık aylara, hatta günlere sığmaktadır. Bilgi ve bilgiye ulaşma yolları değişmiş, bilginin hızla arttığı ve değiştiği bilgi çağına gelinmiştir (Can, 2002). Şimdi yoğun biçimde yaşanan ve toplumun bütün kurumlarını, değerlerini ve kültürünü temelden değiştirmeye dönük bilgi çağından söz edilmektedir (Açıkalın, 1995:9).

Hedefleri ve idealleri olan insanların, çağın refah standartlarına ulaştırmayı amaçlayan toplumların değişimi “isteğe bağlı” değil, zorunluluk haline gelmiştir (Can, 2002).

Tarihin tüm dönemlerinde okullar, gelişmenin ve ilerlemenin kaynağını oluşturan, yeni bilgi ve becerilerin kazanılmasını sağlayan kurumlar olarak görülmüştür. Her alandaki hızlı değişim, bilginin yeni nesillere aktarılmasına ilişkin problemleri de beraberinde getirmiş ve eğitime verilen önem gittikçe artmıştır. Çünkü, eğitimin toplumsal kalkınmanın gerçekleşmesi için, gerekli nitelik ve sayıda insan gücünü yetiştirme süreci olduğu kabul edilmektedir (Kirişçi, 2004).

Eğitimde amaç; bireylere, istenilen kaliteyi en ekonomik şekilde sağlayacak bilinç, bilgi ve becerinin kazandırılmasıdır. Eğitim programları, farklı seviyelerdeki işgörenlerin, kendi rollerini öğrenmelerine ve bu roller çerçevesinde faaliyetlerini

planlayabilmelerine gerekli olan ortam ve koşulları sağlar. Eğitim ihtiyaçları, zamana, kurumlara, görev ve sorumluluklara göre değişiklikler gösterdiği için, eğitim programlarının içeriğinin değişen ihtiyaçlara uygun olarak ortaya konulması gerekir (TKY'ye Geçişte Öğretmenlerin Karşılaştıkları Engeller, 2004).

Geleceğin toplumu, eğitim kurumlarının yetiştireceği insan tipine göre şekil alacaktır. Hedefi insan davranışlarını olumlu yönde değiştirmek olan eğitim örgütlerinin, değişim ve yenileşmenin hızına kendini uyduramaması, etkilediği toplumlarında gelişmenin gerisinde kalmasına neden olacaktır. Bu nedenle eğitim örgütlerinin, bireyleri, bilgi toplumuna hazırlamanın örgütsel misyonunu üstlenmeleri gerekmektedir (Can, 2002).

Belirli yeteneklere sahip nitelikli insanı yetiştirme çabası, bütün eğitim kurumları için önemli problemler arasındadır. Bütün ülkelerin bütünleşmeye ve ortak çalışmaya başladığı günümüz dünyasında, eğitim kurumlarında yetiştirilmeye çalışılan gençlik, yarının sistemini kurmada önemli görevler üstlenecektir. Gençliğin, değişen toplumların ihtiyaçlarına cevap verebilecek bilgi ve becerilerle yetiştirilmeleri gereği, eğitim örgütlerine önemli sorumluluklar yüklemektedir (TKY'ye Geçişte Öğretmenlerin Karşılaştıkları Engeller, 2004).

Eğitim kurumlarının, üzerine düşen bu önemli sorumluluğu yerine getirebilmesi için, okulların iyileştirilmesi ve geliştirilmesi ile ilgili olarak yapılan çalışmalar, etkili okul yaklaşımını gündeme getirmiştir. Şişman (2002:47), etkili okulların özelliklerini şu şekilde sıralamaktadır:

1. İşlerin düzenli olarak yapıldığı,
2. Her şeyin işbirliği içinde yapıldığı,
3. Çalışmanın anlamlı ve yaşamın önemli görüldüğü,
4. Öğretmen ve öğrencilerin birlikte çalıştığı ve aynı anlayışı paylaştığı,
5. Başarıların tanındığı ve ödüllendirildiği,
6. Yüksek bir moralin bulunduğu,
7. Öğrencilerin başarılı olduğu,
8. Üst okul kademelerine fazla öğrenci gönderildiği,

9. Öğrencilerde, öğrenme sevgisi, merak, eleştirel düşünme ve problem çözme becerilerinin geliştiği,
10. Öğrencilere, ahlaki değerler ve insan ilişkileri konusunda yeterlik kazandırıldığı v.s okullardır.

Etkili okul yaklaşımını gündeme getiren de; Günümüz dünyasında, bilginin üretilmesinde ve kullanılmasında sınırların kalkmış olması, bireysellik, özgünlük, esneklik, takım halinde çalışma, özellikle de kalite kavramının ön plana çıkmış olmasıdır. İş hayatına ve geleceğe hazırladığımız insanın eğitimi, bilgiye ulaşma, öğrenmeyi öğrenme, sorun çözme ve yaratıcılık davranışlarını geliştirmeye yönelik olmak zorundadır. Öğrencinin, gelecekteki yeni durumlara uyum sağlaması, yeni sorunlara yeni çözümler üretme becerisi kazanması, alışlagelmiş bilgi aktarma yöntemleriyle mümkün değildir. Bu nedenle eğitimde temel hedef, bireylere, değişime ayak uydurma, kaliteyi yakalama ve sürekli geliştirme davranışlarını kazandırmak olmalıdır (Kirişçi, 2004).

Özgener'e göre eğitim sistemi, toplumun değerlerini benimsemiş, toplu barışık, çağdaş teknolojiye hızla ulaşabilen, seçebilen, kullanabilen ve üretebilen, sorumluluk ve risk alabilen, karar verme yeteneği gelişmiş, geçmişini ve bu gününü doğru olarak yorumlayabilen ve geleceğini buna göre planlayabilen, ekip çalışmasına değer veren, insanlarla sağlıklı iletişim kurabilen, sevgi, saygı ve hoşgörü anlayışına sahip insanlar yetiştirmeyi amaçlamalıdır (TKY'ye Geçişte Öğretmenlerin Karşılaştıkları Engeller, 2004). Eğitimin bu amacı gerçekleştirmesi de, okulların kalitesinin artırılması ile etkinliğinin sağlanması konusunu gündeme getirmektedir.

Buna göre, okul süreçlerinin de yeniden gözden geçirilmesi gerekmektedir. Okul sistemi içinde, yönetici, öğretmen ve öğrenci rolleri yeniden tanımlanabilir. Yöneticiler, öğretmenlere göre; öğretmenler, öğrencilere göre kendilerini danışman olarak görmeli; yoksa yönetici kendini güç sahibi, öğretmen de kendisini doğru yanıtları buldurucu ve bunları onaylayıcı olarak görmemelidir. Öğretmenler, çeşitli yöntemler kullanarak öğrencilerin kendilerini geliştirmelerine, kendi amaçlarını belirlemelerine ve bu amaçlarına ulaşmak için de tek başına ya da ortaklaşa olarak yaratıcı fikirler üretmelerine, yüksek kalitede çaba göstermelerine yardımcı olmalıdır. Ölçme araçları (testler), öğretmenler tarafından teşhis etme, tanıma,

anlama amaçlı olarak kullanılmalı; yoksa öğrenci, öğretmenlerinin sonuç kontrolü olarak düşünülmemelidir. Eğitimin kimi amaçları da yeniden tanımlanmalıdır. Yeni paradigmaya göre eğitim, parça parça bilgileri müfredat programına yerleştiren ve birleştiren bir sistem değildir. Eğitim, bireylerin yeteneklerini, ilgilerini ve karakterini geliştirerek, onların, topyekün gelişimini teşvik eden bir süreçtir. Gerek hizmet kalitesi, gerekse personel yeterliliği açısından yaşanan sorunların varlığı vb. nedenler, eğitim yönetiminde yeni yaklaşımların gündeme gelmesini zorunlu kılmıştır (Celep, 2000).

Eğitime ayrılan kaynakları, daha etkili ve verimli kullanarak, eğitim hizmetlerinde kaliteyi artırma ve hizmetten yararlananların memnuniyetini artırma arzusu, bu yeni yaklaşımlar arasında, Toplam Kalite Yönetimini ön plana çıkarmıştır (Terzi, 2000). Çünkü, toplumsal kalkınmada yönlendirici güç olan eğitim kurumlarının, verimlilik ilkesine göre yapılanması ve hizmetlerini bu doğrultuda sunmasının toplumun diğer kurumlarını da olumlu yönde etkileyeceği ve toplumsal değişme ve gelişmenin daha kolay ve başarılı olacağı düşünülmektedir. Bu nedenle, eğitim örgütlerinin kendi alanlarında etkin bir rol oynayabilmek için, değişime ayak uydurabilecek şekilde organize olarak dinamik bir yapı kazanması ve toplum kalkınmasındaki rollerini, kalite ilkeleri doğrultusunda yeniden gözden geçirmeleri gerekli görülmektedir (Mahiroğlu ve Buluç, 2004).

TKY’de eğitim, bireyin öncelikle kendisine, ailesine, içinde yaşadığı topluma ve tüm insanlığa karşı sorumluluklarını yerine getirebilmesi için, bilgi çağının gereklerine uygun olarak (TKY’ye Geçişte Öğretmenlerin Karşılaştıkları Engeller, 2004);

- Problem çözme yeteneğine sahip,
- Bilgiye erişme yollarını bilen,
- Yüksek teknoloji ürünlerini kullanabilen,
- Toleranslı,
- Esnek düşünebilen,

- Bilimsel düşünme yeteneğine haiz, sağlıklı kişilik ve sosyal gelişimini tamamlamış olarak yetişmesini hedefler.

Okulda Toplam Kalite Yönetiminin ilkeleri ise aşağıdaki gibi sıralanabilir (Şimşek 2000:83-84):

1. Toplumun beklentilerine uygun hedeflerin belirlenmesi,
2. Belirlenen hedefe ilk seferde ulaşılması,
3. Hedeflere ulaşma düzeyinin ölçülmesi,
4. Gelişmeleri takip etmenin ilke edinilmesi,
5. Nitelikli eğitime önem verilmesi,
6. Etkin bir iletişim ağının kurulması,
7. Yönetimde takım çalışmasına önem verilmesi,
8. Yönetimde motivasyonun sağlanması,
9. Demokratik bir yönetim sisteminin kurulması olarak sıralanabilir.

TKY'nin Eğitim Kurumlarında Uygulanmasının Gerekçe ve Amaçları

Milli eğitim bakanlığımızın çalışmalarında Toplam Kalite Yönetimi, eğitimin bütün paydaşlarının (eğitim çalışanları, öğrenciler, aileler, vb.), belli oranda eğitimde karar alma sürecine aktif bir şekilde katıldığı, sürekli iyileştirmeler ile artan müşteri tatmininin karakterize ettiği bir yönetim yaklaşımını, eğitim sistemine hakim kılma süreci olarak ifade bulmakta ve TKY'nin eğitim kurumlarında uygulanmasının gerekçe ve amaçları aşağıdaki şekilde açıklanmaktadır (MEB 2001a):

- Bilgi çağındaki kurumların kendilerini yenilemelerinin ve güncelleştirmelerinin zorunluluğu,

- Mal ve hizmet üreten kurumlar için kalitenin önemli bir kavram haline gelmesi,

- Kalitenin günümüzde iyi organize olmuş yönetimlerle gerçekleştirilmesi,
- Verimlilik, etkinlik, hız, sıfır hata, estetik, ulaşılabilirlik vb. özelliklerin 2000'li yılların hizmet kalitesinin ölçümünde vazgeçilmez göstergeler olarak kabul edilmesi,
- Nitelikli insanın kaliteli bir eğitim ve kaliteli bir eğitim yönetimiyle yetiştirilebilir olması,
- Bilim ve teknolojideki gelişmelere ayak uydurabilmek ve sorunlara çözüm üretebilmek için kalite organizasyonlarına ihtiyaç duyulması,
- İnsan kaynağı ile diğer kaynakların etkili ve verimli kullanılmasının, hizmet üretiminde kaliteyi artırması,
- Hizmetten yararlanan toplum kesimlerinin memnuniyetinin sağlanmasının esas alınması,
- Yöneticilerin, yönetim alanındaki gelişme ve değişimleri takip edebilmelerinin sürekli eğitimle sağlanabilir olması, TKY'nin uygulanmasındaki gerekçeler olarak sıralanırken amaçları da aşağıdaki gibi belirtilmektedir.

Milli eğitim bakanlığı, merkez ve taşra örgütünde, Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarıyla;

- Çağın getirdiği değişim ve gelişmelerin doğru algılanıp değerlendirilmesi,
- Sürekli eğitimle çalışanların niteliklerinin yükseltilmesi,
- Hizmet sunumunda kaliteyi artırarak hizmetten yararlananların memnuniyetinin artırılması,
- Karar alma sürecinde tam katılımın gerçekleştirilmesi,
- Verilerle yönetim anlayışının hakim kılınması amaçlanmaktadır.

Hergüner'e göre, Eğitimde TKY uygulanmasının yönetim, öğrenciler ve öğrenme açısından önemi şu şekildedir (Mahiroğlu ve Buluç, 2004:6):

Yönetim açısından; Eğitim sisteminin merkezîyetçilikten uzaklaşarak, daha işlevsel bir yapıya kavuşması, okullarda daha çok araştırma yapılması ve çözülemeyen sorunların azaltılması, görev ve sorumluluk alan öğretmenlerin motivasyon düzeyinin artırılması ve personelde takım ruhunun geliştirilmesi gibi konularda yönetime yardımcı olacaktır.

Öğrenciler açısından; Öğrencinin sosyal bir birey olmanın deneyimini geçirmesi, takım oyuncusu olması, sınavlarda başarısız olma tehdidinden uzak, derslerde hep daha iyiyi istemesini sağlayacak, bunun yanı sıra öğrencilere, lider özellikleri taşıyan ve bilimsel düşünebilen bireyler olarak gelişme şansı verecektir.

Öğrenme açısından ise; Sonuca değil, sürece dayalı sistem içerisinde, öğrenci, öğretmen ve yöneticilerin birlikte çalışması sonucu, öğrenme sürecinin kalitesinin artmasına yardımcı olacaktır.

Lawton'e göre, eğitimde kalite çalışmaları ve bunun başarılı uygulanmasıyla, eğitim sektörü hedeflenen amaçlara ulaşacak ve etkililiğini sürdürecektir (Cafoğlu, 1996). Ancak Peker, eğitimde TKY yaklaşımının benimsenmesinin, sistemin bazı temel özelliklere sahip olmasını gerektirdiğini belirtmekte ve bu özellikleri; Hedef birliği içinde olma, yüksek düzeyde istekli ve katılımcı olma, bilgi bazlı ve plânlı çalışma, dinamik-kaliteli iş gücü ve müşteri odaklı olma olarak saymaktadır (Peker, 1994). Bu noktada; eğitim ve okul yönetimiyle ilgili, 1990'lı yılların başından itibaren eğitimde toplam kalite çerçevesinde gündeme getirilen bazı görüşlerle, etkili okul akımı üzerinde yapılan tartışmalarda öne çıkarılan bazı hususlarında da birbiriyle örtüştüğü görülmektedir. Etkili okul yaklaşımında, insan ögesinin önemi üzerinde durulmakta, bürokratik kontrol yerine, öğretmenlerin mesleki yönden güçlendirilmesi, mesleki sosyalleşme, amaç ve değerlerin paylaşılması, arkadaşlık ilişkileri önemli görülmektedir (Şişman, 2002:48-49).

Şimşek'e göre; Eğitimde Toplam Kalite Yönetiminin Etkililiğinin artırılması için aşağıdaki hususlara dikkat edilmelidir (2000:87):

1. Toplam Kalite Yönetimi konusunda örgüt yöneticileri yeterli bilgiye sahip kılınmalıdır.
2. Örgütler alt-yapı ve donanım olarak desteklenmelidir.
3. Öğrenci odaklı bir eğitim anlayışına kavuşturulmalıdır.
4. Okullar ve diğer eğitim örgütleri öğrenen örgütler haline dönüştürülmelidir.
5. İnsana değer ve onu kazanma, eğitimin temel esprisi olmalıdır (bunun için, eğitimde fırsat eşitliği sağlanmalıdır).
6. Örgüt yöneticileri, kaizeni (sürekli iyileştirme) öncelikle kendi dünyalarında gerçekleştirmelidir.
7. Eğitim örgütleri, bilgi yüklenme yerine, bilgi üreten örgütler olarak düzenlenmelidir.
8. Etkileşimci eğitim teknolojilerine (CD-Rom, Video, İnternet gibi) yoğun bir biçimde yer verilmelidir.

Sıralanan bu önlemlerin ifade ettiği yönetim anlayışı ve bu anlayışın temel dinamiği olan kalite olgusunun, her şeyden önce yöneticilerin kafasında ve gönlünde bir yaşam felsefesine dönüşmesi gerektiğini söyleyebiliriz. Yöneticilerin benimsediği ve uyguladığı davranışlar da, öğretmenler ve diğer çalışanlar tarafından benimsenir. Tüm bunlarla birlikte; okulların kalitesinin artması ve etkililiğinin sürmesinde önemli bir rolü olduğu düşünülen Toplam Kalite yönetiminin eğitime uygulanmasında, kendine özgü durumlar vardır, bunlar aşağıda tartışılmaktadır.

Toplam Kalite Yönetiminin Eğitime Uygulanabilirliği

Bir uzmanlık alanı olan eğitim yönetimi, amaç ve işlev açısından iş ve kamu yönetiminden ayrılır. Eğitimin amacının niteliği, eğitim ile diğer sosyal kurumlar arasında, içten ve sürekli bir dayanışma ve iş birliğini öngörmektedir. Bu işlevsel bir zorunluluktur ve eğitim yönetimine özgünlük kazandırmaktadır (Aydın, 1998:170).

Aydın (1998), eğitimi, bir toplumun sahip olduğu insanı yeniden yaratarak, geleceğini kontrol etme girişimi olarak tanımlamakta ve toplumsal bir kurum olan

eğitimin formal örgütünün okul olduğunu belirtmektedir. Okul dediğimiz örgütün en önemli ve açık özelliği, üzerinde çalıştığı hammaddenin toplumdan gelen ve topluma giden insan oluşudur. Okul, birey boyutu, kurum boyutundan daha duyarlı; informal yanı, formal yanından daha ağır; etki alanı, yetki alanından daha geniş, açık sosyal bir sistemdir (Bursalıoğlu, 2000:33). Okulların bu özelliklerinden ötürü, eğitim kurumlarında Toplam Kalite Yönetimi uygulanmasında kendine özgü durumlar ve zorluklar oluşur. Çünkü eğitim hizmetinde (Kurtoğlu, 2004);

- a) Hizmet, doğrudan doğruya insandan insanadır.
- b) Müşteri ile hizmeti veren arasında doğrudan doğruya bir ilişki vardır.
- c) Hizmetin zamanında yapılması esastır.
- d) Hizmet, kusursuz ve mükemmel olmalıdır.
- e) Hizmette, verimliliği ve başarıyı ölçmek zordur.
- f) Hizmeti gerçekleştirirken dış etkenler nedeniyle sosyal problemler fazladır.

Amaçlar, süreçler, girdiler ve ürünler yönünden, hizmet üreten kuruluşlar ve okullar, sanayi kuruluşlarından farklılık göstermektedirler. Bu nedenle; kalite geliştirme, iyileştirme ve değerlendirme eğitim kuruluşlarının temel amaçlarından olmakla birlikte, kalite geliştirmeyi eğitim sisteminde uygulamak, sanayi sektörüne uygulamaktan biraz daha farklı ve zordur. TKY'nin eğitime uygulanmasında karşılaşılan güçlüklerden biri olarak, sanayiden farklı şekilde eğitimde üretim ve tüketim aşamasının aynı anda gerçekleşmesi görülmektedir. Örneğin, eğitimde hizmetin verilmesi ve tüketilmesi sınıf içerisinde aynı anda gerçekleşmektedir (Mahiroğlu ve Buluç, 2004).

Bir diğer önemli güçlük de eğitimde kaliteyi değerlendirmedir. Sanayi için geliştirilen kalite modellerinde vurgu, ürün üzerinedir. Modeller, eğitime uygulandığında kalite göstergeleri olarak sınav sonuçları esas alınacaktır. Bu da, eğitimin diğer işlevlerinin göz ardı edilmesi anlamına gelir (Şişman ve Turan, 2002). Eğitimde kalite güvencesi, kalitenin ölçümü ve tanımıdır. Değerlendirmeyi öğrenme ihtiyacı, yeniliği öğrenme ihtiyacı kadar önemli olarak düşünülmelidir. Eğitimde kalitenin anlaşılması ölçümleri çok geniş olmasına rağmen, literatüre göre tatmin edici bir araç geliştirilememiştir (Köseoğlu ve Atayeter, 1996:82). Soyut olan şeylerin ölçülmesi ve standart hale getirilmesi bir hayli zordur. Eğitim, soyut olduğundan

eğitimde kaliteyi geliştirmek oldukça çaba ve dikkat gerektiren bir işlemdir (Mahiroğlu ve Buluç, 2004).

Peker'e göre, eğitimde kaliteyi neyin oluşturduğu konusunda tam bir görüş birliği yoktur. Eğitimde kalite, en geniş anlamda, iyileştirilebilecek her şey olarak ifade edilebilir. Kaliteyi sağlamada; donanım, uygulama ve insan, üç önemli yapı taşını oluşturmaktadır. Ancak, insan ögesi yerine oturtulduğunda diğer ikisinden söz edilebilir, insan kalitesinin iyileştirilmesi de eğitim yönetiminin ana hedefidir (Peker, 1994).

Toplam Kalite Yönetimi, çevre ile iletişim ve etkileşim içerisinde, çevrenin ihtiyaçlarını takip eden, okulu etkileyen unsurları dengede tutan, değişime açık, okul içerisinde öğretmen, öğrenci ve personel arasında ahengi sağlayan, iyi ilişkiler kuran, demokratik, hoşgörülü, anlayışlı, statükocu olmayan, geniş görüş açısına sahip, eldeki kaynakları rasyonel kullanan bir yönetim felsefesi (Dağlı, 2004) olarak değerlendirilmektedir.

Okullarda, Toplam Kalite Yönetimi ile kazanılacak davranışlar, öğrenci-öğretmen katılımı ile önceden belirlenip, açıklığa kavuşturulmalıdır. Temelde öğrenci merkezli olan bu durum, öğrencinin tam öğrenmesini sağlayacak bir süreci gerekli gören bir yaklaşımdır. Öğrencinin, her aşamada kazandığı davranışlar, öncelikle kendisi tarafından ve bağlı olduğu grupça anında kontrol ile değerlendirilecek ve gerekli tam öğrenme sağlanabilecektir. Yani, her aşamada yapılan kontrol, "sıfır hatalı" üretim yada "tam öğrenmeyi sağlamaya yönelik olacak, grupça değerlendirilecektir. Bu yüzden, mal üretimindeki "yüzde yüz kalite", eğitim açısından "tam öğrenme" ile eşdeğerdir denilebilir. Bu açıdan, Toplam Kalite Yönetimi, sürekli iyileştirme süreci ile üretilen mal veya hizmetin kalite kontrolünü en son noktada yapmak yerine, tüm çalışanların katılımı ile başlangıcından itibaren her aşamasında kaliteli işlemeye özen göstermeyi gerekli kılmaktadır. Toplam Kalite Yönetiminin bu özelliği nedeniyle, eğitim örgütlerinde bu yaklaşımın uygulanması sonucu, toplumumuzun gereksinimi olan yeterlilik düzeyi yükseltilmiş, kalite ve

nitelik kazandırılmış verimli insan yetiştirmenin sağlanabileceği düşünülmektedir (Peker, 1994:77-78).

Eğitimde kalitenin kaynakları konusunda birçok gösterge bulunmaktadır. Bunlar; iyi işletilen binalar, uzmanlaşma, ailelerin, iş dünyasının ve bölge topluluklarının desteği, kaynak bolluğu, en son teknolojilerin uygulanması, güçlü ve amaçlı liderlik, öğrencilere yönelik dikkat ve ilgi, iyi dengelenmiş bir öğretim programı veya bu faktörlerin karışımıdır (Cafoğlu, 1996: 14).

TKY'nin okullarda uygulanmasında etkisi olduğu düşünülen unsurlar şunlardır (Aslan, 2004):

A- Yönetim; Okul müdürünün desteklemediği bir uygulamanın okulda başarılı olma şansı çok azdır. Bu nedenle, okul müdürünün eğitimi ve öncülüğü, öğretmenlerin, yeni yaklaşımların gerektirdiği kültürel değerleri benimsemesi açısından son derece önemlidir.

B- Çalışanlar; TKY, konuda bilgili ve bu felsefeye inanan çalışanlar tarafından uygulandığında başarıya ulaşan bir sistem olduğundan, öğretmenlerin eğitimi ve TKY kültürel değerlerini benimsemesi çok önemlidir.

C- Öğrenciler; Öğrencilerin aktif katılımı ne kadar fazla olursa, okulun, öğretim, eğitim ve disiplini de o kadar kaliteli olacaktır. Bunun için okulun kültürel özelliklerinin katılımı desteklemesi gerekir.

D- Veliler; Veliler, çocuklarını emanet ettikleri okulun daha kaliteli, daha nitelikli eğitim yapmasına, okul-aile birliği gibi çalışmalarla katkıda bulunabilirler. Velilerin katılımı da yine, okulun katılımı ve işbirliğini destekleyen kültürel değerleri taşımasıyla yakından ilişkilidir.

E- Çevre; Okul, sosyal bir sistemdir. Dolayısıyla, çevresiyle iletişim ve etkileşim halindedir. Çevresinin desteğini alan okulun, özellikle mali problemlerini çözmesi kolaylaşacaktır. Bu da okulun kalitesine yansıtacaktır.

F- Mevzuat; TKY, okullardaki sürekli iyileşme çalışmalarının bilinçli ve sistemli bir şekilde yapılmasıdır. Okullarımızdaki öğretmenlerin çalışma mevzuatı, öğrencileri ilgilendiren yönetmeliklerin gözden geçirilmesi ile TKY'nin uygulanması kolaylaştırılabilir. Yapılan bütün çalışmalar, okulun bina yapısı, donatım imkanları ve mali durumuyla yakından ilgilidir.

G- Bina, Donatım, Mali Durum; Okul, bina, donatım ve mali konulardaki problemlerini gerek üst yönetim, gerek veli ve çevre desteği, gerekse katılacağı projelerdeki başarılarıyla çözme şansına sahip olabilir. Bu da okulun, gelişimi hedefleyen ve yukarıda da belirtildiği gibi, katılım ve işbirliğini destekleyen kültürel değerlere sahip olmasını gerektirir.

Celep (2002:211), araştırmaların, iyi okulların, öğrenci ve velilerin çalışmaya birlikte katıldığı, disipline edilmiş bir çevrenin oluşmasına yardım eden bir kültüre sahip olduğunu gösterdiğini vurgulamaktadır. Aksu (2002:119-120)'da, bu durumun bir örneğinin İngiltere'de bir okulda yaşandığını belirtmektedir. Okul, asıl müşterileri olarak adlandırdığı öğrencileri ve ana-babaları ile "Ortaklık yoluyla kaliteli eğitimi" özgörev ifadesi yapmış ve hizmet ölçünlerinde görüş birliği oluşturmuş ve bu okulun öğrencileriyle görüşüldüğünde, okullarının diğerlerinden farklı olduğunu anladıkları ve bu durumu takdir ettikleri gözlenmiştir.

Tüm bunların, okul ortamında hakim kılınan kültürel özelliklerle ilgili olması, TKY'nin başarılı uygulanması ve etkililiğini sürdürmesinde okul kültürün önemi konusuna dikkat çekmektedir. TKY'nin daha iyi anlaşılabilmesi için, kalitenin öncülerinin çalışmaları, TKY uygulamasında kullanılan araç ve teknikler ile TKY ilkeleri incelendikten sonra, TKY'nin başarısında büyük etkisi olduğu düşünülen ve araştırmaya konu olan kültür kavramı ayrıntılı özellikleri ile incelenecektir.

Kalitenin Öncüleri ve Kavrama Katkıları

Kalitenin öncülerinden özellikle Deming, Juran, ve Crosby'nin kalite hareketine katkıları büyük olup, kaliteyi anlamak için onların düşünce ve çalışmalarına başvurma gereği bulunmaktadır. Üçünün de çalışmaları sanayide yoğunlaşmakla birlikte, yazarlar, düşüncelerinin hizmet sektöründe de uygulanabileceğini ifade etmişlerdir (Ensari, 2002).

G.S Radford

1922 yılında “Üretimde Kalitenin Denetimi” adındaki kitabı ile, kaliteyi sağlama ve israfı ortadan kaldırmanın temel aracı olarak, son ürünün denetimini gösterdi (Aksu, 2002:95).

Walter A. Shewhart

Bell Telefon Laboratuvarlarında, diğer araştırmacılarla (Deming, Dodge, Roming ve Juran) birlikte, Ulusal Bell Sistemini standardize etmek ve geliştirmek amacıyla, istatistiksel yöntemleri üretim disiplinine dönüştürdü. 1931’de yazdığı “Üretilmiş Malda Kalitenin Ekonomik Denetimi” adlı kitabı ile, yönetime, istatistiksel kalite kavramlarını kazandırdı. Bu kitap, Taylor’un bilimsel yönetim yaklaşımı ile Radford’un kalite denetimini geliştirmede bir araç niteliği taşıyordu (Aksu, 2002).

W. Edwards Deming

Toplam Kalite Yönetiminden söz edilince, ilk akla gelen isimdir. Deming, II. Dünya savaşında, askeri üretimin kalitesini arttırmak için istatistiksel yöntemlerin kullanılabileceğini kanıtladı. Savaşın ardından Japonlara, Kalite denetimi ve sürekli gelişim kuramını öğretti.

“Out Of Crisis” adlı kitabında yer alan “Deming Zincir Tepkisi” ,Japonya’nın kalite anlayışında temel bir rol oynadı. Deming zincir tepkisi, “kaliteyi geliştir” halkası ile başlamakta ve maliyeti düşürüp verimliliği geliştirerek, daha çok iş ile pazarda kalmayı öngörmektedir.

Deming, Juran’la birlikte 85/15 kuralını benimsemişti. Buna göre, bir işyerindeki sorunların yüzde 85’i yönetim tarafından kurallar, adetler değiştirilerek, ancak, yüzde 15’i işgörenler tarafından çözülebilirdi. Deming, sorunların sistemli nedenlerini ortadan kaldırma konusunda yöneticilere rehberlik edebilecek on dört ilke belirledi (Aksu, 2002:96-97). Deming ilkeleri şu şekilde özetlenebilir (Celep, 2000):

1. Ürünün ve hizmetin geliştirilmesinde istikrar yaratılması,
2. Ürüne ilk aşamada kalite sağlanması, böylece kaliteye dayalı denetime gerek kalmaması,
3. İşi, etiket fiyatına göre değerlendirmekten vazgeçilmesi, onun yerine toplam maliyetin en aza indirilmesi,
4. Kalite ve üretkenliğin artırılması için maliyetlerin düşürülmesi ve sistemin sürekli geliştirilmesi,
5. Denetimin, insanların ve makinelerin daha iyi çalışmasını sağlamak amacıyla yapılması,
6. Korkunun ortadan kaldırılması,
7. Bölümler arası engellerin ortadan kaldırılması,
8. İşgörenlerden, sıfır hata ve yeni üretkenlik seviyeleri istemek için, sloganların, hedeflerin ve teşviklerin ortadan kaldırılması,
9. İş ölçünlerinin (kotaların) yok edilmesi,
10. Sıfır hata gibi unsurlarla işçiler zorlanmamalı, slogan ve öğütler kullanılmamalıdır. Bu tür teşvikler, işçinin gücünün üzerinde olduğundan, ters ve anlaşılmaz ilişkilere neden olabilir.
11. Üretimde, kotalar, sayısal hedeflerle yönetim yerine, önderlik ve sürekli süreç geliştirme seçilmelidir.
12. İşgörenlerin başarıları için gurur duymalarını engelleyen unsurlar ortadan kaldırılmalıdır.
13. İşgören yetiştirme programları ile sürekli gelişim sağlanmalıdır.
14. Değişimi sağlayacak tedbirler alınmalı ve değişim için örgütteki herkesin grup halinde çalışması sağlanmalıdır.

Eğitim ve okul yönetiminde kalite geliştirmede, Deming'in programı temel alınarak, öğrenme ve öğretme sürecinde sürekli bir iyileştirme sağlanabilir ve böylece okuldan, sürekli nitelikleri artan öğrenciler mezun edilebilir. Demingci yaklaşıma göre, öncelikle okulda öğrencilerin başarılı ya da başarısız olmalarının temel nedenleri araştırılmalı ve sorunların üstesinden gelmek için gerekli önlemler alınmalıdır (Şişman ve Turan, 2002).

Celep (2000:213), Deming'in kalite ilkelerinin çeşitli yazarlarca eğitime uygulanmasına yönelik olarak yapılan araştırmalar sonucunda, aşağıdaki ilkelerin ortaya konulduğunu belirtmektedir:

1. Eğitimde kaliteyi oluşturmak için, testlere güvenilmekten vazgeçilmesi, denetim için standart başarı testlerini ve mezuniyet sınavlarını kullanmak yerine, öğrenci edimi oluşturmak için, gerekli öğrenme yaşantılarının oluşturulması ve eğitim sürecinin, kaliteye dayalı denetime gerek kalmadan işlemesi.
2. Eğitimde, maliyetleri en aza indirmek amacıyla, öğrenci kaynaklarından ve onların bireysel edimi gerçekleştirme etkinliklerinden, öğrencinin bir sonraki sisteme uyum sağlaması amacıyla yararlanılması,
3. Yönetici ve öğretmenler için, kurumsal eğitim, iş başında eğitim çalışmalarına önem verilmesi,
4. Bölümler, birimler arası engellerin ortadan kaldırılması ve bireyler, bölümler arası eşgüdümü sağlamak için stratejiler oluşturulması,
5. Düşük kalite ve verimliliğin, öğretmen ve öğrencilerin kontrolüyle ilişkili olmayıp, sistemin yapı ve işleyişiyle ilgili olduğunun bilinmesi,
6. Standart başarı testlerine bel bağlamaktan vazgeçilmesi, yönetim gücünün, çalışanların iş doyumunu ve hoşnutluğunu sağlamaya yönelik olarak kullanılması,
7. "Amaçlara göre yönetim" anlayışından vazgeçilmesi, eğitim yöneticilerinin sorumluluğunun niceliği, niteliğe dönüştürmek olduğunun bilinmesi.
8. Eğitim programlarının geliştirilmesinde temel ilke olarak, herkese kendini geliştirme şansının tanınması, değişimin, okuldaki herkesin görevi olduğunun bilinmesi, bu nedenle değişim sürecinde herkesin birlikte çalışmasının sağlanması.

Philip B. Crosby

Crosby, 1960'larda ABD ordusunun mermi üretimi için, sıfır hata programını geliştirdi ve "Kalite Bedavadır" adını verdiği kitabıyla "Sıfır Hata" sistemini tanıttı, Crosby, işin ilk seferde doğru yapılması için, işgörenlerin desteklenmesi ve sonuçlara göre takdir edilmesini içeren öneriler geliştirmiştir (Aksu, 2002).

Crosby'nin yaklaşımı dört noktaya dayanmaktadır (Elma ve Demir, 2000:173):

1. Kalite, gereksinimlere uyumdur.
2. Kalite sorunu diye bir şey, yoktur.
3. Kalitede ölçüt, sıfır hatadır.
4. Kalitenin göstergesi, maliyettir.

Arnold ve Holner, Crosby'nin sıfır hata planının uygulanabilmesi için, aşağıda sıralan on dört adımı önerdiğini belirtmektedir (Aksu, 2002:102-103):

1. Yönetimin kararlılığını sağlama,
2. Kalite geliştirme takımları kurma,
3. Ölçümler yapma,
4. Kalitenin maliyetini belirleme,
5. Kalitenin farkında olma,
6. Düzeltici eylemde bulunma,
7. Sıfır hatayı planlama,
8. Denetçileri eğitime alma,
9. Sıfır hata kutlamaları yapma,
10. Amaç belirleme,
11. Hata kaynağını ortadan kaldırma,
12. İşgören başarılarını takdir etme,
13. Kalite kurulları oluşturma,
14. Bir kez daha yapma.

Crosby modeli açısından eğitimde kalite uygulamalarında, şu yaklaşım izlenmelidir: Yalnızca öğrencilerin sınav sonuçlarına değil, öğretim sisteminin kalitesine de bakmak gerekmektedir. Deming'e benzer bir biçimde bu modelde de, öncelikle öğrenci başarısızlıklarının nedenin bulunması ve bunları ortadan kaldırmaya yönelik stratejilerin geliştirilmesi gerekmektedir. Crosby modeli göz önüne alındığında, eğitsel sorunların çözümü için aşağıdaki temel noktalar göz önüne alınmalıdır (Şişman ve Turan, 2002:73) :

1. Zayıf öğrencilere ekstra yardım ve yol gösterme.
2. Öğretim programını alt ünitelere bölerek, her bir ünite için daha alt düzeyde spesifik hedefler ve bunlara ilişkin kriterler belirleme.
3. Öğretmen ve öğrencilerin, önceden belirlenmiş performans standartlarına ulaşabilecekleri konusunda ikna edilmesi.
4. Öğretmen ve öğrencilerin, sınavlardaki performansa göre ödüllendirilmesi.
5. Öğrencilere, sınavlara hazırlık konusunda rehberlik edilmesi.

Joseph M. Juran

Juran'ı tanımlayan kavramların başında, “Kullanıma yada amaca uygunluk” şeklindeki kalite tanımı gelir. Bir ürün, ilgili şartnamelere uygun olmasına rağmen yetersiz, hatalı veya müşteri isteğine uygun olmayabilir.

Juran'da, Deming gibi, kalite problemlerinin çoğunluğunun yönetimin kararlarından kaynaklandığı (85/15 kuralı) görüşündedir. Kalitenin tanımlanabilmesi için Juran, yöneticiler için stratejik kalite planlaması adını verdiği 3 aşamalı yaklaşımı geliştirmiştir. Yaklaşımına göre; üst yönetimin örgüte bakışı stratejiktir; orta kademedekiler, kaliteyi stratejik açıdan ele alırlar; diğer çalışanların sorumluluğu ise kalitenin kontrolüdür.

Ensari'nin (2002) Sallis ve Şimşek'ten aktardığına göre; Juran'ın yaklaşımının eğitime uygulanması oldukça kolaydır. Üst düzey yöneticiler, okulun vizyonunu, önceliklerini ve politikalarını belirlerler. Orta kademe yöneticiler –bölüm başkanları, öğretmenler- kalitenin güvence altına alınmasından sorumludurlar. Kalite kontrolü ise, programı tasarlayan öğretmenler tarafından gerçekleştirilir.

Armand Feigenbaum

Feigenbaum, “Toplam Kalite Denetimi” adını verdiği kitabı ile “Toplam Kalite” kavramını ilk kez kullanan bilim adamıdır. Onun, kalite geliştirme yaklaşımı, sistemli, bütünleşmiş ve örgüt çapında bir bakış açısını öngörmektedir. Flood, Feigenbaum'un felsefesinin şu dört adımda ele alınabileceğini belirtmektedir (Aksu, 2002:104):

1. Kalite ölçünleri oluşturma,
2. Ölçünlere uygunluğu değerlendirme,
3. Ölçünler karşılanmadığında eylemde bulunma,
4. Gelişmeyi sağlamak için plan yapma.

Kaoru Ishikawa

Ishikawa, kalite kontrol çemberlerinin babası olarak kabul edilmektedir (Elif, 1993:171). Grup çalışmalarının yararlarını kanıtlamış ve kalite çemberlerini dünyaya tanıtmıştır (Kavrakoğlu, 1997:14).

Quichi, kalite çemberlerini, az bir harcamayla yüksek kaliteyi, yüksek üretimi ve yüksek morali kazanmanın ve sağlamanın yararlı bir yolu olarak tanımlamaktadır. Kalite çemberlerinde temel amaç; işbirlikçi kültürün gelişmesine katkıda bulunmak, insanlara değer vererek yapılan işten zevk alınan ortamlar oluşturmak, insan yeteneğinden olanaklı olduğu kadar yararlanmaktır. Kalite çemberleri çalışmalarında, beyin fırtınası, bilgi toplama gibi sorun çözme tekniklerinden yararlanılır. Bireyler oluşturulan kalite çemberlerine (sorun çözme gruplarına) katılmaya ve fikirlerini söylemeye özendirilirler (Celep, 2000).

İshikawa yaklaşımının en önemli özelliği, temel hedefin müşterilerin tüm ihtiyaçlarına cevap vermeye yönelik olmasıdır (Elif, 1995: 58). İshikawa, kalite öğelerini şu dört başlık altında toplamaktadır (Bayülken, 1999:56):

1. Müşteri ihtiyaçlarının tatmini.
2. Müşterinin merkeze alınması.
3. Bilgi, süreç, hizmet, çalışanlar ve amaç kalitesinin geniş boyutta düşünülmesi.
4. Tam kalite, fiyat ve miktar.

İshikawa'nın örgütler için felsefesi, "Örgüt Çapında Kalite"dir. Saylor, İshikawa'nın sorun çözmede yedi temel aracı vurguladığını ve hemen tüm sorunların bu araçlarla (Pareto diyagramı, Balık kılıcı diyagramı, Tabakalama, Denetim çizelgeleri, Kontrol şemaları, Histogram ve Saçılma grafikleri) çözülebileceğine inandığını belirtmektedir (Aksu, 2002).

Toplam kalite yönetiminin amaçlarına ulaşmasında etkisi olduğu düşünülen bu araçlar, aşağıda açıklanmaya çalışılmıştır.

Kalite iyileştirme/Problem Çözme Araç ve Teknikleri

Toplam kalite yönetiminin amaçlarına ulaşabilmesi için, birtakım araçlar kullanılmaktadır. Bonstingl, bu araçlardan yedi tanesinin geleneksel metotlar haline geldiğini belirtmektedir. Bunlar; Akış diyagramı, Balık kılıcı diyagramı, Pareto diyagramı, Dağılım diyagramı, Planla-Yap-İncele-Düzeltilme döngüsü, Histogram ve Kontrol grafikleridir. Ancak, bunların dışında yaygın olarak kullanılan İlişki diyagramı, Güç alanı, Beş niçin, Çapraz etki matrisi, Karar tekeri, Kontrol listesi ve Beyin fırtınası gibi araçlar da bulunmaktadır (Mahiroğlu ve Buluç, 2004).

TKY araçları, organizasyonlardaki çeşitli takımların karşılaştıkları sorunlara ve günlük uygulamalarına, daha dikkatli yaklaşabilmek amacıyla tasarlanmıştır. Takımların, açık ve kapsamlı bir düşünce tarzı ile bilgi toplaması ve bilgiyi kullanmada sistematik bir yaklaşım gerektiren altı temel işlevi yerine getirmesi gerekir, bunlar (Ensari, 2002:125-126):

1. Temel bilgilerin toplanması: Bir sorunu ele almadan önce, onun özellikleri hakkında bilgi toplamaya ihtiyaç vardır.
2. Düşünce ve bilgilerin ölçülebilir parametrelere dönüştürülmesi: Fikirler, ölçülebilir hedeflere dönüştürüldüğünde, hedeflerin başarılması yönündeki ilerlemeler daha sistematik olur.
3. Süreçlerin analiz edilmesi: Süreç iyileştirmelerin güvence altına alınabilmesi için, sürecin kendisinin nesnel bir biçimde incelenerek anlaşılması gereklidir.
4. İyileştirilmiş süreçlerin tasarlanması: Bir sürecin iyileştirilmesinde, onu anlamak birinci adımdır. Daha sonra ise, yeni yaklaşımlar kullanılabilir.
5. Standartların oluşturulması: Ekiplerin, değişimi başarıyla uygulayabilmeleri için, çalışmanın gelecek adımlarındaki ilerlemelere ilişkin performans ölçekleri oluşturulması gereklidir.

6. Performansın yönetimi: Belirlenen standartlara göre başarılı performansın nasıl elde edilebildiğine ve korunabildiğine dair kayıtların tutulması önemlidir. Aksi takdirde takımın çalışmasının sürekliliğinden söz edilemez.

Bu işlevleri yerine getirmede kalite araçlarından yararlanılır. Ancak Sashkin'in belirttiği gibi, bu araçlar önemli ve kullanışlı olmakla birlikte tek başına TKY demek değildir, araçlar tek başına TKY'nin merkezine alınırlarsa örgütün toplam kaliteden uzaklaşarak yanlış bir tarafa yönelebileceği unutulmamalıdır (Mahiroğlu ve Buluç, 2004). Kalite geliştirmede en çok kullanılan teknik ve araçlar aşağıda açıklanmaya çalışılmıştır:

Problem Analiz Teknikleri

Akış diyagramı

Akış diyagramı, bir sürecin basamaklarını grafiksel olarak gösteren bir yöntemdir (Sümer, 2004). Araç, sürecin basamaklarını doğal sırası içinde sunarak, uygulamada sürecin nasıl işlediğini gösterir ve olası güçlükleri belirlemeye yardımcı olur. Örneğin, bir okulda TKY'ye göre bir yapılanma oluştururken, akış diyagramına göre izlenecek basamaklar belirlenerek güçlü ve zayıf yönler, fırsatlar ve engeller tespit edilerek diyagrama göre yapılanma gözden geçirilebilir (Mahiroğlu ve Buluç, 2004).

Histogramlar

Histogramlar, verilerin görsel olarak incelenmesine yarayan grafiksel araçlardır (Sevim, 1999: 30). Histogram, akan işleyen bilginin görsel dağılım sıklığının gösterilmesinde (Cafoğlu, 1996:96) ve sorunların dağılım şekli merkezi değer dağılımının analizinde kullanılır (Elma ve Demir, 2000:167).

Bir dağılımın idealinin çan eğrisi şeklinde olması beklenir. Örneğin, bir dersin başlama aşamasında öğrencilerin ön bilgileri ölçülerek, ölçüm bilgileri histogram grafiği şeklinde gösterilebilir. Dağılımın idealden farklı çıkması, bir problem olduğunu gösterir. Histogramdan yararlanma; çeşitli konuların özetlenmesi, analizi, verilerin tekrar sıklığını göstermesi, verileri karşılaştırma ve düzensizlikleri gösterme

şeklinde olabilir. Bu şekilde olası problemler görülebilir (Mahiroğlu ve Buluç, 2004).

Pareto diyagramı (Analizi)

Pareto diyagramı, bir sistem veya süreçteki faktörleri etki derecesine, önem sırasına veya tekrar sayısına bağlı olarak azalan sırayla sunan histogram şeklinde düzenlenmiş bir sütun grafiğidir. Pareto diyagramında örneğin, öğrencilerin dersten kopma nedenleri gösterilerek incelenebilir (Mahiroğlu ve Buluç, 2004). Pareto analizi, değişik sayıdaki önemli nedenleri, daha az önemli nedenlerden ayırmak için yararlanılan bir metottur (Elif, 1993:112) Pareto diyagramı kullanımında amaç; sorunun temel nedenini bulmak ve kökenine inmektir (Özkalp ve Sabuncuoğlu, 1998:319). Bu diyagram, 80-20 kuralı olarak da bilinmektedir. Buna göre oldukça az sayıdaki faktör (%20 gibi) herhangi bir sistem veya süreçteki büyük çoğunluğun (%80 gibi) sebebidir. Analizi eğitimde kullanmak istediğimizde örneğin, bir sınıftaki öğrencilerin dersin işlenmesini engelleme nedenlerinin frekanslarına ilişkin pareto diyagramı ile en sık karşılaşılan engelleme türlerini görebiliriz (Mahiroğlu ve Buluç, 2004).

Dağılım Diyagramı

Dağılım diyagramı, iki değişken arasındaki ilişkinin yönünü ya da, pozitif ya da negatif olup olmadığını (Cafıoğlu, 1996:94) gösterir. Örneğin, öğrencilerin ders çalışma için harcadıkları zaman ile aldıkları puanlar ya da, tekrar sayısının öğrenmenin gerçekleşme düzeyine etkisi arasındaki korelasyon sağlıklı bir değerlendirme yapmak amacıyla dağılım diyagramı şeklinde gösterilebilir (Mahiroğlu ve Buluç, 2004).

İşletim Şemaları

İşletim şeması, zaman içerisinde toplanmış verilerin kayıtlarının gösterildiği bir grafiktir. Süreç performans göstergeleri, hata oranları, sipariş ve satın alma işlem zamanları bu şekilde grafikleştirilebilir. İşletim şeması ile çalışanlar ve yöneticiler, yürütmekte oldukları süreci daha iyi anlayabilir ve sorunları görerek onları iyileştirecek yolları bulabilirler (Ensari, 2002:130-131).

Kontrol Grafikleri (Çizelgeleri)

Kontrol çizelgeleri, Shewhart'ın kalite analizine önemli bir katkısıdır. Kontrol grafikleri, gelişmeleri takip etmek için eldeki verileri kaydetmek (Elma ve Demir, 2000:166) ve herhangi bir şeyin kontrol altında olup olmadığını belirlemek için kullanılır (Cafoğlu, 1996:93). Kontrol grafikleri, alt ve üst sınırları istatistiksel olarak belirlenmiş çizelgelerdir. Eğer, sürece ilişkin değişimler alt ve üst kontrol limitlerini aşacak olursa, süreci kontrol altına almak için gereken tedbirler alınır. Kontrol çizelgeleri örneğin, öğrencilerin günün hangi saatlerinde daha verimli çalışabildiklerini kontrol etmek için kullanılabilir (Mahiroğlu ve Buluç, 2004).

Balık Kılıcı (Neden-sonuç) Diyagramı

Bu araç, şekli nedeniyle balık kılıcı, fonksiyonu nedeniyle neden-sonuç diyagramı, yaratıcısı Kaoru Ishikawa nedeniyle Ishikawa diyagramı olarak adlandırılır. Balık kılıcı diyagramı, bir örgütün süreçlerinde ve sistemlerinde ortaya çıkan sonuçları ve onlara etki eden temel sebepleri belirlemeye yardımcı olur. Daha çok mevcut bir problemi doğuran süreçteki faktörleri belirlemede veya daha etkili bir süreci planlamada kullanılır (Mahiroğlu ve Buluç, 2004). Önce, ana çizgi üzerinde problem yazılır ve bunların kanatları olarak da alt nedenler yazılarak diyagram tamamlanır (Cafoğlu, 1996:95).

Ishikawa yönteminin eğitimde kullanımına örnek olarak; ders ve program planlamasında geniş bir konunun daha önemli ve daha az önemli bölümlerine ayrıştırılabilmesine olanak sağlaması gösterilebilir (Ensari, 2002:130).

Güç Alanı Çözümlemesi

Kurt Lewin tarafından geliştirilmiş olan güç alanı çözümleme süreci, yapılması istenen değişiklikler yada iyileştirmelerde, süreci destekleyen güç ve unsurlarla, karşı ya da engel oluşturan güçlere sistematik bir yaklaşım sağlar. Önce istenilen değişiklikler tanımlanır, beyin fırtınası yöntemi ile değişimi destekleyen ve engelleyen unsurlar belirlenir, bu unsurlar diyagramda karşılıklı yerleştirilir ve sonuçlar değerlendirilerek engelleyici unsurların üstesinden gelebilmek ve

destekleyen unsurları daha da güçlendirmek için eylem planı hazırlanır (Oakland, 1993:232; Aktaran: Ensari, 2002:139).

Fikir Üretme Teknikleri

Beyin fırtınası

Beyin fırtınası, çok sayıda fikri kısa sürede ve tüm takım üyelerinin eşit koşullarda katılımı ile ortaya koyarak (Ensari 2002:139), sorunların belirlenmesi ve olası sebeplerinin araştırılması, çözüm üretilebilmesi ve çözümlerin uygulama yollarının bulunması gibi çeşitli amaçlar için kullanılır (Bozkurt, 2001:174).

Beş “Neden” (Niçin)

Sürekli olarak neden sorusu sorularak bir problemin kök sebeplerini araştıran bir tekniktir. Uygulama adımları şu şekildedir (Sümer, 2004);

1. Problem spesifik olarak açıklanır.
2. Neden olduğu sorulur.
3. Eğer cevap kök bir sebebi açıklamıyorsa tekrar neden diye sorulur.
4. Kök sebebi bulana dek neden sorusu sorulmaya devam edilir.

Karar Verme Teknikleri

Çoktan Seçmeli Karar Verme Tekniği

Fikir üretme teknikleri ile üretilen fikirler listesindeki en önemli düşüncelerin belirlenmesi için kullanılır. Üyelerin oyları ile en çok oy alan ilk 5-6 madde seçilerek karar olarak kabul edilir (Sümer, 2004).

Nominal Gurup Tekniği

Üyelerin kararlarıyla belirlenmiş olan “Yeni Fikirler” listesini yine üyelerin oylarıyla öncelik sırasına göre listelemeye yarayan bir metottur (Sümer, 2005).

Hedef Saptama (Kıyaslama) Tekniği

Bir organizasyondaki süreçleri, bir başka organizasyondaki benzer süreçlerle karşılaştıran ve farklılıkları tespit ederek yeni hedefler belirlemeye yardımcı olan bir ölçüm metodudur (Sümer, 2004).

Diğer Teknikler

Tabakalama

Farklı makinelerde veya tezgahlarda üretilen ürünlerin, farklı yerlerde biriktirilmesi esasına dayanır ve hata nedenlerinin araştırılması amacıyla kullanılır (Celep, 2002:228).

Planla-Yap-İncele-Düzelte Döngüsü (Sürekli Geliştirme Tekniği)

Bu döngü, Shewart tarafından icat edilmiş ve Deming tarafından geliştirilmiştir. Sürekli iyileştirme amacıyla kullanılmaktadır. Pukö (Planla-Uygula-Kontrol et-Önlem al) olarak da bilinen döngü, bir işin yapılmasına, sürecin analiz edilmesine ve iyileştirilmesine yardımcı olan ve insanların nasıl öğrendiğini gösteren bir modeldir (Mahiroğlu ve Buluç, 2004). Döngünün dört adımı aşağıda kısaca açıklamaktadır (Ensari, 2002:140):

1. Planlama kısmında, kuruluşun güncel durumu gözden geçirilerek sorunların olası nedenleri sistematik olarak incelenir ve eylem planı geliştirilir.
2. Yap, planın uygulanmasıdır. Uygulama sırsındaki tüm değişimler ve farklı işler, yapılanlar kaydedilir.
3. İncele, uygulama sırasında alınan önlemlerin işe yarayıp yaramadığını anlamak için, toplanan veriler değerlendirilerek sonuçlarla ilk hedeflerin uyumu kontrol edilir.
4. Düzelte, bir önceki değerlendirmeye göre sonuçlar başarılı ise, değerşiklikler hayata geçirilir, değerilse yeni eylem planları belirlenir. Böylelikle sürekli iyileştirme döngüsü devam eder.

Ensari'ye göre, öğrenciler bu döngüyü kendi öğrenme süreçlerinin sistematik yapısını daha iyi kavramak amacıyla öğrenebilirler. Örneğin; öğrenci, planla aşamasında yeni bir üniteyi nasıl öğreneceğini planlayabilir. Yap aşamasında kararlaştırdığı plan doğrultusunda araştırma yapar, notlar alır, projeler hazırlar ve günlük not tutar. İnceleme aşamasında öğrencinin tuttuğu notlar ve çalışmalar doğrultusunda öğretmen-öğrenci birlikte süreci değerlendirirler, eksik yapılanları belirleyerek bir sonraki aşamada nelerin geliştirilmesi gerektiğini kararlaştırırlar. Düzelt aşamasında öğrenci ve öğretmen, bu süreçte öğrendiklerini bir sonraki ünitenin öğrenilme yöntemlerini geliştirmek için kullanırlar.

Köksal, TKY araçları çok yararlı olmakla birlikte bu araç ve tekniklerin TKY demek olmadığını, TKY'nin sadece bu araç ve tekniklerden oluştuğu düşünülerek hareket edilirse kalite yolculuğunda başarısızlığa uğranabileceğinin bilinmesi gerektiğini belirtmektedir (Ensari, 2002:144).

TKY'nin Temel İlkeleri

Her yönetim anlayışını ortaya koyan temel unsurlar olduğu gibi, Toplam kalite yönetimini belirleyen unsurlar da vardır. Toplam Kalite yönetim ilkelerinin çoğu, ilk kalite uzmanları Deming, Juran ve Feigenbaum tarafından ortaya konulmuştur. Bu uzmanlar, aralarında yer yer farklılıklar olmasına rağmen, temelde aynı fikir ve ilkeleri öne sürmüşlerdir. TKY ilkeleri, birbirlerini tamamlayan ve birisi dahi göz ardı edildiğinde uygulamada sorunların ortaya çıkmasına neden olan unsurlar olarak değerlendirilmektedirler. Literatürde, TKY'nin ancak tüm unsurlarıyla kabul edilip, benimsendiğinde ve uygulandığında başarılı olabilecek bir sistem olduğu ve önemli olanın, her işletmenin kendi koşullarına uygun olarak bu öğeleri değerlendirmesi ve inançla, bütüncül bir yaklaşımla uygulamaya koyabilmesi olduğu üzerinde durulmaktadır (Akdoğan, 2005).

Müşteri Odaklılık

Toplam kalite yönetimi; müşteri isteklerinin tam olarak, zamanında, en hızlı şekilde, kaliteli ve ucuz olarak karşılanması esasına dayanır. TKY anlayışında iki tür müşteri vardır (YÖDGED, 1998b): İç ve dış müşteri.

Örgüt içinde çalışan her kişi, bir başka kişi için bir ürün veya hizmet üretmektedir. Her çalışan, kendi ürettiği mal ve hizmeti kullanan bir başka elemanın müşteri olduğu düşüncesini bilmelidir. Kurum içinde bu tür bir düşünce tarzıyla kurulacak ilişkiler zinciri sonucunda, dış müşteriye ulaşacak ürün veya hizmetin kalitesi çok yüksek olacaktır.

Dış müşteri: Örgütün ürettiği mal veya hizmeti kullanan yada tüketen kişilerdir. Kurum içinde çalışan herkes sonuçta dış müşteriler için çalışıldığının ve tatmin edilmiş müşterinin çok değerli olduğunun bilincinde olmalıdır.

Yoğun rekabet ortamı, örgütleri, müşterilerinin henüz talep etmediği, ancak talep edebileceği ürün veya hizmeti gerçekleştirerek, rekabet üstünlüğü sağlayacak farklılıkları yaratma çabasına yöneltmektedir. Bu nedenle; Toplam kalite yönetimi uygulayan örgütlerde koşulsuz müşteri memnuniyeti ilkesi, kurum kültürünün en temel özelliğini oluşturmaktadır (YÖDGED, 1998d). Müşteri tatminsizliğini önlemek temel amaçtır ve daha da önemli olan, müşterilere beklenen kaliteyi, daha ötesinde hayran bırakan-hoşnut olunan kaliteyi sunabilmektir. Bu da, ancak müşteriye fazlasıyla duyarlı olunarak elde edilebilecek bir durumdur (Akdoğan, 2005). Bu anlayışla kuruluşların Ar-ge birimleri sürekli araştırmalar yapmakta, müşteri istek ve beklentilerini değişik araç ve yöntemlerle tespit etmektedirler (Çetin, 2002).

Toplam kalite yönetiminde, yalnız dış müşterinin değil, tüm çalışanlardan oluşan iç müşterilerin de en üst düzeyde memnun edilmesi amaçlanmaktadır. Çalışanların memnuniyetinin düşük olması, müşteri memnuniyetini de etkileyecek ve buna bağlı olarak verim ve kalite düşecektir. Bu nedenle, müşteri odaklılık anlayışında, her iki müşteri grubunun gereksinimlerinin karşılanmasının aynı önem derecesinde görüldüğü unutulmamalıdır (Dağlı, 2004).

Spanbauer ve Hillman, müşteriye anlamanın en iyi yolunun, kendini onun yerine koymak olduğunu düşünmektedirler. Müşterinin sorunlarının çözümü için önerdikleri temel beceriler de şunlardır (Aksu, 1995:205-206): 1. Müşteriyi ciddiye alma, 2. Dinleme, 3. Sorunu aydınlatmak için sorular yöneltme, 4. Müşterinin işinizden beklentilerini öğrenme, 5. Hedefi sürdürme, 6. Empati gösterme, 7. Çözüm

üzerinde anlaşma, 8. Verilen sözleri tutma, 9. Müşterinin hatalı olduğu durumda onurunu kurtarma ve 10. Şikayeti için müşteriye teşekkür etme.

Eğitim örgütleri açısından müşteri kavramı içerisinde, hizmet alan öğrenci, akademik personel, diğer çalışanlar, iş dünyası, aileler ve toplum gibi pek çok guruptan söz etmek mümkündür. Bu bağlamda, eğitim müşterisi kavramı içine, eğitim hizmeti sunumunda doğrudan veya dolaylı olarak hizmet alan herkes girmektedir (Ceylan, 1997:24).

Girdilerden biri olarak, okula alınan-okuldan mezun olan öğrenciler, eğitim sisteminin çıktısı veya ürünü olarak değerlendirilebilir. Eğitim sisteminde öğrenciler, öğretmenlerin sunduğu hizmetin müşterisi olurken, bir üst sınıfın öğretmenleri de, bir alt sınıfın müşterileridir. Yine bir üst öğrenim kurumu da, bir alt öğrenim kurumunun müşterisidir. Sistemde yönetici, öğretmen ve diğer çalışanlar iç müşteri; öğrenciler, veliler ve toplumun dolaylı ya da dolaysız eğitimden istifade eden bireyleri de, dış müşteri kitlesini oluşturur. Eğitim sistemimizin çıktısı ve esas müşterisi olarak düşünülen öğrenci kitlesinin kaliteli olması, iç ve dış tüm müşteri kitlelerinin memnuniyetini sağlayacaktır. Öğrenci kitlesinin kaliteli olmasını sağlayacak olan ve aynı zamanda kendisi de bir iç müşteri olan eğitimcilerin de beklentilerinin karşılanacağı, mutlu edileceği bir yapının kurulması önem arz etmektedir (YÖDGED, 1998d).

Sürekli Gelişme

Literatürde TKY, iyinin daha iyisini bulmak için yapılan sürekli bir yolculuk olarak nitelendirilmektedir. Daha iyiyi aramak, gelişigüzel ve rast gele yapılan bir yolculuk değil, bir düşünme-uygulama sürecidir. Bu yolculukta bilginin toplanması, analizi, değerlendirilmesi, sunulması ile ilgili her türlü akılcı ve işlevi olan kanıtlanmış yöntemlerden yararlanır. Sürekli gelişme ve iyileştirme, bir örgütün yakın ve uzak çevresindeki etkenlerin sürekli izlenmesi ve değişimlerin örgüte yansıtılmasına bağlı olan ve aynı zamanda örgütteki üst yönetimi, orta kademe yöneticileri ve diğer çalışanlar dahil olmak üzere herkesi kapsayan bir iyileştirmedir (YÖDGED, 1998b).

Sürekli gelişmeyi diğer bir anlatımla ifade eden unsur, Japonların KAİZEN olgusudur. Japonca Kai Değişim, Zen ise iyi, daha iyi anlamına gelmektedir. Belli bir zaman zarfında, çok sayıda küçük adımlarla, hızlı bir gelişme trendi hedefleyen Kaizen, Toplam Kalite Yönetim sisteminin itici gücü, motoru olarak değerlendirilebilir (Efil, 1995). Kaizen’de hedef, belirli bir standardı tutturmak değil, ulaşılan seviye ne olursa olsun, o seviyeyi sürekli geliştirmektir. Yüksek bir kalite seviyesine çıkılması, durumun böyle süreceği anlamına gelmez. Çünkü, bir süre sonra rakipler de bu seviyeye ulaşacaktır. Bu nedenle, rekabet gücünü yitirmemek için, sürekli gelişme hedeflenmelidir. Sürekli geliştirme, bir anlamda “Toplam iyileştirme”ye yöneliktir. Örgütün yaptığı her şeyi iyileştirmesidir (Şimşek, 2000).

Kavrakoğlu, sürekli gelişmenin yararlarını şu şekilde ifade etmektedir (1994:14-15):

- 1.Örgütün tüm faaliyetlerinde bir canlılık meydana gelir.
- 2.Topluluğun, aynı amaç ve hedef doğrultusunda çalışması sağlanır.
- 3.Departmentlar, kendi işlerini daha etkin ve verimli biçimde yürütür.
- 4.Etkileşim içindeki birimlerin ortak sorunları, en kısa yoldan ve kalıcı bir şekilde çözülür.
- 5.Üretim ve diğer rekabet unsurları, daha hızlı bir gelişme gösterir.

Sürekli gelişim için, kurumda çalışanların tümünün sorumluluk alması gerekse de, yöneticilerin sorumluluğu esastır. Sürekli gelişimde yönetimin üzerine düşen görevler; politika ve hedefler oluşturmak, politikaların bölümler arası faaliyetler ile yayılımını ve yürütülmesini organize etmek, kaynak ayırmak, operasyonel faaliyetlerde sürekli gelişim düşüncesi ile hareket etmek, standartlar oluşturmak, bunları geliştirmek, eğitim programları ile çalışanlara sürekli gelişim bilincini aşlamak, yetenekleri ve problem çözme araçlarını geliştirmede çalışanlara yardımcı olmak, hep yönetim kademelerinin sorumluluğu altındadır (Çetin, 2002).

Süreç Yönetimi ve Süreç Performansını Geliştirme

Uluslararası rekabet ortamında örgütlerin rekabet gücünü “kalite, maliyet ve hız” öğelerinin belirlediği düşünülmektedir. Günümüzde sürekli artan ve yükselen müşteri beklentilerinden daha hızlı kalite ve verim geliştirme hızı sağlayabilen örgütler, rekabet gücünü kazanmakta ve başarıya ulaşmaktadırlar. Bu nedenle her süreç, müşterinin gereksinimlerini karşılayıp, karşılamadığına göre değerlendirilir. Amaç, müşterinin gereksinimlerini bir kerede ve doğru olarak karşılamaktır. Eğer müşteri gereksinimleri % 100 tatmin edilemiyorsa, süreç yeniden gözden geçirilir. Sürecin gözden geçirilmesine önce girdilerden başlanır, sonra işlemler ve yöntemler gözden geçirilir. Tüm çalışanların katılımı ile sağlanan “sürekli süreç geliştirme” ilkesi, TKY'nin temel felsefesi olan “Kaizen”in örgüt içinde hayata geçirilmesi anlamına gelmektedir (YÖDGED, 1998e).

Süreç performansını geliştirmede temel amaç, işlem basamaklarını azaltmaktır. Bu anlayışta süreçler sürekli sorgulanmakta, tanımlanmakta, değişkenlik ölçülmekte, değişkenliğin normal olup olmadığı saptanmakta ve gerektiğinde düzeltici işlemler uygulanarak süreç geliştirilmektedir. Böylece sonuç odaklı değil, süreç odaklı bir yönetim anlayışını sisteme hakim kılarak, sıfır hatalı üretimi gerçekleştirmek mümkün olmaktadır. Süreç geliştirmede takip edilen yol, sırası ile analiz, tasarım, uygulama, değerlendirme ve geliştirmedir. Bu süreç geliştirme döngüsü, Deming'in planla, uygula, kontrol et ve önlem al (PUKÖ) döngüsü ile benzerlik göstermektedir (Çetin, 2002).

TKY'de, süreç geliştirme ve denetimi kadar, süreçlerin yönetimi de önemlidir. TKY'de, örgütlerdeki bir sonraki süreç, müşteri olarak kabul edilir. Bu yaklaşıma eğitim sistemimiz açısından bakıldığında; ilköğretim, okulöncesi eğitimin; ortaöğretim, ilköğretimin; yükseköğretim, ortaöğretimin müşterisi olarak görülebilir. Yine bu yaklaşıma göre yüksek öğretimi bitirenler açısından, özel veya kamu kurum ve kuruluşları üniversitelerin müşterileri olarak değerlendirilebilir (YÖDGED, 1998e).

Önce İnsan Anlayışı ve Birey Kalitesi

Her kurum ve kuruluş, insanı merkeze koymak ve onun etrafında gelişimini sağlamak durumundadır. Kaliteyi sağlamak, nihai anlamda müşteriye ve çalışanı tatmin etmekten geçer. Çalışanın tatmininde de, insan kaynakları yönetimi büyük önem kazanmaktadır. Gelişimin sürekli olması, kalitenin yakalanması, ancak kurum içinde "Birey kalitesi"nin geliştirilmesi ile mümkündür (Çetin, 2002).

İnsan kaynakları yönetiminde amaç, kişilerin işlerini en verimli ve en tatminkar şekilde yapabileceği koşulları saptayıp, bunları kurum başarısına dönüştürmektir. Kurum yönetimince insan faktörüne verilen değer arttıkça, işgücü verimi ve işin kalitesi artacaktır. Toplam Kalite Yönetimi, insanların, kendilerine söylenmeden sorumluluk duygusuyla yapılması gereken işi kendiliğinden yapmalarını öngörür. Ishikawa, insanlığı esas alan bir yönetim biçiminin, "İnsanların sınırsız güçlerinin gelişmesine izin veren bir yönetim biçimi" olduğunu ifade etmektedir (TKY kitabı, 2005).

Toplam Kalite Yönetiminin en önemli ilkelerinden birisi, bir işi, "İlk seferinde doğru yap" ve "Hata ortaya çıkmadan önlem al"dır. Bunu başaracak olan da, kurumdaki kaliteli insan unsurudur. Kaliteli insan, her şeyden önce "Sürekli problem çözme yollarını arayan, ilgilerini ve amaçlarını gerçekleştirmede bencil olmayan ve adil davranan, insan ilişkilerinde demokratik ve özerk, sosyo- kültürel konularda esnek ve bütünlüyci özellikleri ağır basan bir insandır". Dolayısıyla, TKY'yi başarı ile uygulamanın temelinde; "Çalışanları motive etme, yönlendirme, bilgi ve beceri düzeylerini yükseltici eğitimler verme, iş zenginleştirme gibi insan faktörünü sürekli geliştiren sistemler yatmaktadır (Çetin, 2002). Tüm bunlar da, insan kaynakları yönetimi kapsamında olan hususlardır (TKY kitabı, 2005).

Etkili insan kaynakları yönetimi ile, bireyin kalitesinin yükseltilmesi ve gelişiminin sağlanması, doğal olarak kurumun gelişimini sağlayacak, bu da

kurumun etkililiğini ve verimliliğini yükselterek kaliteli mal ve hizmet üretimini getirecektir. Toplam Kalite Yönetim anlayışı ile yönetilen kurumlarda, öğrenmeyi öğrenmiş ve öğrenmeye istekli çalışanlar ve ekipler üretimde yerini alırken, öğrenen birey ve öğrenen organizasyonun gerçekleşmesi de sağlanmış olmaktadır (Çetin, 2002).

Tam Katılım

Katılmalı yönetim, demokratik yönetim biçiminin temel gereklerinden olup; ilgili konuda uzmanlığı olan, kararları uygulamadan sorumlu olan ve sonuçlarından etkilenen herkesin karara katılmasını öngörmektedir (Kocabaş ve Gökbaş, 2003).

Geçmişte organizasyonların karar alma süreçlerinde; içgüdülere, geleneklere, alışkanlıklara ve deneyimlere bağlılık en güvenilir dayanakdı ve bu sürece yöneticilerin dışında hiç kimse katılmaz, yöneticilerin aldıkları kararlar tartışılmazdı. Çünkü bu kararların, onların köklü yöneticilik bilgi ve deneyimlerine dayanmakta olduğu düşünülürdü (MEB TKY Felsefesi, t.y). Katılımla birlikte işbirliğine dayalı yönetim anlayışı, 1970’li yıllardan itibaren artmaya başlamıştır. Bu durum, örgütlerde, TKY gibi yeni yönetim modellerinin uygulanmaya başlanmasına yol açmıştır. TKY’nin öznesi, başta yönetim olmak üzere tüm çalışanlardır (Çetin, 2002).

Bozkurt’a göre, bir kuruluştaki çalışan herkesin, yönetime katkıda bulunabileceği bir şeyler vardır. Sistemde, mevcut potansiyel katkılardan azami ölçüde yararlanılmalıdır. Bu, “Katılımcı yönetim” kavramıdır. Buna göre, işgücünün tüm düzeylerinde sorumluluk, yetki ve ödüllendirme dağıtılır. Böylece daha az yönetici ile daha yüksek kalite ve verimliliğe ulaşılabilir (Bozkurt, 1994:26).

Bir kurumda katılımın, çalışanlar açısından bir ihtiyaç olarak ortaya çıktığı söylenebilir. Maslow’un ihtiyaçlar listesinde yer alan başarı, beğenilme, takdir görme, kendini gerçekleştirme ihtiyaçları tam katılımın oluşmasında önemli etkenler olarak karşımıza çıkmaktadırlar (Çetin, 2002). Günümüz insanı, sadece maddi ihtiyaçlarını karşılamakla yetinmemekte; çalışanlar, kendilerini ilgilendiren konularda karara katılmayı istemektedirler. Katılım, bireylerin kendi ihtiyaçlarının

tatminini sağlamanın yanı sıra, ortak bir üretim için bilgi ve yeteneklerin paylaşımı, çıktıda ulaşılabilecek kalite ve verimliliği de yükseltmektedir (YÖDGED, 1998f).

Özellikle de yenileşme sürecinde öğretmenlerin karara katılımı, öğretmenlerin potansiyellerini kullanma olanağını yaratacağı için, öğretmenlerin güdülenmesinde etkili olabilir. Aynı zamanda, okul yönetimine karşı direnme eğilimi içerisinde bulunan informal guruplar, karara katılma sürecinde, okul yönetimi ve diğer guruplarla daha yakın ilişki kurma ve onları daha iyi tanıma fırsatı bulabilirler. Karara katılma süreci, okullardaki örgütsel öğrenme sürecini de artırabilir. Karara katılan öğretmenler, bireysel amaçları ile örgütsel amaçları dengeleme yoluna gidebilirler. Çünkü, karara katılma, öğretmenlere kişisel doyum olanağı sağlayabilir. Kararlara katılan öğretmenler, okullarında daha kaliteli eğitim ortamı sağlamaya yönelik çaba içerisinde girebilirler (Özdemir ve Cemaloğlu, 2005).

Örgütte kalite ve verimliliği artırmak için uygulanan TKY'nin başarısı da, çalışanların bu felsefeyi benimsemeleri ve onların tam katılımının sağlanmasıyla mümkün görülmektedir. Anfusio, TKY felsefesinde çalışanların tam katılımının; çalışanların hedefleri belirlemede, karar alma ve problem çözmede gönüllü olarak yer aldıkları bir süreç anlamını taşıdığını belirtmektedir. Tam katılımın sağlanabilmesinde; takım ruhunun oluşturulabilmesi, uygun bir ödüllendirme sisteminin varlığı ve bunları kullanan bir üst yönetim kademesinin öncülüğü çok önemlidir (Akdoğan, 2005). Bursalıoğlu (2000), özellikle, öğretmenlerin okul yönetimine katılımının, eğitim-öğretim faaliyetlerine olumlu katkılar sağladığını gösteren araştırmalar olduğunu belirtmektedir.

TKY, yenileşme ve kültürel bir değişim sürecidir. Eğer alışılmış, sorunlu örgüt yapısında, yenileşme uygulaması yapılıyorsa, yeniliğin başarıya ulaşma olasılığı oldukça düşük olabilir. Karara katılanları sınırlayan örgütsel kural ve düzenlemeler, etkili karar sürecini engelleyebilir. Bu sebeple, daha geniş yetkili, daha serbest karar alma birimleri oluşturulmalıdır. Okulda yenileşme uygulamalarını yürüten okul yöneticileri, öğretmenleri kararlara katılmaya teşvik etmelidir. Okulda karara katılımı arttırmak için, okul yöneticisi ile öğretmen arasındaki emir-komuta zincirinin ve hiyerarşik farklılıkların etkisini yok edecek prosedürler hazırlanması gerekir.

Okuldaki yenileşme sorunlarıyla ilgili olarak, okuldaki öğretmen ve yöneticiler, sorunları birlikte tanımlamalı, sorunları analiz etmeli, çözüm yolları üretmeli, olası seçenekleri belirlemeli ve oy birliğiyle verilen kararların uygulanmasına çaba sarf etmelidirler (Özdemir ve Cemaloğlu, 2005).

Takım Çalışması

Celep (2000:219), takım çalışmasını, “Belirli sayıda işgörenin, belirli amaçlarla ve belirli sürelerle bir araya gelip, örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesi, sorunların çözülmesi, örgütte değişme ve yenileşme çabalarının örgütlenip, yürütülmesine yönelik olarak yaptıkları eylemler-etkinlikler bütünü” olarak tanımlamaktadır.

Literatürde, açıklık, güven ve dürüstlüğü olduğu kurumlarda takım çalışmasının geliştiği ve takım halinde öğrenme ve işbirliğinin TKY'nin başarısında önemli rol oynadığı, TKY'nin ortaklaşa davranış kültürünü desteklediği vurgulanmaktadır. Kalite gelişiminin sürekli olarak başarılabilmesi için, insanların ortak ve uyumlu çalışmasının sağlanmasında sinerjiye gereksinim vardır. Bunun için, örgütteki herkesin desteğine gereksinim vardır ve bütün işgörendenlerin katkısı önemlidir (Celep, 2000:221-222). Çünkü, bilgiden elde edilecek yarar, bireylerin tek tek değil, bir grup olarak neyi, nasıl düşündüklerine bağlıdır. Okulda güvenin hakim olduğu ve bilginin paylaşıldığı bir kültür oluşturulduğunda, takım halinde öğrenme meydana gelir (Çelik, 2000).

İşbirliği ve takım halinde öğrenmenin üç önemli boyutu vardır (YÖDGED, 1998g).

1. Birlikte düşünme ve bilgi paylaşımı, fikirleri zenginleştirir ve ortak sorunlara ortak çözüm bulmayı sağlar.

2. Takımın her üyesi diğerleriyle eylem bütünlüğü içinde olur ve birbirlerinin tamamlayıcısı olur.

3. Öğrenen takımlar, diğer takımları da gelişmeye iter ve bu gelişme döngüsel olarak devam eder.

TKY’de çalışanların katılımını sağlamak için kullanılan önemli araçlardan biri; “Kalite Kontrol Çemberleri”, “Kalite İyileştirme Çemberleri”, “Kalite Kontrol Halkaları”, “Sorun Çözme Gurupları”, “Geliştirme Gurupları”, “Geliştirme Çemberleri”, “Yaratıcı Ekipler”, İnisiyatif Sahibi Çemberler”, “Geliştirici-Yaratıcı Ekipler” gibi farklı şekillerde isimlendirilebilen “Kalite Çemberleri”dir (Dağlı,2005).

Kalite çemberleri, örgütlerde benzer işleri yapan, düzenli aralıklarla toplanan, kendi işleri ile ilgili sorunları saptayan, inceleyen, çözen ve gönüllü katılım esasıyla kurulan küçük guruplardır (Şimşek, 2000). Literatürde kalite çemberlerinin amacı, guruplar oluşturarak, çalışanların kendi işleriyle ilgili kararlara katılımını sağlamak, işle ilgili problemlerin çözümünde bilgi ve yeteneklerinden faydalanmak olarak ifade edilmektedir (Dağlı, 2005).

Liderlik

Günümüz dünyası hızlı bir değişim yaşamaktadır ve geçmişte başarıyla uygulanmış yönetim kuram ve yöntemleri bugün aynı başarı ile uygulanamamaktadır. Toplum ve bireyin, beklenti, tutum ve davranışları değişmiştir. Bu değişikliğe paralel olarak, örgüt ve yönetimle ilgili yeni bilgi ve yaklaşımlar meydana çıkmıştır. Toplam Kalite Yönetimi açısından, eğitim sisteminin en önemli görevi, çağın gereksinme duyduğu nitelik ve yeterlilikte üretken insanlar yetiştirmektir. Bu yüzden okulların, kaliteli eğitim yönetimine ve bunu sağlayabilecek nitelikli yöneticilere gereksinmesi vardır (TKY’ye Geçişte Öğretmenlerin karşılaştıkları Engeller, 2004).

Geleneksel yönetim anlayışında, insanların belirli performans düzeyinde çalışmalarını sağlayıcı metot, prosedür ve randıman ölçüleri bulunmaktadır. Yönetim, standartları ve hedefleri belirler ve çalışanların bunlara hangi ölçüde ulaştığını denetler. TKY’de lider yöneticinin görevi, birlikte çalıştığı insanları yargılamak değil, onlara yol göstermek, önderlik yapmak ve kendilerini geliştirmelerine yardımcı olmaktır. TKY’de lider yönetici, katılmalı yönetim tipinde; geleneksel yönetimlerdeki yöneticiler ise, sömürücü - otoriter tipinde yer

almaktadırlar. Sömürücü otoriter yöneticiler, çalışanları kendilerine güvenilmemesi gereken, tembel ve fırsat bulduklarında daha az çalışmanın yollarını araştıran kişiler olarak görürken; TKY kültürünü benimsemiş yöneticiler ise, çalışanları, kendilerine hedefler verilip bu hedeflere ulaşmalarını sağlayıcı uygun ortam ve eğitim olanakları sağlandığında, başarılı işler yapabilecek kişiler olarak görmektedirler (MEB TKY Felsefesi, t.y).

Toplam Kalite Yönetimi anlayışındaki liderin, birlikte çalıştığı insanlarda mevcut olan bilgi, yetenek ve hazineyi ortaya çıkaracak nitelikte olması beklenmektedir (Çetin, 2002).

Deming, TKY'nin kurumlarda en üst yönetici tarafından başlatılması gerektiğine inanmaktadır. Juran'da, kurumda kalite arttırmanın liderliğe bağlı olduğunu, çünkü kalite amaçlarını belirlemek ve bu amaçlara ulaşılmasını sağlayacak kavram, strateji, süreç, eğitim ve motivasyonu sağlayacak ortamı yaratmak, etkili liderlik davranışları ile mümkündür (Ensari, 2002). Aşağıda, liderlik konusunda araştırmalar yapan Warren Bennis'a göre, geleceğin iş dünyasında liderlerin sahip olması gereken özellikler ve bunlara ek olarak Çetin'in belirttiği, TKY liderinin sahip olması gereken özellikler sıralanmaktadır (Çetin, 2002):

Warren Bennis'a göre geleceğin lideri;

- Doğru kararlar alan,
- Hedefleri ve stratejiyi düşünen,
- Yenilikçi bir yönetimi benimseyen,
- Güçlü bir vizyonu olan,
- Motivasyon yeteneği olan,

-Belirlenen hedeflere ulaşmak için çevresindekilere yol göstererek yardımcı olan,

-Örnekler vererek rehberlik eden,

-Takdir etmeyi bilen,

-Çalışanlarına danışarak, onlardan aldığı görüşleri değerlendiren ve sonra kararını veren,

-İyi bir ekip şefliği yapan,

-Sistematik düşünen,

-Yaptığı işten heyecan duyan,

-Doğru eleman seçebilen ve ekip oluşturan,

-Değerlendirme yapan ve hızlı karar alabilen,

-Vizyon +cesaret+disiplin+önsezi, sahibi kişidir.

Burada belirtilen lider özelliklerine, TKY felsefesinin ilavesi, liderin;

-Öğrenen, öğrenmeyi alışkanlık haline getiren,

-Bilgiyi paylaşan,

-Yönetimde bir antrenör rolünü benimseyen,

-Astlarını yetiştirmek için gayret gösteren,

-Güncel ve örnek olan,

-Geleceği tahminde güçlü olan,

-Hızlı yapısal değişikliklerin yaşandığı belirsiz ortamları aydınlatan,

-Karmaşıklıkları düzenleyen,

- Çatışmaları olumlu yönde kanaliz eden,
- Yenilikleri teşvik eden,
- İnsani değerleri koruyan,
- Kişilere ve kişiliklere değil verilere dayanan,
- İş konusunun dışında sosyal gelişmelerin de iyi takipçisi olan,
- İletişim teknolojisine hakim,
- Çevresiyle olan ilişkilerinde samimi olan ve güven veren, bir yapı ve anlayışa sahip olmasıdır.

Yöneticiler ve çalışanlar arasında güvenin yetersiz olduğu kuruluşlarda, korku organizasyonel kültüre egemen olur ve korkunun bulunduğu yerlerde de gelişme görülmez. Yönetimin en kritik görevlerinden biri, kuruluş içinde her kademede, karşılıklı güvene dayalı ilişkiler mantığının yerleştirilmesidir. Yeterli güvenin bulunmadığı organizasyonlarda, birimler, bölümler ve kişiler arasında kesin sınır çizgileri ile tanımlanan bariyerler oluşur. TKY, çalışanlar arasında güvene dayalı ilişkilerin gelişmesi ile, görünen ve görünmeyen sınırların ortadan kaldırılmasını gerektirir. Güven ortamının gelişmesinde, açıklık, şeffaflık, iletişim ve motivasyon çok önemlidir. Böyle bir ortamda yapılan hatalar ve yanlışlıklar, kişileri cezalandırmak için değil, iyileştirme ve hataların nedenlerini bularak, tekrarını önleyici tedbir almak için, iyi bir fırsat olarak görülür (MEB TKY felsefesi, t.y.).

Deming, kalitenin sağlanması ve sisteminin iyileştirmesi görevinin, üst yönetimde olduğuna inanır (Ensari, 2002). TKY'nin başarısında, kilit rol oynadığı düşünülen bir üst yönetimin, TKY'nin uygulanması ile ilgili olarak, temelde yapması gerekenleri Bolat, şu şekilde özetlemektedir (Dağlı, 2005):

1. Toplam Kalite Yönetiminde görünür biçimde yer almak,
2. Örgüt içerisinde paylaşılmış bir görev anlayışı ve vizyon yaratmak,

- 3.Tutarlı bir Toplam Kalite kültürü oluşturmak,
- 4.Çalışanları Toplam kalite konusunda yetkilendirmek,
- 5.Bireylerin ve grupların, çabalarını ve başarılarını, zamanında tanımak ve takdir etmek,
- 6.Gerekli kaynak ve yardımı sağlayarak, TKY uygulamalarını desteklemek,
- 7.Müşteri ve tedarikçilerle sürekli ilişki içerisinde bulunmak,
8. Öğrenen bir örgüt yaratmak.

Ensari (2002), TKY yaklaşımının, eğitim alanında da başarılı olması için, güçlü bir liderliğe ihtiyaç olduğunu belirtmekte ve eğitim liderlerinde olması gereken özellikleri, vizyon, misyon, yaratıcılık, duyarlılık ve yetkilendirme olarak sıralamaktadır.

Çelik'in (2002) belirttiğine göre lider, bir kuruluşta, kurumsal kültürün oluşumunda çok önemli bir role sahiptir. Liderin iyileştirme süreçlerine katkı ve katılımı, kuruluş içi ve dışındaki iletişimdeki yeri, personeli tanıma ve takdir etmedeki rolü,Toplam Kalite Yönetiminde çok önemsenen bir husustur.

Çelik (2000), Toplam kalite yönetiminin, bireyci kültürden çok, kolektif kültüre uygun olduğunu, okul yöneticilerinden, toplumun yapısında var olan kolektif ruhu, okul kültürüne taşımalarının beklendiğini belirtmektedir. Yazara göre, eğer okul yöneticisi, okul kültürünü oluşturan temel öğeleri koruma yada değiştirme yolunda etkileme gücüne sahipse, başarılı bir kültürel liderdir. Başarılı bir TKY uygulaması için yönetim, kalitenin yönlendirdiği kültürü ön plana çıkararak, bununla bütünleşmiş insan davranışlarının desteklenmesini teşvik etmelidir (Kovancı, 2003).

TKY, büyük oranda kültürel bir değişim olarak görüldüğünden, okul müdürlerinin, etkili liderlik davranışları ile TKY kültürel değerlerini okul ortamında yerleştirmeleri önem taşımaktadır. Okul yöneticisi, öncelikle, TKY değerlerini kendisi benimsemeli ve davranış ve uygulamaları ile çalışanlara örnek olarak sunmalıdır (YÖDGED, 1998c).

Kurum Kültürü

Bir örgütte Toplam kalite stratejisinin hayata geçirilebilmesi, çalışanların örgüte karşı tavır, tutum ve davranışlarında, hissedilebilecek bir kültürel dönüşümün gerçekleşmesini gerekli kılmaktadır. Çünkü, bir örgütte çalışanlar, aynı kültürel değer ve normları, başkaları ile paylaşmaya gereksinme duyarlarken, diğer yandan da, örgüt toplumunca benimsenen kültürel değer ve normlara, uygun davranışlarından dolayı, örgüt toplumunun, kendilerini kabul etmesine gereksinim duymaktadırlar (YÖDGED, 1998c).

Örgütsel kültür; örgütteki bireylerin içinde buldukları sosyal ve fiziksel çevreyi algılama, anlamlandırma ve bu doğrultuda eylemde bulunmalarını, ifade eder. Bu nedenle, TKY'den bahsedebilmek için öncelikle, örgütteki insanların paylaştıkları anlamlar dünyasına ihtiyaçları vardır. Kavramlara ortak anlamlar yüklenmedikçe, ortak davranışlardan söz etmek mümkün olmaz (Şişman ve Turan, 2002).

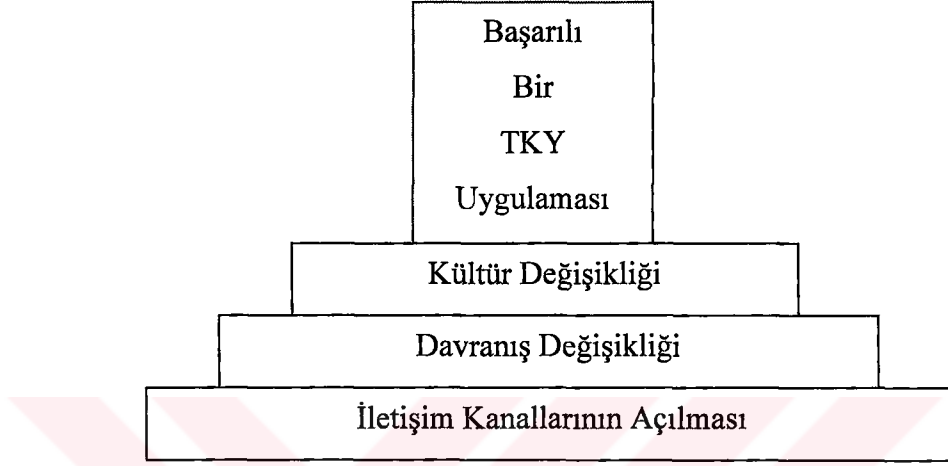
Daha öncede vurgulandığı gibi, Toplam kalite yönetimine geçiş süreci, tüm örgütü kapsamalı, örgütün en üst yöneticisinden, en alt çalışanına kadar devam etmelidir. Ancak, Toplam kalite yönetimine ilişkin felsefeleri, önce yöneticiler kavramalı ve sonra bunu, davranışları ve yaptıkları ile etraflarına örnek olarak sunmalıdırlar. Örgütte, tüm çalışanlar tarafından paylaşılan ve benimsenen kültürel yapının oluşması, sürekli eğitimi ve takım halinde öğrenmeyi gerektirir. Bu nedenle, bir örgütte TKY'ye geçiş, aynı zamanda örgütte, TKY ilkelerinin benimsendiği, kültürel bir değişimi ifade etmektedir (YÖDGED, 1998c).

Mevcut yapıdan, TKY kültürünün yaratılmasına geçiş kolay olmayabilir. İnsanlar, önem kaybetmekten veya yeni uygulamalarla karşılaştıkları için, şaşkın durumda kalmaktan korkabilirler. Bu nedenle, değişimin getireceği sonuçlardan değil, sağlayacağı faydalardan ve kolaylıklardan sık sık söz edilmelidir (Kovancı, 2003: 165).

Çelik, kalite çalışmalarının başarısının, örgütte uygulama için gerekli görülen kültürel ve davranışsal değişimi yaratmaktan geçtiğini, bunun da, iletişim kanallarını

açık tutmakla sağlanabileceğini ifade etmektedir. Aşağıdaki şekilde, TKY'yi başarıya götüreceği düşünülen unsurlar gösterilmektedir:

Şekil 2.1 Başarılı bir TKY Uygulama Basamakları.



Kaynak: Çetin, 1999:86.

Örgütlerin yeniden yapılanması veya mevcut yapısına uygun örgüt kültürünün yeniden tasarlanması, yeni öğretilerin ve becerilerin kazanılması demektir. Kültür, bir örgütteki tüm çalışanlar tarafından paylaşılan değerler bütünüdür. Toplam kalite kültüründe temel amaç, değişikliklere birdenbire adapte olmaktan çok, belli ilkeler doğrultusunda değişiklikleri yönetecek ve yönlendirecek bir yapının oluşturulmasıdır. Toplam kalite yönetimi açısından, bir örgüt kültürü oluşturma ve iş birliği yaratmada temel şart, çalışanların katılımını sağlayarak, değişime karşı direncin üstesinden gelmek ve yeni yönetim felsefe ve ilkelerini örgüt çalışanlarına kazandırmaktır (MEB, 2001b).

Literatürde, müşteri odaklılık, kalite öncelikli yönetim, süreçlerin sürekli yönetimi ve denetimi, önce insan anlayışı, çalışanların kalitesinin geliştirilmesi, tam katılım, ekip çalışması ve üst yönetimin liderliği, TKY örgüt kültürünün temelinde yer alan en önemli unsurlar (YÖDGED, 1998c) olarak belirtilmektedir.

TKY'ye destek vermeyecek bir organizasyon kültürü, kalite süreçlerinin başarısını engelleyeceğinden, TKY'yi destekleyecek bir kültürel yapının geliştirilebilmesi için, önce mevcut kültürel dokunun analiz edilmesi gereklidir

(Kovancı, 2001). Örgütte, TKY'yi desteklemeyen değerlerin yerine, TKY'yi destekleyen değerler yerleştirilmelidir. Toplam kalite yönetiminde bir örgüt kültürünün temel öğeleri olarak, katı kurallar içinde yarışma, güç kullanma, kınama gibi kriterlerin yerine;

1. Mükemmellik için uğraş,
2. Risk üstlenme ve değişimin desteklenmesi,
3. Yönetim ile çalışanlar arasındaki karşılıklı anlayış ve saygı,
4. Tüketici ve hizmet bekleyen grupların tatmini,
5. Örgütün sürekli iyileştirilmesi, yer almaktadır (YÖDGED, 1998h).

TKY açısından yeterli bir kalite kültürü oluşturmak içinse;

1. Paylaşılan bir vizyona ve amaçların saydamlaştırılmasına,
2. İyi geliştirilmiş organizasyon misyon ve hedeflerine,
3. Tutarlı bir organizasyon yapısına,
4. Uygun teknoloji ve süreç tasarımına,
5. Performans değerlendirme ve ödüllendirme sistemine,
6. Önemli bireysel sorunlara dikkat edilmesine gerek vardır (YÖDGED, 1998h).

Başta da belirtildiği gibi, alanda yapılan çalışmalar, bir örgütte TKY kültürel değerlerinin yerleşebilmesi için, bürokrasi, kurallar ve prosedürler üzerinde yoğunlaşan ve işi merkeze alan örgüt kültürünün, karara katılım ve takım çalışmasının desteklendiği, güven duygusunun hakim olduğu, kısacası, insanı merkeze alan örgüt kültürü özellikleriyle; bireysel rekabet ve karlılık üzerine odaklanan örgüt kültürünün ise, girişimciliğin desteklendiği, yeniliklere açık gelişimsel örgüt kültürü özellikleriyle yer değiştirmesi gerektiğini ortaya koymaktadır (Al-Khalifa & Aspinwall, 2001). Berio'nun (2003) çalışmasının da, okulların etkiliğinde, işbirliği ve katılımı ön gören gurup (Klan) kültürünün etkisini ortaya çıkardığı belirtilmişti. Aşağıda, okulların etkiliğini artırma amacıyla uygulanan TKY ile okul kültürü ilişkisi tartışılmaktadır.

Toplam Kalite Yönetiminde Okul Kültürü ve Değişimi

Eğitimde TKY'nin hedefi; tüm paydaşlarının, iyi bir iletişim ve ilişkiyle yönetime katkı yaptığı, hizmet içi eğitimin bir yaşam felsefesi olduğu, öğrenmenin önemsendiği, okumanın ihtiyaç olarak hissedildiği, işini tam yapan bireylerin oluşturduğu, toplumun gurur duyduğu, benimsediği, gelişmenin hiç durmadığı bir okula ulaşmaktır (TKY Yaklaşımı ve Okul, 2004). Bu da ancak, herkes tarafından paylaşılan bir kurum kültürüyle sağlanabilir. Okulda, paylaşımcı ve işbirliğine dayalı bir kültür değişimi gerçekleştirilerek, eğitimde TKY uygulanabilir (Eğitim ve Kalite Yönetimi, 2004).

TKY'nin, başlangıçta Amerika'da gündeme gelmesine karşılık, ilk başarılı uygulamalarının Japonya'da görülmesi de, Japon kültürünün, TKY'nin insana değer, ortaklaşa davranış gibi bazı temel değer ve özelliklerini taşıyor olmasından ileri gelmektedir. Araştırmalar, TKY'nin temelinde yer alan kültürel özellikler ve dinamikler anlaşılmadan başarılı olamayacağını ortaya koymaktadır (Şişman ve Turan, 2002).

Toplam Kalite Yönetimi, sürekli gelişim felsefesiyle eşanlı bir yapıya sahiptir. Eğitim örgütlerinde Toplam Kalite Yönetiminin başarılı olması isteniyorsa, öncelikle organizasyonun kültürünün belirlenmesi gerekmektedir. Çalışanlar arasında yoğun bir iletişim ağı kurulması ve bu sayede çalışanların hepsinin, organizasyon içindeki çalışmalardan haberdar edilmesi ve ortak değerlerin oluşabileceği, takım ruhu geliştirme çalışmaları yapılması gerekmektedir (TKY'ye Geçişte Öğretmenlerin Karşılaştıkları Engeller, 2004).

Okulda, yönetici ve öğretmenin ortak hareket etmesini sağlayan temel etken, okul kültürüdür. Paylaşılan değer ve normlar, ne kadar güçlü ise, personelin ortak hareket etme ihtimali de o derece artar. Okul müdürü, hem okulun içinde, hem de dışında meydana gelen değişimlere uyum sağlayacak, esnek bir okul kültürü oluşturmalıdır. Değişme, beraberinde bilinmeyen de getirdiğinden, okulda değişime karşı ilk direnç, okul kültüründen kaynaklanır. Okul yöneticisi, okulda değişmeyi

engelleyen değerlerin yerine, değişmeyi destekleyen değerleri, davranışları ve bazı etkinlikler aracılığıyla yerleştirebilir (Çelik, 2000).

Araştırmalar, örgütsel kültürün oluşmasında, biçimlenmesinde ve değiştirilmesinde, örgüt yönetimlerinin birinci derecede etkili olduğunu ortaya koymaktadır (Şişman, 1994). Okulda da, TKY ilkelerini yayma ve benimsetmede temel unsur yönetici olduğundan, öncelikle üst yönetimce, okul müdürüne yönelik seminerlerle yöneticinin, TKY değerlerini benimsemesi sağlandıktan sonra, okul müdürü de davranışları ve aşağıda örneklendirilen etkinlikler aracılığıyla, okulda TKY kültürünü yerleştirmeye çalışabilir (Dağlı, 2004):

1) Herkesin etkin katılımını sağlamak için; TKY ile ilgili bilgiler en üst kademesinden en alt kademesine kadar, okuldaki tüm çalışanlara aktarılmalıdır ve personelin sağlayabileceği katkı tartışılmalıdır.

2) Katılımda gönüllülük esas olduğundan, motivasyona önem verilmeli ve öğretmenlerin sorunları gündeme alınmalıdır.

3) Eğitsel görüşlerin tartışıldığı toplantılar, ilgi duyulan konularda seminerler düzenlenerek, iyi bir eğitimin, tüm personelin katılımıyla gerçekleşebileceği düşüncesi, okulda yerleştirilmeye çalışılmalıdır.

4) Hizmetiçi eğitim ve teknolojik imkanlar vasıtasıyla öğretmenler, gelişen dünyanın yeniliklerinden haberdar edilmeli, yenileşme için kaynak ayrılmalıdır.

5) Eğitimdeki en temel unsurlardan biride öğrencidir. Öğrencilerin her türlü problemleriyle ilgilenilmelidir. Öğrencilerin yetenekleri ölçüsünde sosyal-kültürel faaliyetlere etkin katılımı, kendini ifade etme ve araştırma yapma imkanı sağlanmalıdır.

6) Okulu etkili kılacak bir özelliği de, çevreyle ilişkileri ve ana-baba katılımıdır. Sosyal aktivitelere tüm okul çevresi davet edilebilir, okul-aile birliğinin etkinliği artırılabilir.

Tüm bu çabalardaki ana amacın, okulların öğrenen organizasyonlar haline gelerek, eğitimde kalitenin yükselmesi olduğunu söyleyebiliriz (YÖDGED, 1998a). Glasser (1999), kalite okulundaki eğitimi, öğretmenin yaşama kalite kattığının anlaşılması süreci olarak ifade etmekte ve böyle bir okulu özetle şu şekilde tanımlamaktadır; “Öğrenciler okulu sevmekte, okulda kendileri için yararlı olduğuna inandıkları şeyleri öğrenmektedirler. Öğretmenler de, arkadaşça buldukları okulda çalışmayı sevmekte, kendilerine profesyonel olarak davranıldığını hissetmekte, disiplin sorunları yaşamamaktadırlar.”

Aşağıda, okullarda Toplam kalite yönetimi uygulamasına geçişle birlikte, okul ortamında görülen değişim, tablo halinde özetlenmiştir.

Tablo 2.2 TKY ile okulda görülen değişim.

Değişen	TKY'den önce	TKY'den sonra
Öğretmen	Bilginin yayıcısı	Öğrenme etkinliklerinin kolaylaştırılması
Öğretmen	Sınıfa ilişkin tek karar verici	Diğer öğretmenlerle birlikte takım üyesi
Öğretmen	Denetleyici	Destekleyici, müşteriye merkeze alıcı hizmet
Yönetici	Denetleyici	Destekleyici, müşteriye merkeze alıcı, hizmet sunucu, yönlendirici
Öğretim Programı	Tek metne dayalı	Yetişkin yaşamın sorumluluklarıyla tanımlanmış yeterlilikler
Yoğunlaşma	Kendisi üzerinde	Öğrenci ve diğer ilgililer üzerinde
Değerlendirme	Normal dağılıma dayalı	Tam öğrenme değerlendirme ölçütüne dayalı

Kaynak: Celep, 2000:211- 212.

TKY'nin oluşmasıyla, sınıf ortamında belirli oranda değişimler beklenmektedir. Toplam Kalite Yönetiminin uygulanmasıyla, öğrenci ile öğretmen arasındaki resmi ilişki yerine, öğrenci ile diyalog kuran, öğrenci üzerine odaklanan, ona rehberlik eden, eleştiren değil, yol gösteren, öğrenci ile koordineli çalışan, bilgi vermektten çok bilgiyi paylaşan, bilgiyi sınıf içerisinde değil, dış ortamlarda da arayan, bilim ve teknolojiye değişimleri takip eden, öğrencileri araştırmaya iten, öğrencinin her türlü ihtiyacını bilen, başarısızlığı yargılayan değil, nedenini araştırmacı bir öğretmen profili çizilir. Yaşanan bu değişim, öğrencileri de ister istemez etkileyecek ve öğrenci artık derslerde sıkılmayacaktır, düşüncelerini sınıf ortamında

rahatça ifade edebilecek, araştırma ve incelemeye yönelecektir. Bilgi edinme isteği ile bir üst eğitim kurumuna gidecektir. Teknolojik gelişmeleri takip eden, takım çalışmasını seven, eleştirel gözle bakabilen, çevresine saygılı yetişen öğrenciler ile, tüketen değil, üreten bir toplum oluşacaktır (Dağlı, 2004).

Greenwood ve Gaunt, başarılı bir TKY için, okul kültürüne yerleşmesi gereken değerleri, şöyle sıralamaktadır (Aksu, 2002:119):

- Tüm çocuklar, öğrenmek isterler ve bu konuda yüreklendirilmeleri gerekir.
- Eğer bazıları, bunu reddeder yada zor bulursa, sorunun üstesinden gelmesi için yardımcı olunmalı; asla “aptal”, “geri zekalı” biçiminde etiketlenmemelidirler.
- Tüm çocuklar öğrenme yeteneğine sahiptir. Amaç, onları normal bir dağılım içinde yerleştirmek için başarısızlıklarını ölçmek değil, başarı ve özgüvenlerini sürekli geliştirmek olmalıdır.
- Olumlu gelişmeler fark edilmeli ve kutlanmalıdır.
- Yarışma doğaldır, fakat işbirliği, amaçlara ulaşmada daha etkilidir. Bu ikisinin uzlaştırılmasında yarar vardır.
- Sınıfta öğretmenler, yalnızca yönetici, denetçi yada öğretici değil, aynı zamanda kolaylaştırıcı ve yetiştiricidir.

Kalitenin öncülerinden Deming, eğitimcileri; Korku, şüphecilik ve bölücülük duyguları yerine, saygı ve güvenle olgunlaşan güçlü ilişkilerin oluşabileceği ve bunun sonucunda da öğretmen, öğrenci ve yöneticilerin sürekli gelişim yolunda tek bir yürek olabileceği eğitim ortamları oluşturmaya yönlendirmektedir (Şimşek, 2000:83-84). Özetle; Toplam Kalite kültürünü benimseyen bir eğitim yönetimi faaliyeti ile okulda, aşağıdaki hususların benimsendiği değişim gerçekleşir (Şimşek, 2000:87):

1. Müşteri (öğrenci) odaklılık,
2. Eğitim programlarının hazırlanmasında öğrenci, veliler, öğretmenler ve diğer örgüt temsilcilerinin katılımı,
3. Çağdaş değerlendirme ve ölçme yöntemlerinin geliştirilmesi,
4. Test yöntemlerinin zenginleştirilmesi,

5. Uygulamalı eğitime ağırlık verilmesi,
6. İç ve dış müşteri tatmini,
7. Gönüllü katılımcı grupların oluşturulması,

Aşağıda, TKY uygulamaları ile örgüt kültürü ilişkisinin daha iyi anlaşılabilmesi için, kültür kavramı ayrıntıları ile incelenecektir.

Kültür Kavramı

Kültür, üzerinde çok konuşulan, tartışılan, kullanılması kolay, fakat tanımlanması ve anlatılması aynı derecede zor olan bir kavramdır. Çünkü, hem kültür olgusunun kendisi çok anlamlı olup, zaman içinde değişikliklere uğramaktadır, hem de antropoloji, psikoloji, tarih, felsefe, biyoloji, sosyoloji gibi disiplinlerle günlük dilde kültür tanımlamalarının yapılabilme imkanı, kavrama değişik anlamlar yüklemektedir.

Kotter ve Heskett; 19. yy. sonları ve 20. yy başlarında, ilkel toplumların incelenmesinin, bu toplumların sadece teknolojik bakımdan değil, yaşam şekli bakımından da, ilerlemiş toplumlardan farklı olduğunu göstermesi sonucunda, kültür olgusunun derinlemesine analiz edilmeye başlandığını ifade etmektedir (Halis, 2003:109).

Kültür kelimesi, ilk olarak 1973 yılında, bir Alman dili sözlüğünde geçmiş ve 1871'de, ilk kez Taylor tarafından antropolojide kullanılmış ve toplumbilimsel araştırmalarda yaygınlaşması yirminci yüzyılda olmuş bir terimdir (Tan, 1981:108).

Kültür, Latince bir sözcüktür ve sözcük anlamı; "El değmemiş doğanın, insan akli ve yapıcılığıyla işlenmesi ve yararlı hale gelmesi"dir (İpşiroğlu, 1991:27). Kültür, bireyin davranışlarını yöneten etkinlikleri kapsar ve yaygın anlamıyla bilgi, inanç, fikir, değer, sanat eseri gibi semboller dizisini temsil eder. Webber, kültürün bazı yazarlarca, "Bilginin, inancın, sanatın, hukukun, ahlâkın, örf ve adetlerin ve toplumun bir üyesi olarak, kişiler tarafından kazanılmış diğer yetenek ve alışkanlıkların, kompleks bir bütünü" olarak tanımlandığını belirtmektedir (Halis, 2003:109).

Kültür üzerinde çalışma yapan yazarlardan Kroeter ve Klukhohn, 161 adet kültür tanımı tespit etmişlerdir (Arıbaş, 1999:21).

Ülkemizde, kültürü sistemli olarak ilk tanımlayan Ziya Gökalp'tir. Gökalp, kültürü, bir topluma ait sanat, din gelenekler ve adetler olarak tanımlamış ve kültürün milli olduğunu belirtmiştir (Şimşek, 2001).

Örgüt Kültürü Kavramının Önem Kazanması

Örgütsel kültür kavramı, son yıllarda akademisyenlerden ve uygulayıcılardan artan bir ilgi görmektedir. Kavramın, ne anlam ifade ettiği, nasıl gözlemleneceği ve nasıl ölçüleceği, örgütlere yardım konusunda nasıl kullanılması gerektiği gibi konularda, üzerinde tam bir fikir birliği oluşmuş değildir (Schein, 1990).

Schein'e (1990) göre, kavramı ön plana çıkaran, Amerikan şirketlerinin niçin diğer toplumlardaki -özellikle de Japonyadaki- eş değer şirketler kadar, iyi performans gösteremediklerini açıklama çabası olmuştur. Yakın geçmişte, ABD başta olmak üzere, Batı ülkelerinde yaşanan ekonomik düşüş, örgütsel yaşamla ilgili bazı sorunları gündeme getirmiş ve örgütsel kültür kavramı ve kavram kapsamında düşünülen konularda araştırmalar yapılması, Batı ileri toplumlarının içinde buldukları sosyal ve ekonomik durumla, örgüt kültürünün ilgisi olduğunu ortaya koymuştur (Şişman, 1994).

Kavram, Pettigrew'in 1979'da yayınlanan "Örgüt Kültürleri Üzerine" adlı makalesiyle gündeme gelmiştir (Yağmurlu, 1997). Frederickson, kavramın önem kazanmasında, 1982'de yazılan Peters ve Waterman'ın "Mükemmeli Arayış" ve Deal ve Kennedy'nin "Örgüt Kültürü" adlı eserleri ile yine aynı dönemlerde Ouchi'nin "Z Teorisi" ve Pascale ve Athous'un "Japon Yönetim Tarzı" adlı çalışmalarının önemli rol oynadığını belirtmektedir (Halis, 2003).

Peters ve Waterman'ın, örgütün gücünü, üyeleri tarafından paylaşılan değerlere, yani örgüt kültürüne dayandıran yaklaşımı hızla yayılmış, çevreye uyum, etkinlik gibi konuları açıklamada, kültür kavramı bir çözüm olarak görülmeye

başlanmıştır (Erdem, 1996). William Quichi'nin, "Japon İşbirliğinin Başarısı" adlı kitabı, çağdaş örgüt kültürü kavramını anlamada birinci kaynak olmuştur. Quichi'nin, Japon ve Amerikan örgütlerini karşılaştırarak geliştirdiği, "Z" kuramı kültürü ile örgütlerin başarısının sadece öğelere bağlı olmadığı, aynı zamanda, insan kaynakları yönetimine de bağlı olduğu benimsenmiştir (Çelik, 1997).

Literatür incelendiğinde, kavrama ilginin artmasında Japon firmaların, Amerikan firmalardan daha başarılı olmasının ilk neden olarak gösterildiği görülürken, ikinci neden olarak da, mükemmel bir stratejiye rağmen, planların başarıyı garanti etmemesinin gösterildiği görülmektedir (Gürdal, 1994).

Örgüt Kültürünün Tanımı

Literatürde, Firma Kültürü, Kurumsal Kültür, İşletme Kültürü olarak da dile getirilen Örgüt Kültürüne ilişkin, çok çeşitli tanım yer almaktadır.

Killmann ve arkadaşları, örgütsel kültürü; "Paylaşılan filozofiler, ideolojiler, değerler, inançlar, beklentiler, tutumlar ve normların bir bütün olarak oluşturması" şeklinde tanımlarken, Sapienza; "Örgütsel kültürün en önemli yüzlerinden biri, paylaşılan inançlar sistemi olması"dır der. Davis'e göre ise örgüt kültürü, "Paylaşılan inançlar ve değerlerin bir örneğidir ve o bir araçtır", "Üyelerine biçim verir ve onlara davranışları için kural oluşturur". Allen'e göre örgütsel kültür, "İşletme içi normlara sınımsız bağlılık"tır. Manfred F. R. Kets de Vries ve Danny Miller'a göre ise; "Örgüt üyelerince paylaşılan davranış örnekleri, inançlar ve değerler gibi temel yaklaşımlar ve görüşlerin ele alındığı bir mozaiktir" örgüt kültürü (Gürçay, 2001).

Edgar Schein, Örgüt kültürünü, "Bir gurubun dışa uyum sağlama ve iç bütünleşme sorunlarını çözmek için oluşturduğu ve geliştirdiği belirli düzendeki temel varsayımlar" olarak tanımlamıştır (Eren, 2004).

İlk yıllarda, genellikle bir örgütte büyük oranda paylaşılan inanç, değer, tutum ve davranış özellikleri olarak ele alınan örgüt kültürü, daha sonraki yıllarda, çok daha geniş bir perspektif kazanıp, özellikle sembol ve sembolleştirme kavramları üzerinde de durmaya başlamıştır. Örneğin, Robins; örgüt kültürünü, “Paylaşılan anlam ve semboller sistemi”, Willmoot; "Sembol, dil, ideoloji tören ve efsaneleri içeren kavramlar bütünü", Harvey ve Brown; "Dil, giyim, davranış örüntüleri, değer sistemleri, duygular, tutumlar, etkileşimler ve grup normları olarak (Halis, 2003), Hoy ve Miskel; “Bir örgütün temel değerlerini ve inançlarıyla bunları çalışanlara ileten sembol, tören ve mitolojilerin tümü” olarak tanımlamış, Wiliam Ouchi de; örgütsel kültürün, “Semboller, törenler, efsaneler, çalışanların değerleri ve inançları” olduğunu belirtmiştir (Atay, 1998).

Örgüt kültürü tanımları çok çeşitli olmakla beraber, tanımı genellikle kuşatan anlamın, işgörenlerin davranışlarını etkileyen, paylaşılan inanç ve değerler gibi soyut unsurlarla, dil, tören, hikaye gibi örgüt içinde doğrudan gözlenebilen ve değerlerin iletilmesini sağlayan unsurların bütününden oluşan bir olgu olduğu görülmektedir (Halis, 2003). Kozlu'da (1998), bu bütünsel bakışa uygun olarak kültürü, “Tüm olarak tinsel ve toplumsal yaşam, geniş bir toplumun bütün alanlarında ortak olan dinsel, ahlaksal, estetik, teknik ve bilimsel nitelikteki toplumsal olayların bütünü” şeklinde tanımladıktan sonra, örgüt kültürünün, “Paylaşılan değer ve inançlar, liderler ve kahramanlar, törenler, öyküler ve efsanelerden” oluştuğunu belirtmektedir.

Dinçer ve Fidan'da (1996:404), benzer bir ifade ile kavramı, “Bir örgütün içindeki insanların davranışlarını yönlendiren normlar, davranışlar, değerler, inançlar ve alışkanlıklar sistemi” olarak açıklamaktadır.

Örgüt Kültürünün Oluşumu ve Önemi

Terzi (2000), örgüt kültürünün oluşumunda değişik faktörlerin rol oynadığını belirtmekte ve örgüt kurucularının bu oluşumda, önemli bir rol oynadığını ifade etmektedir. O'na göre, kurucular daha önceki felsefe ve ideolojilerle kısıtlanmadan hareket ettiklerinden, sahip oldukları değerler ve inançlarını yapılandıracakları örgüt üzerinde etkilerinin olması doğaldır. Başaran (1992) ise, kurucuların örgüt kültürü

oluşumunda rolünün olduğunu kabul etmekle birlikte, ancak bununla sınırlı olmadığını ifade ederek, çalışanları da işin içine katmakta ve örgüt kültürünün gelişmesini çalışanların toplu yaşamasının sonucu olduğunu belirtmektedir (Güçlü, 2003).

Erkmen ve Ordun (2001), örgüt üyelerini, ortak inançlar, değerler, normlar ve gelenekler etrafında birleştiren ve aynı zamanda örgütün dış çevreye uyum sağlamasında temel rol oynayan örgüt kültürünün önemini şöyle açıklamaktadır: Örgüt kültürü, dinamik bir çevre içinde etkinliklerini sürdüren örgütlerin, sürekli değişen çevre şartlarına ve çevrenin beklentilerine uyum sağlamasına yardımcı olmakta, dışsal uyumu sağlamakta ve aynı zamanda da ortak değerler oluşturarak işgörenlere ne yapmaları ve örgütte nasıl davranmaları gerektiği konusunda yol göstererek içsel uyumu sağlamaktadır. Örgütün, amaçlarına ulaşmasına yönelik olarak, örgüt üyeleri arasında birlik ve bütünlük duygularını geliştiren örgüt kültürü, örgütteki işlerin yapılış biçimi ve süregelen uygulamaları ifade etmektedir. Böylece örgüt kültürü, bir yandan örgütlerin değişen çevre koşullarına ayak uydurarak varlıklarını sürdürmelerini sağlarken, bir yandan da değişen koşulların çalışanlar üzerinde yarattığı tedirginlik ve belirsizlik endişelerini gidermeye, içsel bütünlüğü ve birliği ortak norm ve değerlerle sağlamaya çalışmaktadır.

Örgüt Kültürünün İşlevleri

Kozlu, örgüt kültürün işlevlerini aşağıdaki gibi sıralamaktadır (Varol, 1989):

- Örgütte, paylaşılan değerlerin sonraki kuşaklara aktarılmasını sağlar ve böylece örgütün sürekliliğine katkısı olur.
- Örgütün kişiliğini belirler ve örgüt üyeleri, bu kişilik ve kimlikle tanınır.
- Örgüt üyelerinin motivasyonuna yardımcı olur.
- Örgüt kültürü güçlü ve piyasaya dönükse; politika kitapçıklarına, örgüt şemalarına ve ayrıntılı iş dokümanlarına daha az gerek duyulur.
- Alt kademedeki örgüt üyeleri, çoğu durumda ne yapması gerektiğini bilir.
- Örgüt üyelerinin hayatlarına anlam katarak hayatlarını zenginleştirir.

- Örgütte değişim gerektiğinde, bu değişimlere öncülük eder ve kolaylaştırıcı rol oynar.

- Örgüt üyelerince paylaşılan değer ve inançlar, örgütün toplumsal boyutlarını birleştirmeye bakımından önem taşır.

- Örgütsel amaçların, kalıcılığın ve istikrarın kaynağıdır.

- Uyum sağlamaya elverişli esnek özelliklere sahipse, örgütün varlığını sürdürmesine yardım eder.

Balcı (2001), örgütsel kültürün sıralanan olumlu işlevleri yanı sıra olumsuz işlevleri de olduğunu belirterek, bunların bazılarını şu şekilde ifade etmektedir:

- 1- Değişimi engeller ve böylece tutuculuğa yol açar,
- 2- Örgütsel farklılığı önler,
- 3- Örgütsel birleşme ve devirlere engel olur.

Örgüt Kültürünün Özellikleri

Farklı şekillerde tanımlanan örgüt kültürünün özellikleri de farklı şekillerde ifade edilmektedir. W. Newstorn ve Davis'e göre örgüt kültürünün özellikleri şöyledir (Vural, 2003):

Örgüt kültürü;

- Ayırt edicidir,
- Kararlı bir yapıdadır,
- İfade edilmeden de anlaşılabilir,
- Semboliktir,
- Bütünleştiricidir,
- Kabul görmüştür,
- Üst yönetimin bir yansımasıdır.

Çeşitli düşünürlerin üzerinde birleştiği bir başka sınıflamaya göre, örgüt kültürünün özelliklerini 4 başlıkta toplayabiliriz (Eren, 2004):

- Örgüt kültürü, öğrenilmiş veya sonradan kazanılmış bir olgudur. Başka bir ifadeyle örgüt kültürü, halen veya daha önce görev yapan başarılı yöneticilerin norm ve davranışlarıyla ortaya çıkar ve diğer çalışanları etkiler. Böylece bireysel kültürü oluşturan değer, norm ve davranışlar öğrenilir.

- Örgütsel kültür, grup üyeleri arasında paylaşılr olmalıdır. Örgütsel kültür, örgütün kendine özgü özelliklerinin ortak ürünüdür. Örgüte üye olan kimse, bu ortak kültüre inanmalı, bu kültürü, yeni üye olanlara davranışlarıyla ileterek yaşatmalıdır. Buna kültürün, hikayeler, sembollerle yayılması ve tüm üyeler tarafından aynı şekilde algılanıp, uygulanması da denilebilir.

- Örgüt kültürü, yazılı bir metin halinde değildir, örgüt üyelerinin düşüncelerinde, bilinç ve belleklerinde inanç ve değerler olarak yer alır. Schein'e göre örgüt kültürü, üç katmanda incelenebilir. Birinci katman ofis düzeni, konuşulan dil gibi fiziki düzen ve sosyal çevreden oluşur. Orta katmanda, sorunların çözümünde kullanılan ve davranışlara rehber olan değer yargıları yer alır. En altta ise, örgütte genel kabul görmüş varsayımlar vardır. Değer ve inançların oluşmasında, bu varsayımların tüm üyelerce bilinmesi gerekir ve bunlar yazılı değildir.

- Örgüt kültürünün bir diğer özelliği de, düzenli bir şekilde ortaya çıkarılan davranışsal kalıplar şeklinde olmasıdır. Örgüt içinde üyelerin dil ve sembolik hareketleri, inanç ve değerlerin sonucu ortaya çıkan, davranışlarla diğer üyelere aktarılan ve çoğu zaman sorgulamadan kabul edilen ortak davranış kalıplarıdır. Bunların nedenleri örgüt üyelerine yeri geldikçe verilmelidir.

Örgüt kültürü, özellikleri bakımından; baskın yada alt, güçlü yada zayıf olabilir. Bu kavramları aşağıdaki gibi açıklayabiliriz.

Baskın Kültür ve Alt Kültür

Kısaca, paylaşılan değerler sistemi olarak ifade edilebilen örgüt kültürünü, işgörenlerin eğitimleri ve diğer özellikleri farklı olsa bile, benzer biçimde açıklayacakları düşünülebilir. Ancak, örgüt kültürünün taşıdığı ortak özellikler, yani baskın kültürünün yanı sıra alt kültür özellikleri var olabilir.

Baskın kültürün, örgüte belli bir kişilik veren, kültürün makro bakış açısı olduğu söylenebilir. Luthons'a göre baskın (dominant) kültür, örgüt üyelerinin çoğunluğu tarafından paylaşılan temel değerleri ifade etmektedir. Johnson ve Gill'e göre alt kültür, örgüt üyelerinin bir kısmı tarafından, örneğin, bir departmanda paylaşılan değerleri anlatmaktadır (Vural, 2003).

İpek, örgütteki alt kültürlerin örgüt içi bölümler ve birimler, örgüte yeni katılımlar, teknolojik yenilikler, ideolojik ve coğrafi farklılıklar gibi unsurlara bağlı olarak ortaya çıktığını belirtmektedir. (Güçlü, 2003).

Schein'e göre örgüt kültürü, alt kültürler arası etkileşimin ürünüdür. Alt kültürlerin benzerlik ve farklılık düzeyleri, örgüt kültürünün heterojen yada homojen oluşunu belirler. Buradan hareketle şunu söyleyebiliriz ki, alt kültürlerin özellikleri birbiriyle ne kadar örtüşüyorsa, örgüt kültürü o derece bütünlük gösterir (Erdem ve İşbaşı, 2001).

Güçlü Kültür ve Zayıf Kültür

Robbins, güçlü bir kültürde örgüt üyelerinin temel değerleri kabul ettiğini ve bu değerlere bağlılık gösterdiğini ifade etmektedir (Erdem ve İşbaşı, 2001). Buradan hareketle, örgütler tarafından düzenlenmiş olan paylaşılan temel değerlerin, güçlü kültürü oluşturduğunu söyleyebiliriz (Vural, 2003).

Luthans'a göre, güçlü kültürün şekillenmesinde, güçlü bir liderle birlikte iki özellikten bahsedilebilir: Paylaşma ve yoğunluk. Paylaşma derecesi, örgüt üyelerinin

ne kadarının temel değerleri benimsediğini gsterir. Değerlerin benimsenmesi için de, bilinmesi gerekir. Örgüt, üyelerine, değerlerini çeşitli yollarla bildirdikten sonra, ödüllendirme ile üyelerinin değerlere bağlılığını, yani değerlerin uygulanma yoğunluğunu arttırabilir (Vural, 2003). Varol (1989), güçlü bir örgüt kültürünün özelliklerini, değerlerle yönlenme, eylem yanlısı olma, müşteriye yakın olma, özerklik ve girişimcilik, en iyi yapılabilen işe bağlı kalma, insanlar aracılığıyla verimlilik, sade bir örgüt yapısı ile gevşek ve sıkı özelliklerin bir arada olması olarak belirtmektedir.

Akıncı ise, güçlü bir örgüt kültürüne sahip örgütlerin özelliklerini, ayırt edicilik, kararlı yapı, ifade edilmeden de anlaşılabilmek, sembolik olma, bütünleştirici olma, kabul görme ve üst yönetimin yansıması olma olarak belirtmektedir (Özdemir, 2000).

Key, son yirmi yıldır örgüt kültürünün, örgütsel başarıyı sağlamada önemli bir unsur olarak görüldüğünü, bununla beraber, örgüt kültürünün zayıf veya güçlü olmasıyla, örgütsel performans arasındaki ilişkinin tartışmalı olduğunu belirtmektedir. Örgüt üyeleri arasında işbirliği yaratan ve örgüte bağlılığı arttıran güçlü kültürlerin beklenen çıktısı, yüksek performanstır. Ritche'ye göre, bunu sağlamanın yöntemi de, kültürel değerlerin öğretme, paylaşma gibi bir takım süreçlerle içselleştirilmesidir (Erdem ve İşbaşı, 2001).

Robbins'e göre, zayıf kültürlerde çalışanlar arasında, örgütün temel değerlerinin ne olduğu konusunda tam bir uzlaşma sağlanamamıştır ve çalışanlar arasındaki bağ, oldukça gevşektir (Güçlü, 2003). Aktouf ve Chretien'de, üyeler veya alt kültür gurupları arasında, düşmanlık hisleri ve gerilime dayalı örgüt ikliminin hakim olmasının, o örgütte zayıf kültürün yanında, aynı zamanda olumsuz bir örgüt kültürünün varlığının da göstergesi olacağını ifade etmektedir. Bununla birlikte Şişman, örgütün baskın kültürünün, örgüt amaçlarına karşıt bir biçim almasının, örgütün zayıf bir kültüre sahip olmasından daha kötü sonuçlar doğurabileceğini belirtmektedir. Dolayısıyla, uzun dönemli performans için bir örgütün kültürünün, alt kültürler arası sinerjiyi yaratacak ortak anlayış ve algılamaları oluşturması, aynı

zamanda çevresel değişimlere hızlı ve etkili uyum sağlayacak esnek ve yenilikçi özellikler içermesi gerekmektedir (Erdem ve İşbaşı, 2001).

Örgüt Kültürünün Öğeleri

Kültürler arası farkın nedeni, kültür öğelerinin benzer olmamasından ileri gelir. Bu kültürel öğeler her kültürde mevcuttur, ancak önemleri farklıdır (Erdoğan, 1975 22).

Literatür incelendiğinde, örgüt kültürünün temel öğelerinin neler olduğu konusunda, örgütsel kültür kavramının tanımında olduğu gibi, değişik yaklaşımların olduğu görülmektedir. Örgütsel kültüre ilişkin literatürü incelediğimizde örgütsel kültürün, şu öğelerden oluştuğunu görmekteyiz (Vural, 2003:42):

- Örgütün tarihi,
- Değerleri ve inançları (örgüt içindeki başarıyı tanımlayan ve standartlarını koyan kavram ve inançlar),
- Örgütü açıklayan hikaye ve mitler,
- Örgütün kültürel şebekesi (informal yapı, açıkça ve resmen görünmeyen yetki hiyerarşisi),
- Adetler, gelenekler, törenler,
- Örgütün kahramanları (örgütsel değerleri kişiselleştiren ve diğerleri için rol modeli olarak hizmet etme işlevi götüren kadın ve erkek kahramanlar).

Örgütsel kültürün esas öğeleri, değerler, inançlar ve normlar olarak; kültürün ifade biçimleri de, ritüeller, törenler, hikayeler, mitler, kahramanlar, semboller ve dil olarak ifade edilebilir (Terzi, 2000). Kavramın daha iyi anlaşılabilmesi için, aşağıda bu öğeler açıklanmaya çalışılmıştır.

Örgüt Kültürünün Temel Öğeleri

Değerler

Kozlu, örgütteki tüm bireylerin ortaklaşa inandığı ve paylaştığı temel değerlerin, kurum kültürünün önemli bir ögesi olduğunu ve kültürün, insanların paylaştığı değer ve inançlarla başladığını belirtmektedir (Vural, 2003).

Değerler, örgütün amaçlarını gerçekleştirmeye çalışan bireylerin, hareket ve davranışlarına rehberlik etmede neyin doğru, neyin yanlış olduğu konularında oldukça kalıcı inançlar bütünüdür. Değerler, günlük kararların şekillenmesinde, bir ideolojinin oluşturulması olarak düşünülebilir. Değerler, direkt olarak gözlemlenemez, fakat onları yansıtan hikayelerden, örgütün dilinden ve sembollerden yorumlanabilir (Ural, 1995:103-104). Değerler, örgüte yeni katılan bireylerin normlarını ve tutumlarını, sosyalleşme sürecinde etkiler ve işgörenler bunları içselleştirirler. Sonuç olarak bireyler, örgüt ile kendilerini özdeşleştirirler ve örgüte bağlanırlar (Aypay, 2001 501).

Deal ve Kennedy'ye göre, başarılı şirketlerde yönetimin, temel değerleri örgüt tabanına iletmesi ve temel değerleri herkesin paylaşması, kusursuzluğa giden yolda insanlar için esas özendiricilerdir. Quichi de "Z" kültüründeki örgütleri incelerken, temel değerler üzerinde önemle durmuştur. Quichi'ye göre, örgüt felsefesi çok önemlidir, çünkü yöneticilerden talimat alınamadığında bile, örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesinde işgörenleri koordine etmektedir. Örgütler, bazen örgüt felsefesi, bazen örgüt vizyonu veya misyonu, bazen de örgüt prensipleri yada andı olarak da adlandırdıkları temel değerlerini, çalışan el kitapçıkları veya faaliyet raporları gibi formlarda, resmi bir şekilde yayınlamaları, çalışanlarına duyururlar. Örgütler, yukarıda yapılan açıklamalardan da anlaşılacağı gibi bu temel değerleri, uzun dönemde başarıyı artıracak, istenilen tutum ve davranışları oluşturmak için, bir araç olarak kullanırlar. Değerlerin tümü, örgütteki temel anlayış sistemini

oluşturur ve Schein'inde belirttiği gibi örgüt, bu temel anlayışı, dış uyum ve iç bütünleşme problemlerinde kullanır (Vural, 2003).

İnançlar

İnançlar, gerçeğin şimdi ve geçmişte nasıl olduğuna ilişkin, bireyin bilgilerinden oluşur (Terzi, 2000:45). Örgüt fertlerinin inançları, kişilerin zihinsel olguları, bilgi, efsane ve batıl inançlarını içine alır. İnançları oluşturan efsaneler, masallar, her örgütte halk düşüncesinin önemli bir kısmını oluşturur. Bunlar, kültürün devamlılığını sağlayan temel öğelerdendir (Erdoğan, 1975:27).

Normlar

İçerikleri farklı olmakla birlikte normlar, her toplumda vardır. Bunlar, olay ve durumları açıklama ve yorumlamada, toplumun üyelerine yol gösteren ve sosyal olarak oluşturulan kurallardır (Şişman, 1994 80).

Pehlivan'a göre normlar, bir gurup içindeki kişilerin ilişkilerini düzenleyen ve davranışlarına yön veren kurallardır. Genellikle de, değerlerin yansımasıdır ve herkesçe paylaşıldığı için kolektiftir. Normlar, örgütsel kültür içinde davranışı etkileyen, sosyal sistemi kurumsallaştıran ve güçlendiren öğelerdir (Güçlü, 2003) ve normlar, işgörenlerin örgüt içinde nasıl davranacağını, nasıl ilişkide bulunacağını, başkaları ile nasıl iletişimde bulunacağını gösterir (Çelik, 1997:38).

Normlar, yazılı değildir ve informal beklentilerden oluşur. Davranışı doğrudan etkilerler. Örgütsel yaşamın kültürel yönlerini anlamada olan daha soyut anlamlardır. Normlar, üyelere hikaye ve törenler yolu ile geçer (Akçay, 2001:100).

Kültürün İfade Biçimleri (Görünen Yüzü)

Tören ve Semboller

Törenler, değerli başarıları motive eden ve insanların önemli bir olayı paylaşmalarını sağlayarak, onlar arasında bir bağ yaratan özel olaylardır (Ural, 1995:105). Örgüt kültürü, veda yemekleri, tanışma toplantıları gibi gelenekselleşmiş törenler vasıtasıyla, örgüt üyelerine aktarılmaya çalışılır (Çelik, 1997). Okul yaşamında törenler, geniş bir repertuara sahiptir. Okulun kültürel yapısına ve özel görevlerine bağlı olarak, bir çok tören düzenlenmektedir (Küçük, 2002).

Nelson ve Campbell, örgütlerde altı çeşit tören olduğunu belirtmişlerdir (Güçlü, 2003) :

1. Statü töreni, bireyin statüsündeki değişimi gösterir. Örneğin, terfi yemeği.
2. Teşvik törenleri, bireylerin başarılarına destek verir. Örneğin, ödül töreni.
3. Yenileme töreni, örgütteki değişime önem verir ve öğrenme ve başarmayı cesaretlendirir. Örneğin, açılış töreni.
4. Bütünleşme törenleri, örgütteki farklı gurupları birleştirmeyi ve daha büyük bir örgüt olma isteğini pekiştirir. Örneğin, farklı bölümlerde çalışanları bir araya getiren gezi ve piknikler.
5. Çatışmayı azaltıcı törenler, örgütte ortaya çıkan anlaşmazlıkları gidermeyi amaçlamaktadır. Şikayet kutusu gibi.
6. Derece indirme, bazı örgütler tarafından davranış değer ve normlarını uygulamada başarısız olan kişileri cezalandırmak için kullanılır. Japonya'da bazı örgütlerde, olumsuz davranışlarda bulunan çalışanlara ceza olarak, kurdele takılması örnek verilebilir.

Örgütte semboller, başkalarına bir anlam ifade eden obje, hareket ve olayları ifade eder ve sembollerin örgütün önemli değerleri ile uyuşması gerekir (Ural, 1995). Değişik biçimlerde kodlanmış özel anlamlar olarak örgütsel semboller, bir örgütün üyeleri tarafından paylaşılan çeşitli kültürel öğelerin en kapsamlılarıdır. Bunlar,

anlam zenginliği oluşturan, heyecan uyandıran ve insanları eyleme sevk eden, sözel, davranışsal ifadeler, çeşitli fiziksel nesnelere olabilmektedir (Şişman, 1994 67-68).

Örgüt kültürünün çalışanlara iletilmesinde kullanılan tören ve semboller, o kültürle biçimlenen çalışanlar arası ilişkilerin hem göstergeleri, hem de pekiştiricileridir. Varol'a göre, bir örgütte kıyafet biçimi, selamlaşma Őekilleri, veda yemekleri, rozet, flama gibi nesnelere ile çalışanlarla yöneticiler arasındaki mesafeyi belirtici düzenlemeler, o örgütün tören ve sembollerinin örnekleri arasında sayılabilir (Vural, 2003).

Adetler (Ritüeller)

Nelson ve Campbell adetleri, genellikle yazılı olmayan, ancak tekrarlanan veya günlük örgütsel uygulamalarda görülen davranışlar olarak nitelenmektedir. Adetler, "Biz burada işleri böyle yaparız" mesajını bütün işgörenlere verirler (Güçlü, 2003).

Schermerhorn, ritüelleri, örgüt üyelerinin algılarını ve davranışlarını etkileyebilmek için tekrarlanan ve standartlaşmış eylemler (Terzi, 2000), Ulrich'de kültürel kalıp ve değerleri güçlendirmek için yapılan törensel eylemler olarak, ifade etmektedir. Ritüellere örnek olarak, değerlendirme ve ödüllendirme süreçleri, personel toplantıları, veda törenleri, çalışma plan ve programları verilebilir (Terzi, 2000).

Mitler (Efsaneler)

Erdem'e göre mit, bir örgütün değerlerini, tanıtım sistemlerini yerleştiren bir iletişim aracıdır. Bir örgütün değerlerine, kurucularına ya da yöneticilerine ilişkin ilginç olaylar ve öyküler, zamanla belirli bir anlam taşıyan mesaja dönüşerek efsaneleşir. Ya da örgütün önemli bir değerini, bir veya birden fazla kişinin örnek davranışıyla eyleme dönüştüğünde, bu eylem de efsaneleşir. Mitlere pozitif anlamlar yüklenebileceği gibi, negatif anlamlar da yüklenebilmektedir. Mitler, örgüte ait olma

duygusunu güçlendirdiklerinde pozitif, örgüte karşı bir gruplaşmaya yol açtıklarında ise negatif anlam ifade ederler (Güçlü, 2003).

Örgütsel efsanelerin çoğu zaman doğru olmadığı düşünülse de, bazen önemli gerçekleri çalışanlara iletirler. Örgüt içinde paylaşılan bir efsane, örgüt içinde dayanışma ve yön bulmayı kolaylaştırdığı gibi çevrenin güven ve desteğinin korunmasını da kolaylaştırmaktadır (Vural, 2003). Bu nedenle mitler, sahte bir inanç olarak değil, bir örgütün ayırt edici tarihi, efsaneleri, hatıraları olarak tanımlanmalıdır. Mit, geçmişi bugüne bağlar ve örgütsel yaşamın toplumsal uygulamalarını meşrulaştıran bir anlam oluşturur (Terzi, 2000 51-52).

Hikayeler

Hikaye, örgütün çalışanları arasında paylaşılan ve sıkça tekrarlanan, gerçek olaylara dayalı rivayettir. Hikayeler, çalışanlara, örgütün temel değerlerini canlı tutabilmek için anlatılırlar (Ural, 1995 104). Varol, hikaye ve mitlerin örgütün kahramanları olarak görülen kişilere, kuruculara, en başarılı kişi ve ünlülerine ilişkin olduğunu belirtmektedir (Vural, 2003). Örgütün temel felsefesini yansıtmakta olan ve kurucular, yöneticiler ve başarılı olmuş kişiler hakkında anlatılan hikayeler, örgütsel yönden bütünleşme ve kontrol işlevi görmekte ve yönetsel anlayış ve uygulamaların örneklerini oluşturmaktadır (Şişman, 1994).

Hikayeler, bugünü geçmişe bağlar ve mevcut uygulamalara açıklık ve meşruiyet kazandırır. Örgüt kahramanları hakkındaki hikayeler, örgüte örnek teşkil eder ve örgütün öz değerlerinin öğrenilmesini sağlar (Terzi, 2000:50). Örneğin, bir örgüt kültüründe bireyselliği yada yarışmayı vurgulayan hikayeler yaygınsa, örgütsel değerler de bu doğrultuda gelişir (Çelik, 2002).

Liderler ve Kahramanlar

Peters ve Waterman'a göre, lider ve kahramanlar, örgüt kültürünün temel değerlerini ve inançlarını, kendi kişiliklerinde yansıtan modeller veya temsilcilerdir (Varol, 1989).

Terzi'ye (2000) göre kahramanlar, kültür içerisinde yüksek değere sahip olan, hayal ürünü veya gerçek insanlar olup, örgüt üyelerinin davranışlarına model oluşturarak, örgütsel kültür değerlerinin kişiselleşmesine yardım ederler.

Güçlü kültürlerde birden çok kahraman vardır. Hill ve Jones'e göre, kahramanlar, geçmişteki yararlı hizmetleriyle devleşmiş, örgütü amaçlarına ulaştırmada başarılı olmuş kişiler olarak, yol gösterici birer sembolde sayılabilirler (Eren, 2004).

Sloganlar

Slogan, örgüt üyelerini heyecanlandıran, enerjilerini açığa çıkaran ve çalışanları harekete geçiren araçlardır. Koontz ve Weinrich'e göre "Slogan, bir örgütün, bir değerini, bir amacını, bir inancını yada normunu başarı ile ifade eden, satır veya cümledir" (Eren, 2004).

Dil

Her ülkenin bir ana dili olduğu gibi, her örgütün içerisinde, o örgüte özgü bir dil vardır. Bu dili, örgütün üyeleri en doğru biçimde anlayabilir ve kullanabilirler. Örgütlerin kendilerine özgü olan bu dile, şarkılar, işaretler, metaforlar (mecazlar) ve işgörenlerin oluşturduğu ve özel anlam yüklediği dil biçimleri (argo) örnek olarak verilebilir. Örgüt üyelerince paylaşılmış bir dil, işgörelere topluluk hissi ve grup kimliği kazandırır (Terzi, 2000: 55-56).

Örgüt Kültürü Modelleri

Literatürde, bir çok örgüt kültürü sınıflandırması vardır ve bu sınıflandırmalarda örgüt kültürü, farklı kriterler yönünden ele alınmaktadır. Bu çalışmada kısaca örgüt kültürü modelleri incelenerek çalışmaya esas olan Quinn ve Cameron'ın örgüt kültürü modeli üzerinde durulacaktır.

Schein Modeli

Örgüt kültürü ile ilgili çalışma ve araştırmaları ile tanınan Schein'e göre kültür, çalışanların inandığı değer ve inançlarla başlayan ve zamanla test edildikten sonra geçerli kabul edilen, temel varsayımlar sisteminden oluşur. Örgüt, bu varsayımları sorunlarını aşmada kullanır (Vural, 2003).

Schein'e göre, örgütsel kültürün sorunları aşmaya yarayan üç ana işlevi vardır. Bunlar (Vural, 2003; Eren 2004);

Örgütün dış çevreye uyum sorunlarını çözme, örgütün çevreyle bütünleşme sorunlarını çözme ve çevresel belirsizlikleri azaltma, endişeleri giderme ve korkuları yenmedir. Bir nevi yol haritası demek olan örgüt kültürü, örgüt üyelerinin hareketlerine rehber olacağından, belirsizlikler karşısında üyeler rahatça durum analizi yapabilecekler ve endişelere karşı örgüt kültürü güvence olacaktır.

Kilmann Modeli

Kilmann, örgüt kültürünü, her şeyi harekete geçiren sosyal bir enerji olarak tanımlamakta ve örgütsel kültürü, değiştirilmesi zor olan, hiyerarşi ve kuralların hakim olduğu Bürokratik kültürler ile dinamik ve koşullara uyum gösteren Yenilikçi kültürler olarak iki tipte incelemektedir.

Bürokratik kültür özelliklerine sahip firmalar, belli bir büyüklüğe ulaşmış olan ve daha fazla çaba sarf etmeye gerek duymayan, daha önce denenmiş yönetsel mekanizmalarla hareket eden bir yapıya sahiptirler. Yenilikçi kültür özelliklerine sahip olan firmaların en önemli özelliği ise, değişen ve küreselleşen dünyaya uyum sağlayıcı olmasıdır (Eren, 2004)

Miles ve Snow Modeli

Miles ve Snow, örgütlerin gelenek ve alışkanlıklarına göre sahip oldukları özellikleri, birbirinden farklı dört grupta toplamaktadır. Muhafazakar ve riskten kaçınan Koruyucu kültür, yenilikçi ve risk alan Geliştirici kültür, denge ve değişime önem veren Analizci kültür, çevre etkisiyle mecburi olarak değişime giden Tepki verici kültür. Bu örgütsel kültür tipleri şu şekilde açıklanabilir (Vural, 2003; Eren, 2004):

Koruyucu kültür özelliklerine sahip firmalarda, yeni ürün ya da pazar için ya hiç ya da çok az araştırılma yapılır ve sorunlar daha önce denenmiş başarılı olunmuş yöntemlerle çözülmeye çalışılırken; Geliştirici kültürde, yeni ürün-pazar araştırmaları önemlidir ve firma stratejisi, gelişme ve büyümedir.

Analizci Kültüre sahip firmalar, rakiplerinin neler yaptığını takip eder, bununla birlikte büyüme ve değişmeyi kontrollü ve temkinli bir biçimde gerçekleştirirler. Tepki verici kültüre sahip firma yöneticileri, değişiklik yapacak güce sahip olmayıp, bu firmalar, çevrenin zorlaması nedeniyle örneğin, iflas etmemek için mecburi değişikliklere giderler.

Parsons Modeli

Parsons, örgütsel kültürün incelenmesinde ve oluşturulmasında, sosyal değerlerin katkıları üzerinde durmuştur. Parsons'un modelinde çevreye uyum, uygun

amaç belirleme ve amaca ulaşma, kendi içinde bütünleşme ve toplum tarafından kabul görme olmak üzere, dört fonksiyon vardır. Sistemin varlığı, ortama uyumuna, amaçlarına erişebilmesine, alt sistemlerle bütünleşebilmesine, toplum tarafından meşruiyetine inanılmasına bağlıdır. Bu işlevlerin gerçekleşmesinde, kültürel değerler önemli araçlar olarak öne çıkmaktadır. Bu değerlerse; teknik, ekonomik, sosyal, psikolojik, politik, estetik, ahlaki ve dini değerlerdir (Eren, 2004).

Harrison ve Handy Örgüt Kültürü Modeli

Harrison ve Handy, örgüt kültürünü incelerken, yönetim biçimi ile örgüt yapısını temel almakta (Erkmen ve Ordun, 2001) ve örgüt kültürünü formalize edilme ve merkezileşme derecesine (Halis, 2003) göre, rol kültürü, güç kültürü, görev kültürü ve birey kültürü olarak incelemektedir.

Güç/otorite kültüründe, işgörenler merkezi gücü elinde bulunduranların kendilerinden ne beklediğini iyi anlamak ve ona göre davranmak zorundadır. Bu kültürde kişisel başarı, merkezi güce duyulan saygı, risk alma ve iletişim yeteneği gibi etkenlere göre belirlenir (Vural, 2003).

Bürokratik / Rol Kültürleri, Weber'in bürokratik örgüt yapısındaki gibi, sistem ve prosedür örgütsel davranışı yönlendirmektedir (Vural, 2003). Bu kültür özelliklerine sahip örgütlerde, rol, iş ve otorite tanımları açıkça yapılmış ve iletişim biçimleri belirlenmiştir. Örgüt, tepe yönetimi tarafından belirlenmiş kurallarca kontrol edilmektedir (Erkmen ve Ordun, 2001).

İş/Başarı/Görev kültürlerinde, işgörenlerden, işlerine ve örgütlerine fazla zaman harcamaları ve bütün enerjileri ile örgüte katkıda bulunmaları beklenir (Erkmen ve Ordun, 2001) ve amaca ulaşmada takım çalışması önemli bir öge olarak görülür (Vural, 2003).

Birey/Destek Kültürü, bireylerin ihtiyaçlarıyla ilgilenir (Vural, 2003) ve bürokrasi, uzmanlaşma ve rutin işlere karşıdır. İşgörenlere karşı destekleyici bir

liderlik ve yönetim biçimi sergilenir ve işgörenlerin karara katılımı teşvik edilir. Aynı zamanda takım çalışması ve bireysel gelişim teşvik edilerek, başarı ve yeniliğe yönelik davranışlar ödüllendirilir (Erkmen ve Ordun, 2001).

Deal ve Kennedy Modeli

Deal ve Kennedy; çevrenin sunduğu belirsizliğin ortaya çıkardığı risk miktarı ve kararın başarısına ilişkin, çevreden gelen geri bildirim hızı kriterlerini kullanarak, dört farklı kültür tipi belirlemiştir (Halis, 2003). Bu kültürlerin özellikleri, aşağıda açıklanmaya çalışılmıştır (Vural, 2003; Eren, 2004):

Yetki Kültürü; Yüksek risk-yavaş geri bildirim olduğu, şirket üzerine iddiaya gir kültürü özelliklerini, daha çok araştırma-geliştirme şirketlerinde görebiliriz. Bu örgütlerde, işgörenlerin teknik yeterliliği önemlidir, kararların verilmesi uzun zaman alır ve başarı elde etmek risklidir.

Atılgan Kültür; Yüksek risk-hızlı geri bildirim olduğu sert/ maço kültürü, çevresel belirsizliğin ve riskin yüksek olduğu, aynı şekilde başarı ya da başarısızlığa dair çevreden gelen geri bildirim de hızlı olduğu durumlarda oluşmakta ve daha çok reklam, kozmetik gibi alanlarda faaliyet gösteren örgütlerde görülmektedir.

Aktivite Kültürü; Düşük risk-hızlı geri bildirim olduğu çok çalış/sert oyna kültüründe, ekip halinde çalışma görülür ve yarışmalar, toplantılar düzenleyerek, çalışanların heyecanını canlı tutma örgütün özellikleri arasındadır. Pazarlama, tüketici ürünleri ve moda firmalarında görülen bu örgüt kültürü, çok çalışmayı gerektiren bir özellik gösterir.

Kapalı Hiyerarşi Kültürü; Düşük risk-yavaş geri bildirim olduğu süreç kültürü özellikleri, daha çok kamu hizmetlerinde bulunan ya da sigorta, bankacılık sektöründeki örgütlerde görülür. Bu örgütler, riski en aza indirecek önlemleri alır, ancak sonuçlar hakkında geri besleme yavaş olur.

Byars Modeli

Byars, katılımcılığın niteliği ve çevreye karşı gösterilen faaliyetlerin özelliğine göre, iki boyutlu bir örgüt kültürü ölçeği geliştirmiştir. Buna göre (Vural, 2003; Eren, 2004);

Etkileşen kültür, çevreyi etkilemekten çok, çevresel istek ve müşteri beklentilerini karşılamaya dönüktür.

Bütünleşik kültür, işgören ve müşterilerin ihtiyaçlarını etkilemeye ve değiştirmeye dönüktür, dolayısıyla rakiplerini de değişim için hızlandırır.

Müteşebbis kültür, oldukça yenilikçi olan bu kültürde, çalışanlar karara katılmaz, dolayısıyla çalışana yönelim yetersizdir ve bireycilik ağır basmaktadır.

Sistematik kültür, prosedürlerin uygulanması ve faaliyetlerin yapılması üzerine yoğunlaşmıştır, dolayısıyla görevler kalıplaşmıştır, çevre ihtiyaçları rutin faaliyetlerle karşılanır.

Toyohiro Kono'nun Örgüt Kültürü Modeli

Bir başka örgüt kültür sınıflamasını da Toyohiro Kono yapmıştır. Toyohiro, örgütleri taşıdıkları kültürel özelliklerine göre, 5 sınıfta incelemiştir. Bunlar (Vural, 2003):

Dinamik Kültür; Bu kültürün bireyleri, kurumun değerlerini paylaşır ve aile ya da topluluk hissi taşırlar. Kurumda, yeniliklerin önemi üzerinde durulur.

Lideri İzleme ve Dinamik Kültür; Bu kültürün bireyleri, lidere güvenir ve lideri izler. Lider, doğru kararlar aldığı müddetçe başarı sürer.

Bürokratik Kültür; Çalışanlara kurallar ve standartlar yön verir.

Hareketsiz Kültür; Çevredeki değişimlere duyarsız, yeniliklere kapalı özelliktedir.

Güçlü bir Lider ile Hareketsiz Kültür ; Üst yönetim otokrattır ve emirlere uymak zorunda olan çalışanlar, girişimciliklerini kaybetmişlerdir.

Quichi'nin "Z" Kültürü Modeli

Temelinde "işbirliği ve katılımcılık" olan ve Toplam Kalite Yönetim felsefesine temel oluşturan teorilerden en dikkat çeken, Quichi'nin "Z" Kültürü teorisi olmuştur (Kovancı, 2003).

Tablo 2.3. Z Tipi Örgüt Kültürünün Japon ve Amerikan Örgüt Kültürleriyle Karşılaştırılması.

Tip – A –	Tip – Z -	Tip – J -
AMERİKAN TARZI ÖRGÜT KÜLTÜRÜ DEĞERLERİ	AMERİKAN TARZINA UYARLANMIŞ ÖRGÜT KÜLTÜRÜ DEĞERLERİ	JAPON TARZI KÜLTÜRÜ DEĞERLERİ
* KISA DÖNEM İSTİHDAM	* UZUN DÖNEM İSTİHDAM	* HAYAT BOYU İSTİHDAM
* BİREYSEL KARAR VERME	* FİKİR VE GÖRÜŞ BİRLİĞİNE DAYANAN KARARLAR ALMA	* FİKİR VE GÖRÜŞ BİRLİĞİNE DAYANAN KARARLAR
* BİREYSEL SORUMLULUK	* BİREYSEL SORUMLULUK	* MÜŞTEREK SORUMLULUK
* HIZLI DEĞERLENDİRME VE TERFİ	* YAVAŞ DEĞERLEME VE TERFİ	* YAVAŞ DEĞERLEME VE TERFİ
* AÇIK VE BİÇİMSELLEŞTİRİLMİŞ KONTROL	* KAPALI VE BİÇİMSELLEŞTİRİLMEMİŞ KONTROL İLE AÇIK VE BİÇİMSELLEŞTİRİLMİŞ KONTROLÜ BİRLİKTE UYGULAMA	* KAPALI VE BİÇİMSEL OLMAYAN KONTROL
* UZMANLAŞTIRILMIŞ MESLEKSEL KARİYER VE TERFİ	* ORTA ÖLÇÜDE UZMANLAŞTIRILMIŞ KARİYER VE TERFİ	* UZMANLAŞTIRILMAMIŞ MESLEKSEL TERFİ
* BİREY İLE AİLE HAYATI İŞ HAYATINDAN AYRILMIŞTIR	* ÇALIŞANI TÜM ÇEVRE BAĞLILIKLARI VE AİLESİ İLE BİRLİKTE ELE ALMA	* ÇALIŞANI BAĞLI OLDUĞU TÜM SİSTEMLERLE ELE ALMA

Kaynak: Kovancı, 2003:142-143; Eren, 2004:160.

William Ouchi, Z yönetim teorisi adını taşıyan kitabında, önce kendine özgü ve katılımcı (P) bir kültür olan Japon yönetim uygulamalarını açıkladıktan sonra, bu yönetim biçiminin Amerikan tarzına (A kültürü) nasıl uyarlanabileceğini de izah etmiştir. Bunu yaparken, Japon ve Amerikan toplumlarının değer yargılarını göz önünde bulundurmıştır. Buradan hareketle, bazı başarılı Amerikan firmalarından

örnekler vererek, Z yönetim kültürünü açıklamış ve Amerikan işletme yöneticilerinin, isterlerse Z yönetim kültürünü örgütlerinde geliştirerek, Japonların en büyük silahı olan başarılı yönetim tarzlarını, kendi firmalarına uygulayabileceklerini ifade etmiştir (Eren, 2004: 158).

Tablo 2.3’de görüldüğü üzere, Z tipi örgütlerde uzun süreli iş, karşılıklı güven ve yakın özel ilişkiler gibi değerler vardır. Üretimde kazanç, fiziksel çabalarla değil, artan koordinasyonla sağlanır. Bu da, bütün çalışanların karar verme, planlama ve araştırma faaliyetlerine kendi istekleriyle katılmaları sonucu gerçekleşir. “Z” tipi örgütler, “J” tipi örgütlerden yalnızca sorumluluk konusunda ayrılmakta ve bu konuda “A” tipi örgütlerle uyum sağlamaktadır. “Z” tipi örgütlerde sorumluluk, “A” tipinde olduğu gibi bireye verilmiştir. Japon örgütlerinde ise sorumluluk, guruplara aittir. Bu nedenle, TKY uygulamaları için ideal organizasyon yapısının “Z” olduğunu söyleyebiliriz. “Z” tipi örgütlerde olduğu gibi, insanların iş yaşamlarıyla özel yaşamlarının ayrı düşünülmediği işletmelerde, kişisel ilişkiler gelişeceği için, işyerinde aile ortamı yaratılacaktır. Bu ortamda, iş gurupları kendiliğinden oluşacağından, TKY uygulamalarından beklenen sürekli ve sağlıklı iyileştirmeler için gereken zemin hazırlanmış olacaktır. “Z” tipi organizasyon özelliklerinin, tek başına çok fazla bir anlamı yoktur. Ancak, bu özellikler bir araya gelebiliyorsa ve bu durumda işletme kültürü oluşturabiliyorsa, yapılan çalışmalar daha etkin olabilecektir (Kovancı, 2003: 143-144).

Mondy, bir çok araştırmacının kültürü, katılımcı ve katılımcı olmayan sınıflamasına tabi tutarak, örgütsel kültürü, katılımcı bir kültürden, katılımcı olmayan bir kültüre doğru sıraladığını belirtmektedir. Araştırmacılara göre, katılımcı kültürün özellikleri; iletişimde açıklık, destekleyici liderlik, takım halinde çalışma, gurup halinde problem çözümü, bilgi paylaşımıdır. Açık ve katılımcı kültürün karşısında, otokratik ve kapalı kültürler vardır. Kapalı bir kültüre, katı (rigid) yapı, daha formal kurallar, kumanda zinciri ve daha sıkı sorumluluk hakimdir. Vurgu, takım çalışmasından ziyade, birey üzerinedir. Yukarıda açıklanan örgüt kültürü modellerinden başka sınıflandırmalar da mevcuttur. Bunlar, toplu olarak Tablo 2.4.’de gösterilmiştir.

Tablo 2.4. Örgüt Kültürü Sınıflandırmaları.

Deal ve Kennedy	1. Yüksek Risk -Yavaş Geri Bildirim Kültürü 2. Yüksek Risk-Hızlı Geri Bildirim Kültürü 3. Düşük Risk-Hızlı Geri Bildirim Kültürü 4. Düşük Risk-Yavaş Geri Bildirim Kültürü
Harrison ve Handy	1. Rol Kültürü 2. Güç Kültürü 3. İş (Görev) Kültürü 4. Birey (Atomistic) Kültürü
Jeffery Sonnenfeld	1. Akademi 2. Klüp 3. Kale 4. Beyzbol Takımı
Quinn ve arkadaşları	1. Klan 2. Hiyerarşi 3. Adhokrasi 4. Piyasa
Pumpin	1. Müşteri 2. Yenilik 3. İş Gören 4. Kazanç 5. Başarı 6. Örgüt 7. Teknoloji
Jones	1. Üretken 2. Bürokratik 3. Profesyonel
Willkins ve Ouchi	1. Pazar 2. Hiyerarşi 3. Klan
Byrars	1. Katılımcılık 2. Faaliyetin niteliği

Kaynak: Halis, 2003:116.

Quinn ve Cameron'un "Çatışan/Yarışan Değerler" Modeli

Örgütsel başarı ile örgüt kültürü arasındaki ilişkiyi inceleyen Quinn ve arkadaşları, daha çok "Çatışan/Yarışan Değerler" Analizi olarak bilinen ve "Rekabetçi Değerler" olarak da adlandırılan örgüt kültürü modelini geliştirmişlerdir.

Quinn ve Cameron, geliştirdikleri bu örgüt kültürü modeli ile örgüt içinde geliştirilen kültürün, örgütsel başarı yada etkinliğe etkilerini araştırmış ve daha başarılı ya da daha etkin "stratejilerin" bulunmasının ve uygulanmasının, çalışanların arzu ve isteklerine, içlerindeki yaratıcılık ve değişiklik kapasitesine bağlı olduğunu belirtmiştir.

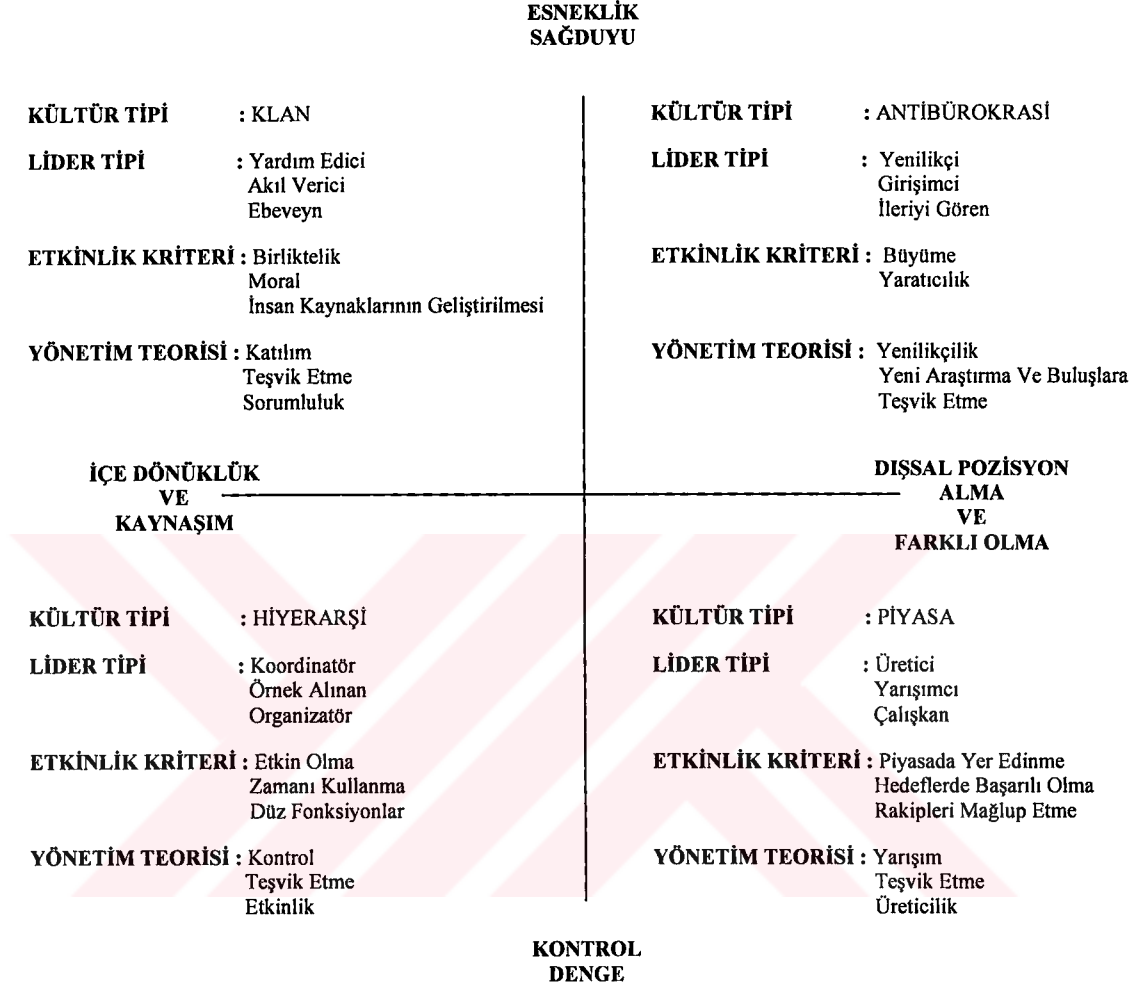
Bu modelin temelinde, örgütsel etkinlik için bireylerin sahip oldukları değer yargılarının ampirik analizi yatmaktadır. Düşüncülere göre kültür, değer yargıları, varsayımlar ve yorumlamalarla ifade edildiğine ve bu unsurlar bazı ortak hususlar yardımıyla düzenlenebileceğine göre, kültür tipleriyle ilgili bir model de yaratılabilir (Vural, 2003; Eren, 2004).

Bu yaklaşım; organizasyonun, hakim bir içsel veya dışsal odak noktasına sahip olup olmadığı, esneklik ve bireysellik veya durağanlık ve hakimiyet için mi çabaladığı konusu ile ilgilidir (Berrio, 2003). Hoojberk ve Petrock, Quinn ve arkadaşlarının, çatışan değerlerin çerçevesini iki boyuta ayırdığını belirtmektedir. Birinci boyut, örgütün denetim yönelimli tepkilerini içermekte iken, ikinci boyut örgütlerin iç ve dış odaklı işleyiş biçimlerini göstermektedir. Bu iki boyutun etkileşimi sonucu, birbirinden farklı örgütsel kültür tipleri oluşmaktadır (Çelik, 2002). Bu kültür tipleri ve özellikleri şekil 2.2’de özetlenmiştir (Quinn & Cameron, 1999).

Dikey eksen, örgütün sahip olduğu kontrolün genişliğini yansıtmaktadır ve kontrolden esnekliğe doğru bir yönelim görülmektedir. Yatay eksen, örgütün içsel ya da dışsal fonksiyonlara yoğunlaşma boyutunu yansıtmaktadır. Bu iki boyut arasındaki yapıda, dört örgütsel kültür tipi gelişmektedir: Klan, Anti-Bürokrasi, Hiyerarşi ve Piyasa. Her kültür yada kadran, organizasyonel bir teori veya bir karakteristik belirtmektedir (Al-Khalifa & Aspinwall, 2001). “Çatışan/Yarışan Değerler Analizi” 4 temel kültür (Klan, Anti-bürokrasi, Hiyerarşi ve Piyasa) ve altı örgüt kültürü boyutu (Örgütsel Karakteristikler, Örgütsel Liderlik, Çalışanların İdaresi, Örgütsel Bağlar, Örgütsel yoğunluk, Başarı Kriterleri) üzerine kuruludur.

Yazarlar, altı organizasyonel kültür boyutu ve dört baskın kültür tipi üzerine kurulu olan modele ek olarak, organizasyonu karakterize eden ana değerler üzerine kurulu bir “Organizasyonel Kültür Değerleme aracı” (OCAI) geliştirmişlerdir (Berrio, 2003).

Şekil 2.2. Çatışan/Yarışan Değerler Modeli ve Özellikleri.



Kaynak: Quinn & Cameron, 1999:41.

Kotter ve Heskett ile Wagner ve Spenser'a göre, iş dünyasında müşteriler, çalışanlar, liderlik ve çıkar gurupları gibi anahtar konulara yönelen şirketler, bu kültürel karakteristiklere sahip olmayan şirketleri geride bırakmıştır. Berrio'da buradan hareketle organizasyonel kültür ile organizasyonel performans arasındaki ilişkinin kanıtlandığını ileri sürmektedir (Berrio, 2003). Parncharoen, Girardi ve Entrekin (t.y), literatürde başarısız TKY uygulamalarının önemli bir nedeni olarak, örgütlerin kültürel özelliklerinin (farklılıklarının) gösterildiğini belirtmekte ve yazarların, kültürel özelliklerin TKY başarısına etkisini inceledikleri araştırma

sonuçları da, örgüt kültürünün TKY başarısı üzerinde önemli bir etkisi olduğunu ortaya koymaktadır.

Berio'ya (2003) göre, "Çatışan Değerler Kuramı" bir organizasyonel kültür profili oluşturmada kullanılabilir. "OCAI" kullanılarak, organizasyonun baskın karakteristiklerin doğrulanmasıyla, bir organizasyonel kültür profili oluşturulabilir.

Al-Khalifa ve Aspinwall (2001), literatürde TKY'nin başarı ya da başarısızlığında kültürel faktörlerin önemine dikkat çekiliyor olmasından hareketle, "OCAI" kullanarak, organizasyonların sahip olduğu kültürel özelliklerle, TKY'nin gerektirdiği değerler arasındaki uyumun derecesini tartışmıştır. Yazarlara göre, "Çatışan/Yarışan Değerler Analizi", organizasyonun kültürel profilini teşhis etmede ve "Toplam Kalite"ye yaklaşımda nerelerde değişime ihtiyaç olduğunu özetlemeye yardımcı olur.

Denison ve Spreitzer, örgütün sadece bir kültür yerine, belirtilen (Klan, Anti-Bürokrasi, Hiyerarşi ve Piyasa) dört kültürün karışımını içermesinin olası olduğunu, bununla birlikte, bir kültür tipinin de baskın tip olarak ortaya çıkabileceğini belirtmektedir. Al-Khalifa ve Aspinwall'ın (2001), Toplam kaliteye yaklaşımda nerelerde değişime ihtiyaç olduğunu saptamak üzere, "OCAI" kullanarak gerçekleştirdiği araştırma bulguları; TKY sürecini destekleyen kültür tiplerinin "Klan ve Anti-Bürokrasi" kültürler olduğunu ortaya koymuştur. Berio'nun (2003), "OCAI" kullandığı araştırması da, okullar için en etkili örgüt kültürünün "Klan kültürü" olduğu sonucunu ortaya çıkarmıştır. Başta da belirtildiği gibi, Quinn ve Cameron'da (1999), 4 kültür tipinin de bazı özellikleri ile TKY uygulamasını desteklediğini, bununla birlikte, Klan kültür tipinin, TKY için temel yaklaşımlar içerdiğini belirtmiştir.

Çatışan/Yarışan Değerler Analizi Modeline Göre Kültür Tipleri ve Alt Boyutlardaki Özellikleri

Quinn ve Cameron, araştırmaların, örgütlerin çoğunun baskın bir kültür tarzı geliştirdiklerini gösterdiğini belirtmiştir. Yazarlar, inceledikleri örgütlerin % 80'ninden fazlasının, analiz tarafından belirtilen kültür tiplerinden bir ya da birkaçını benimsemiş olduklarını ve belirgin bir örgüt tipi olmayan örgütlerde ise, bu 4 örgüt tipinin eşit derecede görülebildiğini ifade etmişlerdir. Aşağıda, Quinn ve Cameron'un sınıflandırmasına göre, örgüt kültürü tipleri ve alt boyutlardaki özellikleri açıklanmaktadır (Quinn & Cameron, 1999:Bölüm 3 -4):

Hiyerarşi Kültürü

Örgütlere modern çağdaki en eski yaklaşım, Alman Sosyolog Max Weber tarafından yapılmıştır. Weber, 1800'lü yıllarda, Avrupa'da hükümet örgütleri üzerine çalışmıştır. Endüstriyel devrimin başlarında, örgütlerin sorunu, değişen topluma iyi hizmet ve ürünler sunmaktı. Bunu başarabilmek için Weber, bürokrasinin temel nitelikleri olarak bilinen 7 madde öne sürdü (kurallar, uzmanlık, yeteneğe göre mevki verme, hiyerarşi, sahipliğin paylaşılması, bireysel olmama, sorumluluk). Bu maddeler, amaçlara ulaşmada oldukça etkindiler. Amacı; güvenilir ve sonucu tahmin edilebilir çıktılar üretmek olan organizasyonlara kolayca adapte oldular.

1960'lara kadar, yönetim ve örgüt üzerine yazılmış hemen her kitap, Weber'in hiyerarşi ve örgüt değerlerinin, sürekli ve istikrarlı ürün ve servislere öncülük ettiği için, ideal örgüt yapısını oluşturduğunu savunuyordu.

Görev ve fonksiyonlarda birbiriyle iç içe olma, koordinasyon, ürünlerde tek düzelik, iş ve işçilerin kontrol altında olması, kararların net olması, otorite kurma, standart kurallar ve prosedürlerle kontrol mekanizması kurma, başarının anahtarı olarak görülüyordu ve örgüt kültürünün bu formel ve planlanmış yapıyla uyum sağladığı varsayılıyordu. Etkin lider, iyi bir koordinatör ve organizatördür. Örgütün uzun dönem planında; süreklilik, geleceği görme ve verimlilik konuları yer alır. Biçimsel kurallar ve politikalar, örgütü bir arada tutar. Amerika'da ki bir çok şirketin ve devlet kurumlarının, hiyerarşi kültürünün etkilerini taşıdığı düşünülür.

Hiyerarşi kültürüne sahip örgütlerin (okulların), bu çalışmada ölçülmeye çalışılan alt boyutlardaki özellikleri özetle aşağıdaki gibidir:

Karakteristik Özellikleri; Örgüt (okul), çok resmi ve yapılanmış bir çalışma yeridir. İnsanların yapacaklarına kurallar yön verir.

Liderlik Biçimi; Örgüt (okul) yöneticisi, iyi bir koordinatör ve etkin bir organizatör olması ölçüsünde kendisiyle gurur duyar, genellikle mevzuatı uygulayan kişi konumundadır.

Çalışanların İdaresi; Örgüt (okul), mücadeleye zorlayan, yüksek beklenti ve başarı odaklı bir idari yapıya sahiptir.

Örgütsel Bağlar; Örgütü (okulu), resmi kurallar ve mevzuat bir arada tutar.

Örgütsel Yoğunluk; Örgütte (okulda), üzerinde yoğunlaşılacak konu, devamlılık ve istikrardır. Köklü ve muhafazakar yaklaşımlar önemlidir.

Başarı Ölçütleri; Örgütte (okulda) başarı, sektöründe kazanan taraf olma ve mücadelede koşar adımlarla ilerleme çerçevesinde ele alınır. Örgütte, mücadele ve liderlik anahtar olgulardır.

Piyasa / Pazar (Rekabetçi) Kültürü

1960'larda örgüt yapılanmalarında görülmeye başlanan diğer bir kültür tipidir. Geniş olarak, Oliver Williamson, Bill Quhi ve meslektaşlarının çalışmaları ile yön bulmuştur. Yazarlar, örgütsel etkinliği sağlayacak bir çok alternatif faaliyet önermişlerdir. Bunlardan en önemlisi, iş maliyetleridir. Yöntem, örgütün piyasa ya da pazara uygun ve pazarın bir ögesi olarak hareket etmesidir. İçsel olaylardan çok, dış çevreyle alakalıdır. İçsel kontrolün merkezci kurallarla sağlandığı Hiyerarşi kültürünün aksine, Pazar kültüründe ilk safhada ekonomik pazar göz önüne alınır. Karlılık, pazarda başarı, hedefleri genişletmek ve müşteriye korumak, örgütün başlıca amaçlarıdır. Piyasa kültürüne egemen olan değerler; rekabetçilik ve verimliliklerdir.

Piyasa kültürünün temel varsayımları; dış çevrenin acımasız olduğu, tüketicinin seçici olduğu, örgütün hedefinin rekabet ortamında kendisini geliştirmek olduğu; yönetimin örgütü yönlendirmesi gereken temel konularınsa, verimlilik, sonuçlara odaklılık ve karlılık olduğudur. Liderler, üretim ve rekabette itici bir rol oynarlar. Örgütü bir arada tutan, birlikte kazanma hırısıdır. Uzun dönem kaygıları; rekabet aksiyonları ve hedeflerde başarıdır. Piyasaya girme ve piyasada yer edinme, başarı olarak görülür.

Piyasa kültürüne sahip örgütlerin (okulların), bu çalışmada ölçülmeye çalışılan alt boyutlardaki özellikleri özetle aşağıdaki gibidir:

Karakteristik Özellikleri; Örgüt (okul)'da, asıl sorun işi başarmaktır. Çalışanlardan (öğretmenlerden) ziyade, ilgili işlerin biran önce yapılmasına ve sonuca yöneliktir.

Liderlik Biçimi; Örgüt (okul) yöneticisi, üretken, çalışkan, rekabetçi ve dikkatli bir kişidir.

Çalışanların İdaresi; Örgüt (okul), iş güvencesini, uyumu ve dengeli ilişkileri öngören bir idari yapıya sahiptir.

Örgütsel Bağlar; Örgütü (okulu), amaçlara ulaşmak bir arada tutar. Başarı ve verimliliğe yönelme herkes tarafından kabul edilir.

Örgütsel Yoğunluk; Okulumuzda rekabet ve başarı üzerinde önemle durulur. Ölçülebilen başarı önemlidir.

Başarı Ölçütleri; Örgütün (okulun) stili rekabete dayalıdır. Başarı, verimlilik olgusu çerçevesinde ele alınır. Kısa vadeli projeler ve düşük maliyetli üretim kritik olaylardır.

Klan (Büyük Aile/Gurup) Kültürü

Aile tipi örgüte benzerliğinden dolayı “Klan” ismini almıştır. Japon firmaların, 1960’ların sonları ve 1970’lerin başlarında yaptıkları araştırmalardan ve örgütlerindeki başarılarından sonra, bir araştırmacı topluluğu, Amerika’da ki Piyasa ve Hiyerarşi kültürleriyle, Japonya’da ki Klan kültürü arasındaki temel farklılıklara dikkat çekmiştir. Japon firmalar, bir ekonomik varlıktan çok, geniş bir aile izlenimini veriyorlardı.

Paylaşılan değerler ve hedefler, birbirini tutma, katılım be “biz” anlayışı Klan tipi firmaların özellikleridir. Hiyerarşinin kural ve prosedürleri ya da Piyasa kültürünün rekabetçi karlılık anlayışı yerine, Klan tipi firmaların tipik karakteristikleri; takım çalışması, çalışanın katılımını sağlayıcı programlar ve çalışanların kendi şirketleri gibi sorumluluk almasıdır.

Klan kültüründe bazı temel varsayımlara göre; en iyi üretimin takım çalışması ve işçilerin geliştirilmesiyle olacağı, müşterilerin takımın bir elemanı gibi görülmesi gerektiği ve örgütün asıl görevinin yetkilendirme, katılımı kolaylaştırma ve sorumluk sahibi olmayı sağlama olduğu kabul edilir.

Liderler, birer akıl hocası ya da aile büyüğü olarak algılanır. Örgüt, sadakat ve geleneklerle ayakta durur. Sorumluluk üst düzeydedir. Örgüt, yüksek bağlılık ve moralin uzun dönemde kişinin gelişimine büyük fayda sağladığı üzerinde durur.

Bu karakteristikler, Amerikan örgütleri için yeni değildir. Amerika’da insan ilişkileri hususunda uzmanlaşmış bir çok yazar tarafından savunulmaktadır. Bununla birlikte uygulamada en büyük başarı, bu prensiplere adapte olan ve 2. Dünya savaşıdan sonra başarıyla uygulayan ve de 1970’lerin sonu ile 1980’lerde Amerika ve Batı Avrupa’nın Klan kültürünün örgüt başarısında önemli olduğu fikrini kabul etmelerine yardımcı olan Japon firmalarında görülmüştür. Örneğin, süratli değişim süreci ve vahşi dış çevre koşullarının yöneticilerin uzun dönemli gelişim planı yaratmalarına engel olduğu ve bu aşamada karar alma şüpheli duruma geldiğinde, tüm çalışanların aynı değerleri, inançları, hedefleri paylaşmasının örgüt aktivitelerini

koordine etmede geçerli bir yol olacağı saptandı. 2. Dünya savaşı sonrası Japon firmalar bu mesajı Batı Avrupa ülkelerinden çok daha önce kavradılar.

Klan kültürüne sahip Örgütlerin (okulların) bu çalışmada ölçülmeye çalışılan alt boyutlardaki özellikleri özetle aşağıdaki gibidir:

Karakteristik Özellikleri; Örgüt (okul), insanların birbirleriyle bir çok şeyi dostça paylaştığı, özel bir yerdir, geniş bir aileyi anımsatır.

Liderlik Biçimi; Örgüt (okul) yöneticisi, akıl veren kişi olarak algılanır. Bazen bir aile büyüğü gibi davranır.

Çalışanların İdaresi; Örgüt (okul), takım çalışmasını destekleyen, oybirliği ve katılımı öngören bir idari yapıya sahiptir.

Örgütsel Bağlar; Örgütü (okulu) bir arada tutmayı sağlayan unsurlar, gelenekler ve sadakattir.

Örgütsel Yoğunluk; Örgütte (okulda) üzerinde yoğunlaşılacak konu, insan kaynaklarıdır (öğretmenlerdir). Yüksek moral ve birlik, kurumda önem arz eder.

Başarı Ölçütleri; Örgütte (okulda) başarı, insan kaynaklarının (öğretmenlerin) geliştirilmesi, takım çalışması, katılım ve müşterilere (öğrenci, veli..) duyarlı olma ve insanlara karşı ilgili olma çerçevesinde ölçülür.

Anti-Bürokrasi (Girişimci) Kültürü

Gelişen dünya, endüstri devriminden, bilgi devrine doğru değişim yaşarken, 4. tip bir örgüt kültürü baş gösterdi. Kelimenin kökü, geçici, uzmanlaşmış ve dinamik bir üniteye tekabül eder. Anti-Bürokrasi kültüründe, yeni durumlar ortaya çıktığında hızlıca yeniden yapılanmaya dikkat çekilir. Başlıca hedef; adaptasyonu, esnekliği ve yaratıcılığı teşvik etmektir. Bu örgüt tipi, bilgisayar yazılım şirketleri, uzay ve film endüstrilerinde sıkça görülür.

Piyasa ve Hiyerarşi kültürlerinden farklı olarak, merkez güç ve otoriter ilişkiler yoktur. Bunun yerine güç, bireyden, bireye ya da problem çözücü takımdan,

diğerine akar. Bireyselliğın, risk almanın, geleceği düşünmenin herkeste var olmasıyla bu kültür, üretim, müşteri, ar-ge ve ileriye dönüklük olgularını barındırır. Quinn ve Cameron (1983) tarafından, bazen başka bir kültür tipinin hakim olduğu örgütlerde, bu kültürün kendini gösterebileceği ortaya kondu. Özet olarak, Anti-Bürokrasi örgüt tipi; dinamik, girişimci ve yaratıcı bir çalışma yeri olarak tanımlanır.

Etkin liderlik tipi, ileriye gören, yenilikçi ve risk alan bir kişidir. Örgütü bir arada tutan, çalışmalara ve yeniliklere katılım ve sorumluk almaz. Yeni bilgiye, ürün ve servislere yakın olmanın altı önemle çizilir. Değişime istekli olma önemlidir. Örgütün uzun dönem hedefi, hızlı büyüme ve yeni bilgiler elde etmektir. Başarı, eşsiz ve orjinal ürün ve servisler üretmektir.

Anti-Bürokrasi kültürüne sahip örgütlerin (okulların), bu çalışmada ölçülmeye çalışılan alt boyutlardaki özellikleri özetle aşağıdaki gibidir:

Karakteristik Özellikleri; Örgüt (okul), dinamik, girişimci ve yaratıcı bir yerdir. Çalışanlar, yeni gelişimlerde risk almaktan ve yatırım yapmaktan hoşlanırlar.

Liderlik Biçimi; Örgüt (okul) yöneticisi, yenilikçi, yatırımcı ve risk almayı seven bir kişidir.

Çalışanların İdaresi; Örgüt (okul), herkesin başlı başına risk aldığı, yenilikçi, özgür ve eşsiz bir idari yapıya sahiptir.

Örgütsel Bağlar; Örgütü (okulu) bir arada tutmayı sağlayan unsurlar, yenilik ve gelişmelere olan bağlılıktır. İlk olmanın üzerinde önemle durulur.

Örgütsel Yoğunluk; Örgütte (okulda) üzerinde yoğunlaşılacak konu, yeni bilgi ve uygulamalardır. Yeni gelişmeleri karşılamaya hazır olmak, kurumda önemlidir.

Başarı Ölçütleri; Örgütte (okulda) başarı, rakipsiz olma ve en yeni hizmetlere sahip olma çerçevesinde ölçülür. Alanında lider ve yenilikçi olmak önemlidir.

“Çatışan/Yarışan Değerler” Modeline göre Kültür Tiplerinin Örgütsel Liderlik Yönünden İncelenmesi

Bir organizasyon, Hiyerarşi kültürüne sahipse; lider, herkes tarafından en etkin kişi olarak kabul edilir. Bu kültürde liderler; organizasyonda, kontrol etmede, örnek alınan kişi olmada, yöneticilikte, koordine etmede ve etkinliği devam ettirmede başarılıdırlar.

Bir organizasyon, Piyasa kültürü ile donanmışsa; çalışkan, başarıyı kamçılayan ve yarışmada destekleyici lider tipi etkindir. Bu liderler, yönetmede, sonuç üretmede, başkalarıyla görüşme ve motive etmede başarılıdırlar.

Örgüt, Klan kültürüyle donanmışsa; ebeveyn rolündeki, takım yaratan, yardımcı, yetiştirici ve destekleyici lider tipi etkilidir.

Örgütte, eğer Anti-Bürokrasi kültürü hakimse; girişimci, ileri görüşlü, yenilikçi, yaratıcı, risk alan ve geleceğe odaklanan lider tipi etkindir.

Şekil 2.2.'de görüldüğü üzere, örgütün kültürüyle eşleşen liderler, en etkin lider kabul edilir. Köşegende bulunan çapraz formlar, birbirine zıtlık ifade eder. Örneğin, Anti-Bürokrasi kültürü liderleri, kural yıkıcıyken; Hiyerarşi kültürü liderleri, kural yapıcıdırlar. Klan kültürü liderleri, sıcak kanlı ve destekleyiciyken; Piyasa kültürü liderleri, sert ve emredicidirler.

Quinn ve Cameron, idari liderlik yeteneklerinin, kişisel ve örgütsel etkinlikle önemli bir ilişkisi olan kültür değişim süreçleriyle iç içe girdiğini ve geliştirdikleri modelin, yöneticilerin örgütsel değişimi gerçekleştirebilmek için, kendi yönetsel güçlük ve zayıflıklarını saptamalarında ve bir kişisel gelişim hedefi oluşturabilmelerine yardımcı olacak bir araç niteliğinde olduğunu belirtmiştir (Quinn & Cameron, 1999).

Buradan hareketle, okul müdürlerinin, TKY kültürel değerlerini okullarında yerleştirebilmek için, destekleyici ve yenilikçi liderlik davranışları sergilemesi gerektiği ve okul müdürlerinin, TKY değerlerini yayabilen etkili liderler haline

gelebilmeleri için, “OCAI”nın onlara kendilerini nerelerde geliştirmeleri gerektiğini belirlemeleri açısından yararlı olacağı düşünülmektedir.

“Çatışan/Yarışan Değerler” Modeline göre Kültür Tiplerinin Örgütsel Etkinlik Kriterleri Yönünden İncelenmesi

Hiyerarşi kültüründe en değerli etkinlik kriterleri; aktif olma, zamanı iyi kullanma ve ileriye görmedir. Örgütü başarıya iten temel teori, etkinliğe özendirmeyi kontrol etme ve bu sayede etkili olmaktır. Hiyerarşi örgütleri (örneğin, vergi daireleri), sadece bu karakteristikleri taşıdıkları sürece etkin kabul edilirler.

Piyasa kültürüne sahip örgütte en kıymetli etkinlik kriterleri; hedefleri başarma, yarışını sürdürme, piyasadaki payını büyütme ve yapılan işlerden kazanç sağlamaktır. Örgütü başarıya iten temel teori, mücadele, daha iyi ürünler üretme ve dolayısıyla etkin olmada istek yaratmaktır.

Klan kültüründe en değerli etkinlik kriterleri; birbirini tutma, çalışanın yüksek morali ve tatmini, insan kaynaklarının gelişimi ve takım çalışmasıdır. Bu kültür tipinin temel teorisi ise, işçilerin katılımını teşvik eden çalışmalara yer vermektir. Katılımcı ve tatmin olmuş işçi, etkinliği beraberinde getirir.

Anti-Bürokrasi kültürünün en önemli etkinlik kriterleri; yeni ürünler, problemlere çözüm üretme, yeni fikirler ve yeni pazarlarda büyümedir. Temelde yatan teori, yenilikçi olma ve bu sayede yeni pazarlar, müşteriler ve fırsatlar sağlamaktır (Quinn & Cameron, 1999).

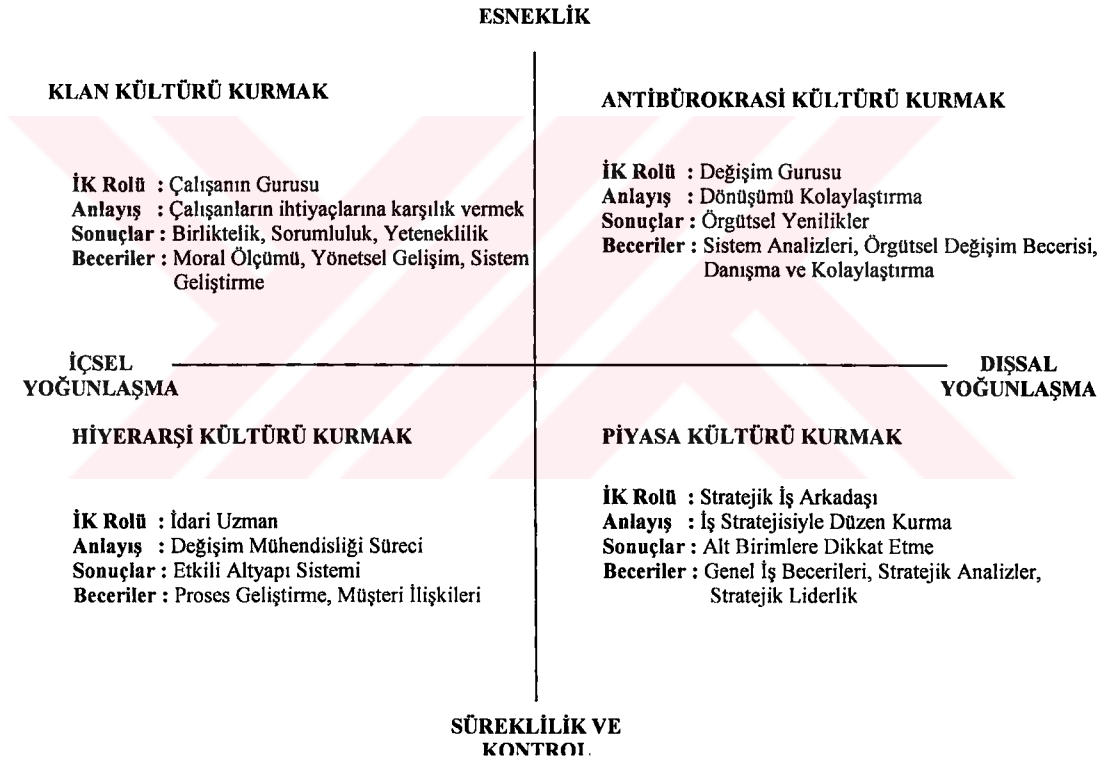
Şekil 2.2.’de Kültür tiplerinin örgütsel etkinlik kriterleri yönünden incelenmesi görülmektedir.

Açıklamalardan hareketle, okul müdürlerinin, TKY kültürel değerlerini okullarında yerleştirmek ve okulun etkinliği sağlamak için, öğretmenlerin ve diğer çalışanların moralini yüksek tutması, onları karara katılmaları için özendirmesi, işbirliğini teşvik etmesi ve sürekli gelişim için yeni fikirleri desteklemesi gerektiğini söyleyebiliriz.

“Çatışan/Yarışan Değerler” Modeline göre Kültür Tiplerinin Örgütte İnsan kaynakları Yönetimi Rollerini Yönünden İncelenmesi

Quinn ve Cameron, “Çatışan/Yarışan Değerler” modelinin insan kaynakları rollerini açıklamada, konunun öncülerinden olan David Ulrich’in çalışmalarından yararlandıklarını ifade etmiştir. Şekil 2.3. örgütteki yeterli “İnsan Kaynakları Yönetimi” fonksiyonunda olması gereken değişik rolleri, becerileri ve aktiviteleri göstermektedir.

Şekil 2.3. İnsan Kaynaklarının Rolü.



Kaynak: Quinn & Cameron, 1999:47.

Quinn ve Cameron’a göre, İnsan Kaynakları Yöneticisi tarafından vurgulanan yetenekler, örgütün baskın ya da arzulanan kültürüne destek oluşturmalarıdır. Örneğin, insan kaynakları yöneticisinin, örgütte Hiyerarşi kültürü kurmak ya da sağlamlaştırmak ve etkili bir alt yapı kurmak için uzmanlığa; Piyasa kültürü kurmak ya da geliştirmek için, stratejik bir iş arkadaşı rolüne bürünmesine gerek vardır. Örgütte, bir Anti-Bürokrasi kültürü kurmak ya da geliştirmek, örgütte

transformasyonel değişimi ve örgütsel yenilikleri kolaylaştıran bir insan kaynakları yöneticisi ya da Klan kültürü kurmak veya geliştirmek de, çalışanların isteklerine cevap veren, onları sorumluluk almaya yönelten ve çalışanların çalışma güçlerini ortaya çıkarmalarına yardımcı olan bir insan kaynakları yöneticisi gerektirir (Quinn & Cameron, 1999).

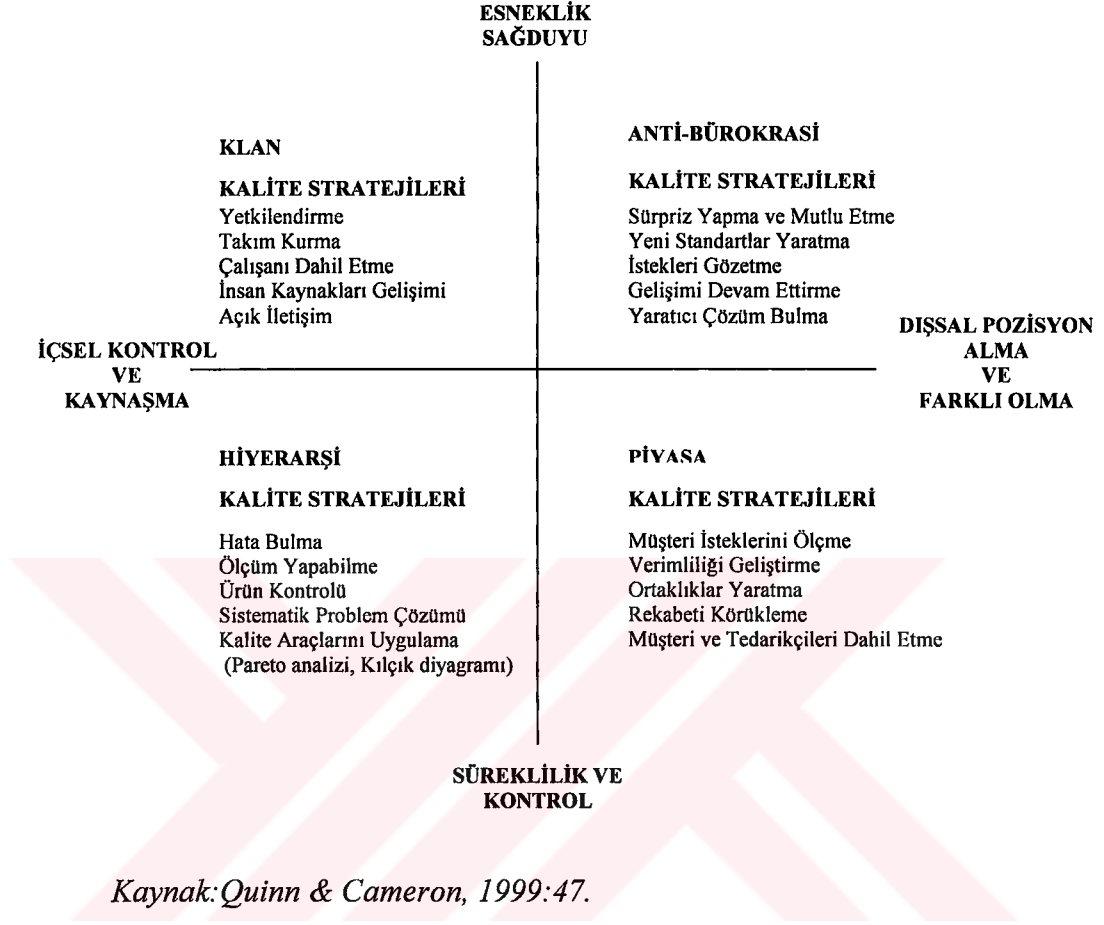
Buradan hareketle, okulda TKY'nin gerektirdiği işbirliği, katılım, bireysel gelişim ve örgütsel gelişme ve yenileşme için okul yöneticilerinin, uygun insan kaynakları yönetim stratejilerini benimsemesi gerektiğini söyleyebiliriz. Kullanılacak olan "OCAI" sonuçlarının, TKY kültürel değerlerinin öğretmenler ve diğer personelce benimsenmesi ve uygulanmasını kolaylaştırmak için, okul yöneticilerinin uygulaması gereken insan kaynakları yönetim stratejilerini göstermede yardımcı olacağı düşünölmektedir.

Toplam Kalite Yönetiminin Çatışan/Yarışan Değerleri

Quinn ve Cameron, geliştirdikleri modelin, örgütsel performansın altında yatan dört temel kültürün anahtar öğelerini açıklaması bakımından, "kalite"ye ayrıntılı bir biçimde yaklaşmaya yardımcı olacağını ve "Toplam Kalite Yönetimi"nin çeşitli safhalarını organize etmede ve onun ayrıntılı özelliklerini yansıtmada, modelden yararlanılabileceğini ifade etmektedir. Yazarlar, Şekil 2.4'ün "TKY" faktörlerinin geniş anlamlı açıklaması için, bir "Çatışan/Yarışan Değerler" tablosu içerdiğini ve tüm bunların, "TKY" projesine entegre edildiğinde, başarı oranının önemli bir şekilde yükseleceğini düşünmektedirler (Quinn & Cameron, 1999).

Literatür incelendiğinde, daha öncede bahsedildiği gibi görölmekte ki; bir örgütte, tek bir kültür tipinin geçerliliğinden bahsedilememekte, ancak örgütlerde baskın kültür özellikleri bulunabilmektedir (Al-Khalifa & Aspinwall, 2001). Quinn ve Cameron'un "Çatışan/Yarışan Değerler" modeli temel alınarak ve "OCAI" kullanılarak yapılan araştırmalar, örgütte TKY uygulamanın da belli ölçüde tüm örgüt tipi özelliklerini gerektirdiği (Quinn & Cameron, 1999), ancak Berio'nun araştırmasının (2003), okullarda daha çok Klan kültürünün etkinliği arttırıcı kültür özelliklerini taşıdığını gösterdiği belirtilmişti.

Şekil 2.4. Toplam Kalite Yönetiminin Çatışan Değerleri.



İlgili Araştırmalar

Bu alt bölümde, örgütsel bağlılık ile ilgili olarak yurt dışında ve ülkemizde yapılan araştırmalar verilmiştir.

Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar

Çelik'in (2002) aktardığına göre, Rouche ve Baker tarafından liderlik niteliği ve örgütsel iklim algılarını belirlemeye yönelik olarak okullarda yapılan araştırma sonucu, çalışanların örgütsel değerlerinin, örgütsel kültürü büyük ölçüde etkilediğini ortaya çıkartmıştır.

Parncharoen, Girardi ve Entrekin'in (t.y) "Toplam kalite yönetiminin başarıyla uygulanmasında kültürel değerlerin etkisi" araştırması, örgütte ki kültürel değerlerin, TKY başarısı üzerinde önemli bir role sahip olduğunu göstermiştir.

Al-Khalifa ve Aspinwall (2001)'in, Quinn ve Cameron'un örgüt kültürü modelini ve örgüt kültürü değerlendirme aracını "OCAI" kullanarak, "Katar endüstrisinin kültürüyle TKY'nin talep ettiği değerler arasındaki ilişki" yi inceleyen araştırmaları; örgütlerde, TKY sürecini destekleyen kültür tiplerinin daha çok Klan ve Anti-Bürokrasi kültürleri olduğu sonucunu vermiştir.

Berio'nun (2003), Quinn ve Cameron'un örgüt kültürünü teşhis için geliştirdikleri "OCAI"yı kullanarak gerçekleştirdiği, "Çatışan değerler analizini kullanarak organizasyonel kültür değerlemesi" araştırması, okullar için en etkili kültürün, Klan kültürü olduğunu ortaya koymuştur.

Türkiye' de Yapılan Araştırmalar

Kızgın'ın (1999) "Hizmet işletmelerinde Toplam kalite yaklaşımının kalite ve verimlilik üzerindeki etkisi" üzerine yaptığı araştırma, TKY'yi, bir yönetim şekli olarak benimseyerek uygulayan işletmelerin, TKY uygulamayan işletmelerden, müşteri tatminini sağlamada daha başarılı olduğu sonucunu ortaya çıkarmıştır.

Tozkoparan (1997)'in İzmir'de "Eğitimde kaliteye ilişkin mevcut durum ve TKY'nin gerekliliği" üzerine yaptığı araştırma sonuçları; okullarda TKY ilkelerinin uygulanmadığı ve eğitim alanında bu yaklaşımı benimseyen alt yapının oluşmadığı yönünde olmuştur.

Bayrak ve Ağaoğlu'nun 1997-1998 yıllarında Eskişehir'de, "İlköğretim okullarındaki yönetici ve öğretmenlerin Toplam kalite yönetimine ilişkin görüşleri" üzerine yaptığı araştırma ise, öğretmen ve yöneticilerin TKY'ye ilişkin görüşlerinin gelişimci özellikler taşıdığını göstermiştir.

Ensari'nin 1998-1999 öğretim yılında İstanbul'da, "İlköğretim okullarındaki güncel kaliteyi belirleme" araştırmasının sonuçları; okullarda en çok önem verilen

kalite kavramlarının henüz yeni olan ve TKY'ye dair günlük dilde daha çok kullanılan önce insan anlayışı, işbirliği, sağlıklı iletişim, yenilikçi olma ve sorun çözme olduğunu; en az önem verilen kalite kavramlarının ise, müşteri odaklı olma, istatistiksel süreç kontrolü, vizyon, misyon ve kıyaslama olduğunu, bununla birlikte, tüm paydaşların kalite kavramlarını ortalamanın üzerinde önemli bulduklarını ortaya koymuştur.

Yiğit ve Bayrakdar'ın (2001) Kırklareli'nde, "Toplam Kalite Yönetim İlkelerinin İlköğretim okullarında uygulanabilirliğine ilişkin öğretmen algıları" üzerine yaptıkları araştırmaya katılan öğretmenlerin büyük bir bölümü (%71'i), TKY konusunda ayrıntılı bir bilgiye sahip olmadıklarını, bununla birlikte yine büyük bölümü (%71'i), okullarında takım çalışması yapıldığını düşündüklerini ifade etmişlerdir.

İstanbul'da "Toplam kalite yönetimine geçişte öğretmenlerin karşılaştıkları engeller" üzerine yapılan araştırmaya katılan öğretmenlerin çoğu, TKY konusunda aldıkları eğitimi yetersiz bulduklarını belirtirken, öğretmenlerin sadece bir kısmı, TKY ilkelerine inandıklarını ifade etmişlerdir. Araştırma sonuçlarına göre; öğretmenlerin TKY toplantılarına düzenli katılımı sağlanamadığı için, toplantıların periyodik olarak yapılamadığı, çalışmalara katılan öğretmenlerin çabaları da yönetim tarafından zamanında değerlendirilip takdir edilmediği için, bu öğretmenlerin motivasyonlarının düşük olduğu ortaya konulmuştur. Okul yöneticileri ve öğretmenler, üzerlerine düşeni tam olarak yapamadıklarından, mevcut eğitim sisteminde istenilen iyileştirilmenin sağlanamadığı ve okulların sorunlarının çözülebilmeye ve kalitelerinin artma düzeyi genel olarak düşük olduğundan, öğretmen ve öğrenci memnuniyetinin orta düzeyde olduğu görülmüştür. Araştırmada; okullarda kalite kültürünün genel olarak benimsenmediği sonucu çıkmıştır.

Erkmen ve Ordun'un (2001) "Örgüt kültürü tipleri ile yönetim biçimleri arasındaki ilişki"yi inceleyen araştırması, örgüt kültürü ile yönetim biçimlerinin yakın ilişkili olduğunu ortaya koymuştur.

Şişman (1994) tarafından yapılan, “Liselerde ve çıraklık eğitim merkezlerinde örgütsel kültür” konulu araştırmaya göre; öğretmenler, kültürel liderlik rollerini oynama bakımından okul müdürlerini başarısız görmüşlerdir.

Işık 1999’da Çanakkale’de “Kurum kültürü ve Toplam kalite yönetimi” ilişkisini incelediği araştırmasında, kurumların, yapılarını, yönetsel anlayışlarını, müşteri isteklerini, günün gelişen değişimlerine göre düzenlemesi gerektiği sonucuna ulaşmıştır (Ertürk, 2003).

Halis’in (2003) “Durumsallığı açısından Türk örgüt kültüründeki yönelimler” konulu araştırması, kültürün önemli ölçüde birbiriyle ilişkili olan boyutlarından birisine ilgi veya önem değiştikçe, diğer boyutun da aynı yönde etkilendiğini göstermiştir. Araştırma ile, örgütteki kuralcı, hiyerarşik, geleneksel ve otoriter yapıyla, işbirliği ve güven yönelimleri arasında ters yönlü bir ilişki olduğu ortaya konulmuştur. Örgütsel kültürlerin kural-hiyerarşi-otorite yönelimli olma derecesi, yenilik ve risk yönelimli olma derecesine göre daha yüksek bulunmuştur. Araştırmanın bir diğer önemli sonucu da; örgütlerin, günümüz çevresinin özellikleri ile mücadele edebilecek nitelikteki kültürel özelliklere tam anlamıyla sahip olmadıklarıdır.

Ertürk (2003), “İlköğretimde örgüt kültürü ve kalite uygulamaları arasındaki ilişki” konulu Yüksek lisans tez çalışmasında, örgüt kültürü açısından MLO okullarında görev yapan öğretmen ve yönetici görüşlerinin, normal ilköğretim okullarında görev yapan öğretmen ve yönetici görüşlerine göre daha olumlu olduğunu ortaya koymuştur.

Çevik ve Günbayı’nın (2004) Afyon’da gerçekleştirdiği, “Yönetici ve öğretmenlerin Toplam kalite yönetimine ilişkin görüşleri”ni belirlemeye yönelik araştırması; İlköğretim okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin, Toplam Kalite Yönetiminin “katılım”, “takım çalışması”, “sürekli gelişme”, “liderlik”, “iletişim”, “değişme ve yenileşme” boyutlarına, “çok yüksek” düzeyde önem verdiklerini ortaya koymuştur.

Keskin, Günsel ve Eren (2004) yaptıkları çalışmada, Quinn ve Cameron'ın örgüt kültürü sınıflandırmasına göre, örgüt kültürü tipleri ile kurum performansı arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Araştırma bulgularına göre, örgüt kültürünün tüm boyutlarıyla, işletme performansı arasında anlamlı ve pozitif ilişki bulunmuştur. Anti-Bürokrasi, Klan ve Pazar kültürlerinin, örgüt performansını anlamlı ve pozitif yönde etkilediği, Hiyerarşi kültürünün performans üzerine bir etkisinin olmadığını ortaya konulmuştur.

Araştırmanın Alana Getirmesi Beklenen Katkı

Eğitim alanı, kalkınma açısından kamu yönetimi içinde, en etkili alanlardan biridir. Eğitim sisteminin ürünleri, diğer bütün alanları da etkilemekte ve toplumun çeşitli kesimlerindeki yetersizliklerden eğitim sistemi sorumlu tutulmaktadır (YÖDGED, 1998h).

Teknolojiden kültüre, her alanda hızlı gelişim ve değişimin yaşandığı bilgi çağı ve globalleşen dünya şartlarında, eğitimde verimliliğin artırılması ve amaçların gerçekleştirilmesinde, Toplam kalite yönetiminin önemli bir yer tuttuğu düşünülmektedir. Toplam kalite yönetimi, örgütün tüm düzeylerinde, her türlü ilişki ve süreçte başvurulan bir yönetim şekli olarak karşımıza çıkmaktadır. Toplam kalite kültürünü benimseyen ve uygulayan eğitim yönetici ve çalışanlarının da, örgütsel verimliliği olumlu yönde etkileyeceği düşünülmektedir (Mahiroğlu ve Buluç, 2004). Bu nedenle, milli eğitim bakanlığı tarafından, okullarda TKY'ye geçiş süreci başlatılmış bulunmaktadır.

Mevcut literatür eleştirisi ve alanda yapılan araştırmalar, örgüt kültürü ile Toplam kalite Yönetiminin başarısının ilişkili olduğu yönünde olmakla birlikte, ülkemiz okullarında TKY uygulamalarını destekleyen kültürel yapının (Klan Kültürü) varlığının araştırılmamış olması, alandaki önemli bir eksiklik olarak görülmektedir. Araştırma ile, ilköğretim okullarındaki örgüt kültürü ile TKY'nin ilişkisinin ortaya konulabileceği ve okulların kültürel yapılarında, TKY'nin başarısı için gereken değişim yönünün tespit edilebileceği, aynı zamanda, eğitim yönetimi alanına konu ile ilgili açıklama sunulabileceği düşünülmektedir.

BÖLÜM III

YÖNTEM

Bu bölümde, araştırmanın modeli, evreni ve örneklemini, veri toplama teknikleri, veri toplama aracı ve verilerin analizinde kullanılan istatistiksel çözümleme teknikleri sunulmaktadır.

Araştırmanın Modeli

Bu araştırmada, tarama (survey) modeli kullanılmıştır. Tarama modeli, geçmişteki veya halen mevcut olan bir durumu, olduğu biçimiyle betimlemeyi amaçlayan bir araştırma yaklaşımıdır (Şişman, 1994:161). Araştırmada, ilköğretim okullarında hakim olan baskın kültür tipi özellikleri ile okullardaki kalite uygulamaları arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla hazırlanan anket formu kullanılmış ve elde edilen bulgulardan yola çıkılarak, ilköğretim okullarındaki mevcut örgüt kültürü ile TKY uygulamaları arasındaki ilişki ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Evren ve Örneklem

Bu çalışmanın evrenini, Bursa İl Milli Eğitim Müdürlüğüne bağlı üç merkez ilçede, 2004-2005 eğitim-öğretim yılında görevli bulunan ilköğretim okulları öğretmen ve yöneticileri oluşturmuştur. Bursa İl Milli Eğitim Müdürlüğüne bağlı merkez ilçelerden Nilüfer'de 26, Yıldırım'da 62, Osmangazi'de 102 olmak üzere toplam 200 ilköğretim okulu bulunmaktadır.

Örneklem seçiminden önce, evrendeki okulların TKY uygulamada başarılı/başarısız oldukları, ilçe milli eğitim müdürlüklerinden alınan TKY değerlendirme bilgileri (-Ek-2- değerlendirme raporu ve sözlü bilgi) ile belirlenmiştir.

İlçe milli eğitim müdürlüklerince, okulların başarılı/başarısız olarak değerlendirilmesinde kullanılan TKY takip/değerlendirme formunda (Ek-2) yer alan kriterler; Kalite Kurulu ve Kalite Geliştirme Ekibi, Okul Gelişim Yönetimi Ekibi Oluşturulması, Okul/Kurum Temsilcisinin Belirlenmesi, Okul/Kurum Temsilcisinin Eğitimi, Okul/Kurumun Stratejik Planının Hazırlanması ve Gelişim Hedeflerinin Belirlenmesi, Özdeğerlendirmenin Yapılması, Özdeğerlendirme sonuçlarına göre İyileştirmeye Açık Alanların Önceliklendirilmesi ve İyileştirme Ekiplerinin Oluşturulması, Okul/Kurumun İyileştirme Planlarının Hazırlanması, İyileştirme Planları Doğrultusunda Yıllık Okul/Kurum Gelişim Planının Hazırlanması, Yıllık Okul/Kurum Gelişim Planının Uygulanması, Gözden Geçirme, Düzenlenmiş Yıllık Okul/Kurum Gelişim Planının Uygulanması, Son Değerlendirme ve Rapor Yazımı.

Örneklem seçiminde, küme örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Bursa üç merkez ilçedeki 200 ilköğretim okulu, ilçe milli eğitim müdürlüklerinden alınan TKY değerlendirme raporu/bilgileri doğrultusunda, tabakalı örnekleme yolu ile TKY uygulamada başarılı ve başarısız olmak üzere iki kümeye ayrıldıktan sonra, basit tesadüfî örnekleme metodu kullanılarak toplam 30 ilköğretim okulu, örneklem olarak tespit edilmiştir. Kümelerden orantılı bir şekilde tesadüfî olarak seçilen, TKY uygulamada başarılı ve başarısız bulunan bu 30 ilköğretim okulu yönetici ve öğretmenlerinden gönüllük esasına dayalı olarak, toplam 332 kişiye anket uygulanmıştır. Örneklemdeki elemanların, bazı soruları boş bırakmalarından ötürü, 12 adet anket çıkarıldıktan sonra, toplam 320 adet anket analizde kullanılmıştır.

Veri Toplama Aracı

Örnekleme giren okullardaki örgüt kültürünün, TKY başarısındaki etkisini tespit etmeye yönelik verileri toplamak amacıyla, yerli ve yabancı literatür incelenmiştir. Bu çalışmanın sonucunda, veri toplama aracı olarak, örgüt kültürünü teşhis etmeye ve örgüt kültürü ve alt boyutlarında yer alan uygulamaların, hangi kültür tipi içerisinde değerlendirileceğini (baskın kültür) göstermeye yardımcı olduğu düşünülen, Quinn ve Cameron'un geliştirdiği ölçme aracı "OCAI" (Örgüt kültürü değerlendirme aracı), - anket formunda- kullanılmıştır.

Hazırlanan anket, İlköğretim okullarında Toplam kalite yönetimi uygulamaları ile örgüt kültürü arasındaki ilişkiyi açıklayabilmek amacıyla, örnekleme giren okulların öğretmen ve yöneticilerine uygulanmıştır.

Anket formunun birinci bölümünde, araştırmaya katılanların kıdem gibi kişisel bilgileri ve görevli oldukları okulları ile ilgili bilgilere yer verilmiştir.

Anket formunun ikinci bölümünde, kullanılan ölçeğin (örgüt kültürü değerlendirme aracının) maddelerindeki bazı ifadelerde, araştırmacı tarafından, okullara yönelik olarak bazı değişikliklere gidilmiş, fakat maddelerin özüne dokunulmamıştır. Bu bölümde, Quinn ve Cameron tarafından saptanan, örgüt kültürünün; Örgütsel karakteristikler, Örgütsel liderlik, Çalışanların idaresi, Örgütsel bağlar, Örgütsel yoğunluk ve Başarı ölçütleri alt boyutlarında Klan, Anti-Bürokrasi, Hiyerarşi ve Piyasa kültürlerine ait birer cümle (6 boyutta, toplam 24 cümle) sıralanmış ve araştırmaya katılanların bu cümleler arasında 100 puanı okullarını değerlendirerek dağıtmaları istenmiştir.

Araştırmada, anket uygulanan öğretmen ve yöneticilerin demografik özelliklerinden bağımsız olarak okullarda TKY'nin başarıyla uygulanmasında örgüt kültürünün etkisi incelenmiştir.

Uzman görüşü alınarak, araştırmada kullanılan ölçeğin, içerik geçerliliği belirlenmiş; güvenilirliği, Cronbach Alpha istatistiksel yöntemi ile test edilmiş ve orta derecede güvenilir bulunmuştur.

Tablo 3.1. Ölçeklerin Ortalama, Standart Sapma ve Güvenirlik Değerleri.

Ölçek	Madde Sayısı	A.Ortalama	S.Sapma	Alpha
Klan Kültürü	6	28,99	12,31	0.7368
Anti-Bürokrasi Kültürü	6	21,46	7,34	0.5505
Hiyerarşi Kültürü	6	25,52	11,88	0.7069
Piyasa Kültürü	6	24,04	6,94	0.0857

Tablo 3.1’de kullanılan ölçeklerin ortalamaları, standart sapmaları ve içsel güvenilirlikleri (Alpha) verilmiştir. Madde sayısının az olmasının Alpha değerlerinin düşük çıkabilmesine etkisi olduğu düşünülmüş ve tüm sorular değerlendirmeye alınmıştır. Tablo 3.2, 3.3, 3.4 ve 3.5 ‘te soruların güvenilirlik değerleri yer almaktadır.

Tablo 3.2. Klan Kültürünü ölçen soruların güvenilirlik değerleri.

Madde No	Madde	Alpha
A1	Okulumuz; özel bir yer. Sanki büyük bir aile gibi, çalışanlar birçok şeyi birbirleriyle paylaşırlar.	0,6848
A2	Okulumuzun müdürü; akıl veren kişi olarak algılanır. Bir baba veya bir anne gibi davranır.	0,7023
A3	Okulumuz; takım çalışmasını, oy birliği ile katılımı öngeren bir idari yapıya sahiptir.	0,7108
A4	Bizi okul olarak bir arada tutmaya sağlayan unsurlar gelenekler ve sadakattir. Adanmışlık bu kurumda çok fazladır.	0,7142
A5	Okulumuz insan kaynaklarının, yani biz öğretmenlerin üzerinde önemle durur. Yüksek moral ve birlik bu kurumda önem arz eder.	0,6732
A6	Okulumuzda başarı insan kaynaklarının geliştirilmesi, takım çalışması, çalışanlara verilen taahhütlerin yerine getirilmesi ve kişilere gösterilen ilgi çerçevesinde ölçülür.	0,7111

Tablo 3.3. Anti-Bürokrasi kültürünü ölçen soruların güvenilirlik değerleri.

Madde No	Madde	Alpha
B1	Okulumuz, dinamik bir yapıya sahip. Çalışanlar,yeni gelişmelerde risk almaktan ve yatırım yapmaktan hoşlanırlar.	0,4314
B2	Okulumuzun müdürü; işletmecî, yatırımcı ve risk almayı seven bir kişi olarak düşünülür.	0,4988
B3	Okulumuz; herkesin başlı başına risk aldığı, yenilikçi, özgür ve eşsiz bir ideal yapıya sahiptir.	0,5499
B4	Bu okulu bir arada tutmaya sağlayan, yenilik ve gelişmelere olan bağlılıktır. İlk olmanın üzerinde önemle durulur.	0,4319
B5	Okulumuz yeni bilgi ve uygulamalar üzerinde önemle durur. Yeni gelişmeleri karşılamaya hazır olmak bu kurumda önemlidir.	0,5521
B6	Okulumuz başarıyı rakipsiz olma ve en yeni hizmetlere sahip olma çerçevesinde ölçmektedir. Bu, sektöründe lider ve de yenilikçi bir yapıya sahip olması anlamındadır.	0,5443

Tablo 3.4. Hiyerarşi kültürünü ölçen soruların güvenilirlik değerleri.

Madde No	Madde	Alpha
C1	Okulumuz; oldukça sonuca önem veren bir yapıya sahip. Genellikle, bürokratik kurallar çalışanları yönetir.	0,6739
C2	Okulumuzun müdürü; genellikle mevzuatı uygulayan kişidir.	0,5888
C3	Okulumuz; mücadeleye zorlayan, yüksek beklenti ve başarı odaklı bir idari yapıya sahiptir.	0,7022
C4	Bu okulu resmi kurallar ve mevzuat bir arada tutar.	0,5908
C5	Okulumuzda devamlılık ve istikrar üzerinde önemle durulur. Köklü ve geleneksel yaklaşımlar önemlidir.	0,6890
C6	Okulumuz başarıyı sektörde kazanan taraf olma ve mücadelede koşar adımlarla ilerleme çerçevesinde ele almaktadır. Mücadele ve liderlik anahtar olgulardır.	0,7174

Tablo 3.5. Piyasa kültürünü ölçen soruların güvenilirlik değerleri.

Madde No	Madde	Alpha
D1	Okulumuz; başarı odaklı bir yerdir. Öğretmenlerden ziyade, ilgili işlerin biran önce yapılmasına dönüktür.	0,0266
D2	Okulumuzun müdürü; üretken, uzman ve sıkı çalışan bir kişidir.	0,0996
D3	Okulumuz; iş güvencesini, uyumu ve dengeli ilişkileri öngören bir idari yapıya sahiptir.	0,0118
D4	İş bitirme, amaçlara ulaşmak bu okulu bir arada tutan unsurlardır. Başarı ve verimliliğe yönelme herkes tarafından kabul edilir.	0,1393
D5	Okulumuzda rekabet ve başarı üzerinde önemle durulur. Burada ölçülebilir başarı önemlidir.	0,0023
D6	Okulumuz başarıyı verimlilik olgusu çerçevesinde ele almaktadır. Kısa vadeli projeler ve düşük maliyet önemlidir.	0,1462

Verilerin Toplanması

Veri toplama aracının (anketin) uygulanabilmesi için, Bursa Valiliği, İl Millî Eğitim Müdürlüğü'nden izin alındıktan sonra, ilgili okul müdürlükleriyle görüşülmüş, anketler ilgili okullarda araştırmacı tarafından uygulanmıştır. Anketler, araştırmaya katılmaya gönüllü öğretmenlere açıklama yapılarak dağıtılmış, her okulda en az 10 öğretmenin anket doldurması sağlanmış, anketler, ikinci bir okul ziyaretiyle araştırmacı tarafından teslim alınmıştır.

Verilerin Analizi

Araştırmanın bilgi toplama araçlarıyla toplanan verilerin istatistiksel analizi, araştırmacı tarafından bilgisayar ortamında yapılmıştır.

Tüm analizler araştırmacı tarafından yapılmış, ölçme değerlendirme uzmanı tarafından kontrolü sağlanmıştır. Anket ölçeğinin güvenilirliği testi, SPSS İstatistik programı kullanılarak, Cronbach Alpha testi ile hesaplanmıştır. Verilerin çözümlenmesinde; Yüzde, Aritmetik ortalama, Standart sapma ve İki ortalama arası fark analizi (t) testi yapılmıştır.



BÖLÜM IV

BULGULAR VE YORUM

Bu bölümde, araştırmada elde edilen bulgular ile söz konusu bulgulara dayanarak yapılan yorumlar birlikte sunulmaktadır. Tablo 4.1.'de araştırmaya katılan öğretmen ve yöneticilerin kişisel özellikleri özetlenmiştir.

Tablo 4.1. Araştırmaya katılan öğretmen ve yöneticilerin kişisel özellikleri.

		Kişi Sayısı (N)	Yüzde (%)
GÖREV ÜNVANI	Müdür	4	1,25
	Md.Yrd.	20	6,25
	Sınıf Öğretmeni	168	52,50
	Branş Öğretmeni	128	40,00
	Toplam	320	100,00
CİNSİYET	Erkek	127	39,69
	Kadın	193	60,31
	Toplam	320	100,00
YAŞ (YIL)	25 ve altı	5	1,56
	26-30	37	11,56
	31-35	50	15,63
	36-40	74	23,13
	41-45	66	20,63
	45 üzeri	88	27,50
	Toplam	320	100,00
KIDEM (YIL)	1-5	26	8,13
	6-10	67	20,94
	11-15	49	15,31
	16-20	70	21,88
	21-25	50	15,63
	25 üzeri	58	18,13
	Toplam	320	100,00
ŞUANKİ OKULDAKİ HİZMET YILI	1-5	197	61,56
	6-10	83	25,94
	11-15	32	10,00
	16-20	7	2,19
	21-25	1	0,31
	25 üzeri	0	0,00
	Toplam	320	100,00
ŞU ANKİ OKUL MÜDÜRLERİYLE BİRLİKTE ÇALIŞMA YILI	1-5	251	78,44
	6-10	52	16,25
	11-15	15	4,69
	16-20	2	0,63
	21-25	0	0,00
	25 üzeri	0	0,00
	Toplam	320	100,00

Tablo 4.2.'de, okulların TKY uygulama süreleri ve araştırmaya katılan örneklem sayıları görülebilmektedir. Araştırmacı tarafından, araştırma örneklemine giren okullar, bağlı oldukları ilçelere göre, öncelikle 1.-2.-3. İlçe okulları olarak isimlendirilmiş, sonrasında ilçe milli eğitim müdürlüklerinden alınan TKY uygulamada başarılı/başarısız değerlendirme bilgileri doğrultusunda, başarısız "A" okulları, başarılı "B" okulları olarak adlandırılmış ve her okula bir numara verilerek okullar (1. ilçe, A1 okulu gibi) yeniden isimlendirilmiştir.

Tablo 4.2. Araştırmaya katılan okulların özellikleri.

		ARAŞTIRMAYA KATILAN OKULLAR	TKY UYGULAMA YILI YAKLAŞIK	MÜDÜR / MD. YRD.	ARAŞTIRMAYA KATILAN ÖĞR.	TOPLAM
TKY UYGULAMALARINDA BAŞARISIZ OLAN OKULLAR - A GRUBU OKULLAR -	1. İLÇE OKULLARI	A1	1	0	10	10
		A2	1	0	10	10
		A3	1	1	10	11
		A4	1	0	10	10
		A5	1	2	9	11
		A6	2	1	10	11
		A7	4	1	11	12
		A8	2	1	9	10
		A9	1	0	10	10
		A10	2	1	10	11
		A11	4	0	11	11
		A12	1	1	10	11
		A13	2	0	10	10
		A14	4	1	10	11
	2. İLÇE O.	A15	3	1	9	10
TOPLAM 15 OKUL		A.O / 2	N/10	N/149	N/159	
TKY UYGULAMALARINDA BAŞARILI OLAN OKULLAR - B GRUBU OKULLAR -	2. İLÇE OKULLARI	B1	4	1	9	10
		B2	2	0	10	10
		B3	3	1	11	12
		B4	2	2	10	12
	1. İLÇE OKULLARI	B5	5	0	10	10
		B6	3	0	12	12
		B7	4	1	9	10
		B8	5	1	10	11
	3. İLÇE OKULLARI	B9	3	0	10	10
		B10	2	1	9	10
		B11	3	2	9	11
		B12	3	1	9	10
		B13	2	1	10	11
		B14	5	1	9	10
		B15	3	2	10	12
TOPLAM 15 OKUL		A.O / 3.3	N/14	N/147	N/161	

Birinci Alt Problem ile İlgili Bulgu ve Yorumlar

Birinci alt problemimiz; “Toplam Kalite Yönetimini başarıyla uyguladığı düşünülen okulların kültürel özellikleri, okullarda TKY’nin başarısında etkili olduğu düşünülen “Klan” kültürü özelliklerini, diğer kültür özelliklerine göre (Anti-Bürokrasi, Hiyerarşi ve Piyasa), daha baskın olarak taşımakta mıdır?” şeklinde idi. Bu alt problemle ilgili olarak aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir.

H₁ Toplam Kalite Yönetimini başarıyla uyguladığı düşünülen okulların kültürel atmosferinde, TKY değerleri ile uyum sağlayan “Klan Kültürü” özelliklerinin baskın çıkması beklenmektedir.

Tablo 4.3. TKY' yi Başarıyla Uygulayan (B Gurubu) Okulların Baskın Kültürü.

Kültür Tipleri	Ortalamalar	Standart sapmalar	Baskın Kültür
KLAN	31,27	12,09	KLAN
ANTI-BÜROKRASI	22,42	7,47	
HİYERARŞİ	22,23	10,75	
PIYASA	24,08	6,48	

Tablo 4.3. incelendiğinde; TKY’yi başarıyla uygulayan (B gurubu) okulların baskın kültürünün 31,27 ortalama ile Klan Kültürü olduğu görülmektedir. Piyasa, Anti-bürokrasi ve Hiyerarşi Kültürleri birbirine yakın değerler almıştır. TKY’nin, okullarda başarıyla uygulanmasında etkili olduğu düşünülen Klan Kültürü özellikleri, Anti-Bürokrasi, Hiyerarşi ve Piyasa Kültürü özelliklerine göre okul ortamında daha baskındır.

Bu durumda, okullarda TKY’nin başarıyla uygulanmasında Klan kültürü özelliklerinin, diğer kültür özelliklerine göre daha etkili olduğu söylenilebilir. Birinci hipotezimiz kabul edilmiştir.

İkinci Alt Problem İle İlgili Bulgu ve Yorumlar

İkinci alt problemimiz; “Toplam Kalite Yönetimini başarıyla uyguladığı düşünülen okulların kültürel atmosferinde Klan kültürü, TKY uygulamada eksikleri olduğu düşünülen okulların kültürel atmosferine göre daha baskın mıdır?” şeklinde idi. Bu alt problemle ilgili olarak aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir.

H₂ Toplam Kalite Yönetimini başarıyla uyguladığı düşünülen okulların kültürel atmosferinde Klan kültürünün, TKY uygulamada eksikleri olduğu düşünülen okulların kültürel atmosferine göre, daha baskın çıkması beklenmektedir.

Tablo 4.4.'de görüldüğü gibi, TKY uygulamada başarılı olduğu düşünülen (B gurubu) okulların baskın kültürü 31,27 ortalama ile Klan iken, TKY uygulamada başarısız olduğu düşünülen (A gurubu) okulların baskın kültürü 28,84 ortalama ile Hiyerarşidir.

Tablo 4.4. A Gurubu Okullar İle B Gurubu Okulların Baskın Kültür Karşılaştırması.

Kültür Tipleri	A. Ortalamalar		Standart sapmalar		Baskın Kültür	
	A (Başarısız)	B (Başarılı)	A (Başarısız)	B (Başarılı)	A (Başarısız)	B (Başarılı)
KLAN	26,67	31,27	12,14	12,09	HIYERARŞİ	KLAN
ANTİBÜROKRASİ	20,48	22,42	7,09	7,47		
HIYERARŞİ	28,84	22,23	12,07	10,75		
PIYASA	24,00	24,08	7,41	6,48		

Bu sonuçlarla birlikte, A gurubu (başarısız) okulların, 2.baskın kültürünün 26,67 ortalama ile Klan kültürü olduğu ve 28,84 ortalama ile baskın kültür olan Hiyerarşi kültürüne yakın değerde olduğu görülmektedir. B gurubu (başarılı) okulların Hiyerarşi kültürü ortalaması ise 22,23 olarak görülmektedir. Anti-Bürokrasi ve Piyasa kültür değerlerinin ise, her iki gurup okulda da birbirine yakın değerler aldığı ve baskın özellikler göstermediği görülmektedir. Tablo 4.5, iki gurubun Klan kültürü ve Hiyerarşi kültürü ortalamalarının farkının (0.05 düzeyinde) anlamlı olduğunu göstermektedir.

Tablo 4.5. Hiyerarşi ve Klan Kültürlerinde İki Ortalama Arası Fark Testi (t).

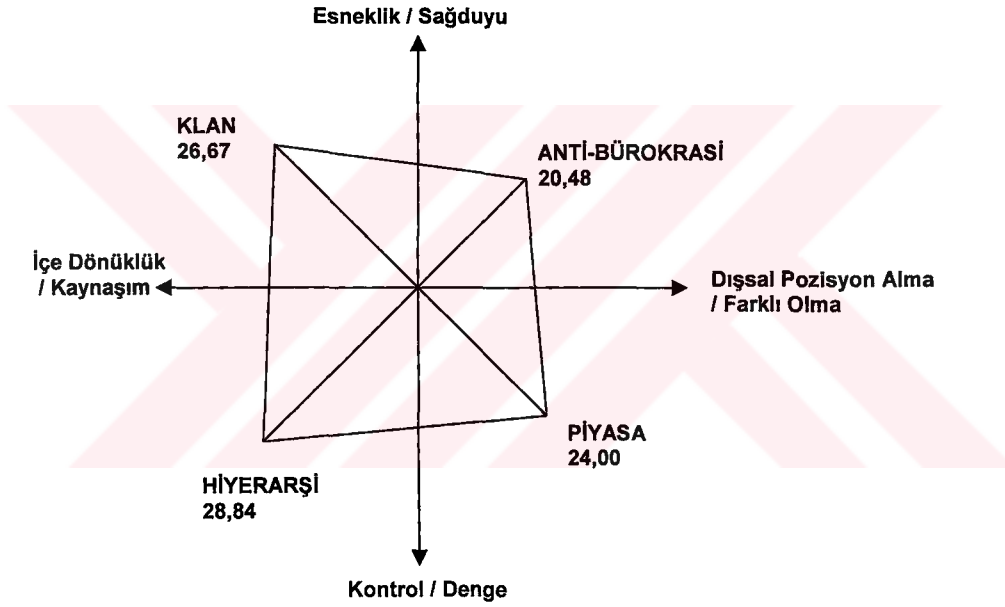
Fark Analizi Testi	Hiyerarşi Kültürü		Klan Kültürü	
	A gurubu (Başarısız)	B gurubu (Başarılı)	A gurubu (Başarısız)	B gurubu (Başarılı)
N	159	161	159	161
Aritmetik ortalama	28,84	22,23	26,67	31,27
Standart sapma	12,07	10,75	12,14	12,09
t	5,17		-3,39	
Tablo t değeri	1,96		-1,96	

P>0.05

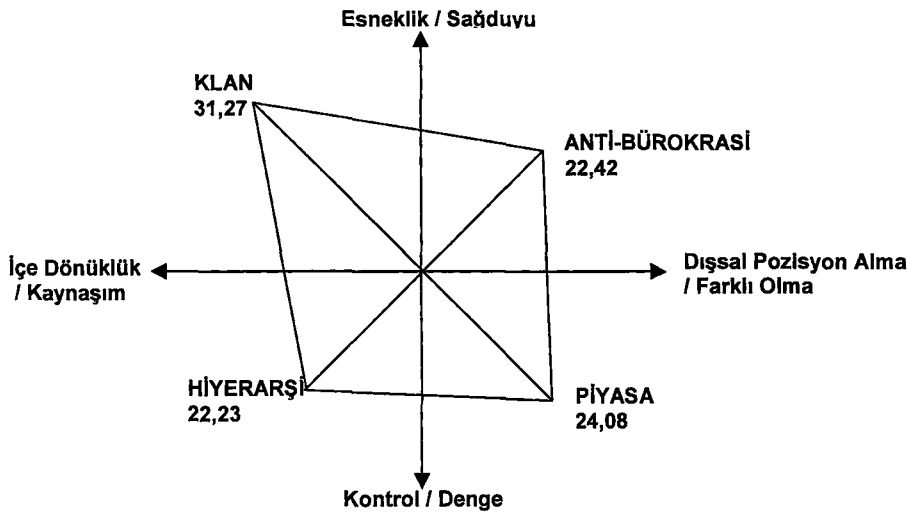
Bu durum, TKY'nin başarıyla uygulandığı düşünülen (B gurubu) okulların kültür özelliklerinin, TKY uygulamalarında başarısız olduğu düşünülen (A gurubu) okulların kültürel özelliklerinden anlamlı derecede farklı olduğu ve okullarda TKY'nin başarıyla uygulanmasında, Klan kültürünün olumlu, Hiyerarşi kültürününse olumsuz etki yaptığı şeklinde değerlendirilebilir.

Aşağıda, TKY uygulamada başarılı ve başarısız bulunan okulların kültürel farkının daha iyi görülebilmesi için, iki guruba ait kültür profilleri yer almaktadır.

Şekil 4.1. Başarısız bulunan (A grubu) okulların kültür profilleri.



Şekil 4.2. Başarılı bulunan (B gurubu) okulların kültür profilleri.



Şekil 4.1’de görüldüğü gibi, başarısız bulunan (A gurubu) okullarda, örgütün baskın kültürü Hiyerarşi, yönelimi kontrol/denge ağırlıklı ve içe dönük; Şekil 4.2’de görüldüğü gibi, başarılı bulunan (B gurubu) okullarda baskın kültür, Klan ve örgüt yönelimi, esneklik/sağduyu ve içe dönüklük.

Profiller de, bize iki gurubun baskın kültür özelliklerin farklı olduğunu, ayrıca okulda Hiyerarşi kültürünün baskın özellik göstermesi ve örgüt yöneliminin kontrol ağırlıklı olması durumunda, TKY’nin başarısızlığa uğradığını, Klan kültürünün baskın olması ve esnekliğin olduğu durumlarda ise, TKY’nin başarıyla uygulandığını göstermektedir.

Alt Boyutlarda Okulların Baskın Kültür Özelliklerinin Karşılaştırılması

Tablo 4.6. A Gurubu Okullar İle B Gurubu Okulların Alt Kültür Boyutlarında Baskın Kültür Özelliklerinin Karşılaştırılması.

ALT KÜLTÜR BOYUTLARI	KÜLTÜRLER	A OKULLARI N=159			B OKULLARI N=161		
		A. Ortalama	S. Sapma	Baskın Kültür	A. Ortalama	S. Sapma	Baskın Kültür
Örgütsel karakteristikler	KLAN	34,07	21,86	KLAN	43,95	20,67	KLAN
	ANTİBÜROKRASİ	19,42	13,67		21,08	11,73	
	HİYERARŞİ	28,56	20,63		17,66	14,47	
	PIYASA	17,96	14,08		17,31	14,96	
Örgütsel liderlik	KLAN	20,28	15,67	HİYERARŞİ	36,47	19,61	KLAN
	ANTİBÜROKRASİ	16,90	11,86		22,79	12,37	
	HİYERARŞİ	37,90	22,86		19,88	20,36	
	PIYASA	24,93	16,52		20,86	15,19	
Çalışanların idaresi	KLAN	29,20	18,86	HİYERARŞİ / KLAN	30,77	17,42	KLAN
	ANTİBÜROKRASİ	15,93	12,13		18,06	11,30	
	HİYERARŞİ	29,81	19,81		22,76	17,09	
	PIYASA	25,06	15,96		28,41	17,91	
Örgütsel bağlar	KLAN	19,67	15,09	HİYERARŞİ	22,23	16,95	PIYASA
	ANTİBÜROKRASİ	21,00	14,65		23,19	13,93	
	HİYERARŞİ	31,38	22,35		25,12	21,78	
	PIYASA	27,94	17,55		29,45	17,74	
Örgütsel yoğunluk	KLAN	24,29	16,08	ANTİBÜROKRASİ	29,65	18,80	KLAN
	ANTİBÜROKRASİ	26,45	14,82		26,46	14,28	
	HİYERARŞİ	24,85	14,58		21,16	16,02	
	PIYASA	24,41	16,82		22,73	14,83	
Başarı ölçütleri	KLAN	30,77	21,64	KLAN	31,29	18,19	KLAN
	ANTİBÜROKRASİ	21,74	12,46		25,85	14,42	
	HİYERARŞİ	24,05	14,82		20,71	10,85	
	PIYASA	23,44	17,21		22,15	17,38	

Örgütsel Karakteristikler Boyutu

Tablo 4.6. incelendiğinde; Örgütsel karakteristikler boyutunda her iki grupta da Klan kültürü özelliklerinin baskın olduğu görülmektedir. Bununla birlikte, TKY uygulamada başarısız olduğu düşünülen okullarda Klan kültürü 34,07 ortalama ile baskın iken, Hiyerarşi kültürünün 28,56 ortalama ile okullarda hakim olan ikinci baskın kültür tipi olduğu, TKY'yi başarıyla uygulayan okullarda ise, Klan kültürünün 43,95 ortalama ile baskın kültür tipi olduğu, Hiyerarşinin ise 17,66 ortalama ile düşük bir değer aldığı görülmektedir.

Tablo 4.7. Örgütsel Karakteristikler Boyutunda Klan Kültürü İki Ortalama Arası Fark Testi (t).

Fark Analizi Testi	Klan Kültürü	
	A gurubu (Başarısız)	B gurubu (Başarılı)
N	159	161
Aritmetik ortalama	34,07	43,95
Standart sapma	21,86	20,67
t	-4,15	
Tablo t değeri	-1,96	

P>0.05

Tablo 4.7'de görüldüğü gibi iki gurubun baskın kültür ortalaması arasında yapılan fark analizi (t testi) sonucunda, iki gurubun Klan kültürü değerleri arasındaki fark (0.05 düzeyinde) anlamlı bulunmuştur. B gurubu (başarılı) okullarda, Klan kültürü özelliklerinin, A gurubu (başarısız) okullara göre daha baskın değerde olduğu ve aynı zamanda Hiyerarşi kültürünün, A gurubu okulların aksine baskın değerde olmadığı görülmektedir. Bu da, her iki gurubun da, Örgütsel karakteristiğinin aile özelliği taşımakta olduğu, bununla birlikte, TKY uygulamada başarısız olduğu düşünülen okullarda, bürokratik kuralların çalışanları yönetmeye devam ettiği, okullarda, Hiyerarşi kültürünün baskın olarak benimsenmesinin TKY'nin başarısını olumsuz etkilediği şeklinde yorumlanabilir.

Örgütsel Liderlik Boyutu

Tablo 4.6. incelendiğinde; Örgütsel liderlik boyutunda, TKY uygulamada başarısız olan (A gurubu) okullarda 37,90 ortalama ile Hiyerarşi kültürünün baskın

olduğu, TKY uygulamada başarılı olan (B gurubu) okullarda 36,47 ortalama ile Klan kültürünün baskın olduğu görölmektedir. Bu durum, TKY'nin başarıyla uygulanmasında önemli rolü olduğu düşünölen okul yöneticilerinin liderlik davranışlarıyla, okul kültürünün yakın ilişkili olduğu ve TKY uygulamada başarılı olan okulların yöneticilerinin gösterdiği liderlik davranışlarının, okulda TKY'nin benimsenmesi ve uygulanmasını destekler nitelikte olduğu şeklinde yorumlanabilir.

Çalışanların İdaresi Boyutu

Tablo 4.6.'da; Çalışanların idaresi boyutunda; TKY uygulamada başarısız olan (A gurubu) okullarda 29,81 ortalama ile Hiyerarşi ve 29,20 ortalama ile Klan kültürlerinin baskın kültürler olduğu görölmektedir. TKY uygulamada başarılı olan (B gurubu) okullarda, Klan kültürü 30,77 ortalama ile baskın kültür olarak görölmekte ve Hiyerarşi kültürü A gurubu değerlerine göre 22,76 ortalama ile düşük bir değer göstermektedir.

Tablo 4.8. Çalışanların İdaresi Boyutunda Klan ve Hiyerarşi Kültürlerinde İki Ortalama Arası Fark Testi (t).

Fark Analizi Testi	Klan Kültürü		Hiyerarşi Kültürü	
	A gurubu (Başarısız)	B gurubu (Başarılı)	A gurubu (Başarısız)	B gurubu (Başarılı)
N	159	161	159	161
Aritmetik ortalama	29,2	30,77	29,81	22,76
Standart sapma	18,86	17,42	19,81	22,76
t	-0,77		2,95	
Tablo t değeri	-1,96		1,96	

P>0.05

Tablo 4.8'de iki gurubun ortalamaları arasındaki fark analizi sonuçları görölmekte ve iki gurubun Hiyerarşi kültürü ortalamaları farkının (0,05 düzeyinde) anlamlı olduğu, Klan kültürü ortalamaları farkının ise (0,05 düzeyinde) anlamlı olmadığı görölmektedir. İki gurupta da, çalışanların idaresinin aynı düzeyde Klan kültürü özelliklerini taşıdığı, yani işbirliği ve katılımı öngördüğü, bununla birlikte TKY uygulamada başarısız olan (A gurubu) okulların yöneticilerinin, çalışanların idaresinde kural ve mevzuatı ön plana aldığı, işe odaklandığı şeklinde değerlendirilebilir. Burada baskın değerdeki Hiyerarşi kültürü, TKY'nin başarısını

engelleyen bir faktör olarak gözüküyor. Çalışanların, hiyerarşi kültürel özelliklerine göre, kural ve mevzuatlarla yönetilmesinin, TKY başarısını olumsuz etkilediği yorumu getirilebilir. Bu durum, TKY'nin başarısında liderliğin önemini ve TKY kültürel değerlerini benimseyen ve uygulayan yöneticilerin TKY'nin başarıyla uygulanmasındaki rolünü ortaya koyuyor.

Örgütsel Bağlar Boyutu

Tablo 4.6.'da görüldüğü gibi; Örgütsel bağlar boyutunda, TKY uygulamada başarısız olan okullarda Hiyerarşi kültürü 31,38 ortalama ile baskın kültür olarak, Piyasa kültürü ise 27,94 ortalaması ile ikinci baskın kültür olarak görülmektedir. TKY uygulamada başarılı olan okullarda ise, A gurubu okulların aksine, Piyasa kültürü 29,45 ile baskın kültür olarak görülürken, Hiyerarşi kültürü 25,12 değeri ile ikinci baskın kültür olarak görülmektedir.

Tablo 4.9. Örgütsel Bağlar Boyutunda Hiyerarşi ve Piyasa Kültürlerinde İki Ortalama Arası Fark Testi (t).

Fark Analizi Testi	Hiyerarşi Kültürü		Piyasa Kültürü	
	A gurubu (Başarısız)	B gurubu (Başarılı)	A gurubu (Başarısız)	A gurubu (Başarısız)
N	159	161	159	161
Aritmetik ortalama	31,38	25,12	27,94	29,45
Standart sapma	22,35	21,78	17,55	17,74
t	2,53		-0,76	
Tablo t değeri	-1,96		-1,96	

P>0.05

Tablo 4.9'da, iki gurubun ortalamaları arasındaki fark analizi sonuçları görülmektedir. 0,05 anlamlık düzeyinde, iki gurubun Hiyerarşi kültürü ortalamaları arasındaki fark anlamlı olup, Piyasa kültürü ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır. Bu durum, her iki gurupta da, okulu bir arada tutan unsurların aynı düzeyde Piyasa kültürü özelliklerini taşıdığı, yani amaçlara ulaşma ve başarı olduğu; ancak, TKY uygulamada başarısız olan (A gurubu) okullarda Hiyerarşi kültür özelliklerinin yani, mevzuat ve kuralların Piyasa kültür özelliklerinden daha etkili olduğu şeklinde değerlendirilebilir. Burada da, Hiyerarşi kültürünün baskın değer göstermesinin, TKY'nin başarısını olumsuz etkilediği görülüyor. Örgütsel bağlar boyutunda, Hiyerarşi kültürü özelliklerinin yüksek değerler taşımasının, okulların

kamu kuruluşları olmasından kaynaklandığı düşünülebilir. A gurubu okullarda baskın değerde olan Hiyerarşi kültür özelliklerinin, B gurubunda ise baskın değerde olan Piyasa kültür özelliklerinin, TKY'nin başarısında rol oynadığı düşünülen Klan kültür özellikleri ile yer değiştirmesi gerektiği yorumu getirilebilir.

Örgütsel Yoğunluk Boyutu

Tablo 4.6 incelendiğinde; Örgütsel yoğunluk boyutunda, TKY uygulamada başarısız olduğu düşünülen (A gurubu) okullarda, 26,45 ortalama ile Anti-bürokrasi kültürü baskın kültür olarak görülmekte ve diğer üç kültürün de yakın değerler aldığı görülmektedir. TKY uygulamada başarılı olan (B gurubu) okullarda ise, 29,65 ortalama ile Klan kültürü baskın kültür olarak görülmekte ve Anti-bürokrasi kültürü, 26,46 ortalama ile ikinci baskın kültür özelliği taşımaktadır. Bu durum, her iki okul gurubunda da yeni bilgi ve uygulamalar üzerinde durulduğu, bununla birlikte TKY uygulamada başarılı olan okullarda, insan kaynaklarına daha yüksek düzeyde önem verildiği, yüksek moral ve birliğin bu okullarda baskın değerde olduğu şeklinde değerlendirilebilir. A gurubu (başarısız) okulların, başarı üzerinde durmakla birlikte, insan kaynaklarına daha ağırlıklı olarak yoğunlaşmasının, TKY'yi destekleyeceği ve başarısını olumlu yönde etkileyeceği yorumu getirilebilir. Örgütsel yoğunluk boyutunda da, TKY'nin başarısında Klan kültürünün baskın değerde olmasının olumlu etkisi olduğu değerlendirilmesi yapılabilir.

Başarı Ölçütleri Boyutu

Tablo 4.6.'da; Başarı ölçütleri boyutunda, Klan kültürü özelliklerinin TKY uygulamada başarısız olduğu düşünülen (A gurubu) okullarda 30,77 ortalama ile, TKY'yi başarıyla uyguladığı düşünülen (B gurubu) okullarda ise, 31,29 ortalama ile baskın olduğu görülmektedir.

Tablo 4.10'da görüldüğü gibi, iki ortalama arasında yapılan fark analizi (t testi) sonucunda 0,05 anlamlılık düzeyinde, iki baskın kültür arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır. Bu durum, Başarı ölçütleri boyutunda, her iki gurupta da, insan kaynakları üzerinde aynı derecede durulmakta olduğu şeklinde değerlendirilebilir.

Tablo 4.10. Başarı Ölçütleri Boyutunda Klan Kültürü İki Ortalama Arası Fark Testi (t).

Fark Analizi Testi	Klan Kültürü	
	A gurubu	B gurubu
N	159	161
Aritmetik ortalama	30,77	31,29
Standart sapma	21,64	18,19
t	-0,23	
Tablo t değeri	-1,96	

P>0.05

Sonuç olarak; Tablo 4.6 incelendiğinde; TKY uygulamada başarısız olduğu düşünülen (A gurubu) okulların baskın kültür özellikleriyle, TKY uygulamada başarılı olduğu düşünülen (B gurubu) okulların baskın kültür özelliklerinin, Örgütsel Liderlik, Çalışanların İdaresi, Örgütsel Bağlar ve Örgütsel Yoğunluk Alt Boyutlarında farklılık gösterdiği açık olarak görülmektedir. Örgütsel Karakteristik boyutunda, her iki grupta da aynı kültür baskın gözükmeyle birlikte, iki grup ortalaması arasında anlamlı bir fark olduğu Tablo 4.7’de görülmektedir. Sadece, Başarı Ölçütleri boyutunda her iki grupta aynı kültür baskın gözükmeyle, iki grup ortalaması arasında (Tablo 4. 10) ise, anlamlı bir fark görülmemektedir.

Genel ortalamalara bakıldığında da (Tablo 4.4), TKY uygulamada başarısız olan (A gurubu) okullarda Hiyerarşi, başarılı olan (B gurubu) okullarda ise Klan kültürünün baskın değer aldığı görülmektedir.

İki gurubun baskın kültürlerinin, genel ortalama ve kültürün çoğu alt boyutunda farklı olması nedeniyle, ikinci hipotezimiz kabul edilmiştir.

Üçüncü Alt Problem İle İlgili Bulgu ve Yorumlar

Üçüncü alt problemimiz, “Toplam Kalite Yönetiminin başarısında, TKY uygulama süresiyle örgüt kültürünün ilişkisi var mıdır?” şeklinde idi. Bu alt problemle ilgili olarak aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir.

H₃ Toplam Kalite Yönetiminin başarısında, TKY uygulama süresiyle örgüt kültürü ilişkisinin etkili olması beklenmektedir.

Tablo 4.2 incelediğinde; TKY uygulamada başarısız olan okulların TKY uygulama sürelerinin, 1yıl ile 4 yıl arasında değişmekte olduğu, okulların yarısından çoğunun bir yıldır TKY uyguladığı ve ortalamanın 2 yıl olduğu görülmektedir. TKY uygulamada başarılı olan okulların TKY uygulama sürelerinin ise; 2 yıldan 5 yıla kadar uzandığı, okulların yarısından çoğunun 3 yıl ve üzerinde bir süredir TKY uygulamakta olduğu ve ortalamanın da yine 3 yılın üzerinde olduğu görülmektedir.

Bu durum; TKY uygulama yılı arttıkça, kültürün Hiyerarşi'den Klan'a doğru değiştiğini göstermektedir. TKY'nin kültürel değişim gerektiren bir felsefe olması ve kültürel değişimin de zaman gerektirmesi bakımından, TKY uygulama süresi ile örgüt kültürünün ilişkili olduğu ve TKY'nin başarısını etkilediği şeklinde değerlendirilerek, üçüncü hipotezimiz kabul edilmiştir.

Yorum

Araştırmada ortaya konulan üç hipotez de, bulgulara dayanarak kabul edilmiş olup, bu durumda; TKY ile örgüt kültürünün ilişkili olduğu ve okullarda Klan kültürünün TKY'yi desteklediği, Hiyerarşi kültürünün baskın kültür olması durumunda ise, başarısızlık yaşanmasının muhtemel olduğu, TKY uygulama yılı uzadıkça kültürel değişimin, Hiyerarşi'den Klan'a doğru olduğu ve TKY başarısının arttığı yorumu getirilmiştir.

Ayrıca; TKY uygulamada başarısız olduğu düşünülen (A gurubu) okullarda, Örgütsel liderlik boyutunda Hiyerarşi kültürün baskın değerde olması, başarısız okulların öncelikle yöneticilerinin üst yönetimlerce daha iyi desteklenmesi ve bilgilendirme çalışmalarının daha iyi yapılması durumunda, bu okullarda da TKY kültürel değerlerinin kolaylıkla uygulamaya da yansıtacağı ve TKY'nin başarıya ulaşacağı şeklinde değerlendirilmiştir.

Tüm bunlarla birlikte, her iki grup okulda da baskın gözükten kültürlerin çok yüksek ortalama almamış olması, okulların, TKY uygulamada başarılı/başarısız değerlendirilme kriterlerinin milli eğitim bakanlığınca gözden geçirilmesi gerektiği şeklinde değerlendirilebilir.

BÖLÜM V

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde, araştırmanın özeti, sonuçları ve bu sonuçlara dayalı olarak araştırmacı tarafından geliştirilen öneriler bulunmaktadır.

Sonuç

Bu araştırmanın amacı; Quinn ve Cameron'ın geliştirdiği ve “Çatışan/Yarışan Değerler” adını verdiği örgüt kültürü modelinin, ülkemiz ilköğretim okullarındaki “Toplam Kalite Yönetimi” uygulamalarının başarısı ile okul ortamında hakim olan “Kültürel değerler” arasındaki ilişkiyi açıklamada ne derece etkin olduğunu anlamak ve eğitim yönetimi alanına, okullarda Toplam kalite yönetimi uygulamaları ile örgütsel kültür değişimi ilişkisi konusunda açıklama sunmaktır.

Araştırma evrenini, Bursa İli, Nilüfer, Yıldırım ve Osmangazi merkez İlçelerinde bulunan ilköğretim okullarında görev yapmakta olan öğretmen ve yöneticiler oluşturmaktadır.

Öğretmen ve yöneticilerin, okullarında hakim olduğunu düşündükleri kültürün Örgütsel karakteristikler, Örgütsel liderlik, Çalışanların idaresi, Örgütsel bağlar, Örgütsel yoğunluk ve Başarı ölçütleri alt boyutlarında yapılan uygulamalar ile ilgili görüşlerini belirtmeleri istenmiştir. Soruların güvenilirliği, SPSS 10.0 paket programı kullanılarak Cronbach Alpha testi ile hesaplanmış, uzman görüşü alınarak içerik geçerliliği belirlenmiştir. Toplanan veriler, Aritmetik ortalama ve İki ortalama arası fark analizi (t) testi ile çözümlenmeye çalışılmış ve örgüt kültürünün TKY'nin başarısına etkisi tespit edilmeye çalışılmıştır.

Araştırma verilerinin çözümlenmesiyle aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır:

1. TKY'yi başarıyla uyguladığı düşünülen (B gurubu) okulların baskın kültürünün Klan olduğu, Anti-bürokrasi, Piyasa ve Hiyerarşi Kültürlerinin birbirine yakın değerler aldığı görülmüştür.

Bu sonuca göre, okullarda TKY'nin başarıyla uygulanmasında Klan kültürü özelliklerinin etkili olduğu yorumu getirilmiştir.

2. TKY uygulamada başarısız olduğu düşünülen (A gurubu) okulların baskın kültür özellikleriyle (Klan), TKY uygulamada başarılı olduğu düşünülen (B gurubu) okulların baskın kültür özelliklerinin (Hiyerarşi), birbirinden farklı olduğu görülmüştür. Kültürün; Örgütsel Liderlik, Çalışanların İdaresi, Örgütsel Bağlar ve Örgütsel Yoğunluk alt boyutlarında bu fark açık olarak tespit edilmiştir. Örgütsel Karakteristikler boyutunda, her iki grupta da Klan kültürü baskın olmakla birlikte, iki grup Klan kültürü ortalamaları arasında, anlamlı bir fark olduğu da bulunmuştur. Başarı Ölçütleri boyutunda, yine her iki grupta aynı (Klan) kültürün baskın olduğu görülmüş, ancak iki grup Klan kültürü ortalamaları arasında, anlamlı bir fark bulunamamıştır.

TKY'yi başarıyla uygulayan (B gurubu) okullarda Klan kültürünün, TKY uygulamada başarısız olduğu düşünülen (A gurubu) okullarda Hiyerarşi Kültürünün, baskın kültür özelliğinde olması nedeniyle, TKY uygulamalarının başarısı ile örgüt kültürünün ilişkili olduğu ve okullarda Klan kültürünün TKY'yi desteklediği, Hiyerarşi kültürünün baskın kültür olması durumunda ise, başarısızlık yaşanmasının muhtemel olduğu yorumu getirilmiştir. Bu durumda, Hiyerarşi kültür değerlerinin, TKY'yi desteklediği düşünülen Klan tipi kültür değerleriyle yer değiştirmesi gerektiği değerlendirilmiştir.

3. TKY uygulama yılı arttıkça kültürün, değişim (Hiyerarşiden Klan'a) göstermesi; TKY'nin kültürel değişim gerektiren bir felsefe olması ve kültürel değişimin de zaman gerektirmesi bakımından, TKY uygulama süresi ile örgüt kültürünün ilişkili olduğu ve TKY'nin başarısını etkilediği şeklinde değerlendirilmiştir.

4. TKY uygulamada başarısız olduğu düşünölen (A gurubu) okullarda, Örgütsel liderlik boyutunda Hiyerarşı kültürün baskın değerde olması, bu okullarda özellikle yöneticilerin, üst yönetimlerce daha iyi desteklenmesi ve bilgilendirme çalışmalarının daha iyi yapılması durumunda, TKY'nin başarıya ulaşacağı değerlendirilmiştir.

5. Her iki gurup okulda da baskın gözüken kültürlerin, çok yüksek ortalama almamış olması, okulların TKY uygulamada başarılı/başarısız değerlendirilme kriterlerinin, milli eğitim bakanlığınca gözden geçirilmesi gerektiği şeklinde değerlendirilmiştir.

Öneriler

Yapılan analizler sonucunda elde edilen bulgular yönünde, aşağıda, araştırmacılara ve uygulayıcılara ayrı ayrı başlıklar halinde öneriler sunulmuştur.

Araştırmacılara Öneriler

1. Bu araştırma Bursa İli, Nilüfer, Yıldırım ve Osmangazi merkez İlçelerinde bulunan ilköğretim okulları ile sınırlıdır. Araştırmacılar bu konuda daha geniş ve kapsamlı bir araştırma yapabilirler.

2. Yöneticilerin, TKY kültürel değerlerinin okulda yerleşmesindeki önemli rollerinden ötürü, yeni araştırmalarda TKY'nin başarısında liderliğin etkisi araştırılabilir.

3. Araştırmada, öğretmen ve yöneticilerin görüşleri birlikte değerlendirildi. Başka araştırmalarda, okulda hakim olan kültüre dair, öğretmen ve yönetici görüşleri karşılaştırılarak okulda TKY'nin başarıyla uygulanmasında, öğretmen ve yöneticilerin etkisi daha iyi değerlendirilebilir.

4. Bu araştırmada, sadece yöneticilere ve öğretmenlere anket uygulandı. Öğrenci ve velilerin de görüşlerinin alınmasını kapsayan bir araştırma yapılabilir.

Toplam kalite yönetimi, tüm çevrenin katılımını öngören bir yaklaşım olduğundan, öğrenci ve velilerin görüşlerinin alınması, örgüt kültürüne dair değerlendirme ve yorumların daha sağlıklı olması yönünden yararlı olabilir.

5. Bu araştırmada, okulların TKY uygulamada başarılı/başarısız olarak değerlendirilmeleri, sadece ilçe milli eğitim müdürlüklerinden alınan değerlendirme raporları/bilgileri doğrultusunda yapıldı. Başka araştırmalarda, yeni değerlendirme kriterleri belirlenebilir, öğretmen, yönetici, öğrenci ve veli görüşleri de alınabilir.

Uygulayıcılara Öneriler

Araştırma bulgularından hareketle, üst yönetimler için aşağıdaki öneriler geliştirilmiştir. TKY değerlerini okul ortamına yerleştirmek için;

1. Öncelikle okul yöneticilerinin liderlik davranışlarının, okul kültürünü etkilemedeki gücünden ötürü, okul yöneticilerinin özellikle kültürel liderlik ve kalite liderliği davranışlarının geliştirilmesine yönelik eğitim çalışmaları yapılabilir.

2. TKY'yi uygulamada başarısız olarak değerlendirilen okulların öğretmen, yönetici, öğrenci ve velilerine okulun sorunları ile ilgili anket uygulanabilir.

3. Okulların öğretmen ve yöneticilerine, TKY felsefesini anlatan, öğretmen ve yöneticilerin TKY kültürel değerlerini benimsemelerine yönelik hizmet içi eğitim seminerleri ile daha fazla bilgilendirme yapılabilir.

4. TKY'nin, bireysel ve grupça, sürekli gelişmeyi öngören ve takım çalışması ve tam katılımı gerektiren bir felsefe olmasından ötürü, öğretmen ve yöneticilerin çalışmalarını teşvik edici, moral ve birlik duygusunu güçlendirecek ödül uygulamaları artırılabilir.

Ayrıca; TKY uygulamada başarısız olan okullarda, Örgütsel Liderlik ve Çalışanların idaresi alt boyutlarında Hiyerarşi kültürünün baskın çıkmasının, okul müdürlerine liderlik davranışlarını gözden geçirmeleri için önemli mesajlar verdiği düşünülmektedir. Okul müdürlerine yönelik olarak aşağıdaki öneriler geliştirilmiştir:

1. Okul müdürleri, kültürel liderlik ve kalite liderliği davranışlarını geliştirmek için eğitimlere katılabilirler.

2. Öğretmenlere ve okulda görevli olan diğer alışanlara, TKY'yi destekleyen yeni gelişmeleri takip etme gibi davranışları ile örnek olabilirler.

3. Okul müdürleri, çalışanları (ğretmenleri) rgt kültürünün temel öğeleri olan ortak inanç, değer ve normlar etrafında birleştirebilmek için, okullarda birlik ve beraberliği sağlayacak ortamlar oluşturabilir ve bu doğrultuda uygulamalar yapılmasına imkan ve fırsat hazırlayabilirler.



KAYNAKLAR

- Acuner,T. (2000). “Değişim Sürecinde Organizasyonel Süreklilik”. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. Cilt:2. sayı:2.
- Açıkalın, A. (1995). “2020 Yılında Benim Okulum”. Eğitim Yönetimi. Yıl:1. Sayı:1. Kış.
- Akal, Z. (1995). “Toplam Kalite Yönetimi ve Performans Ölçme ve Değerlendirme Sistemleri”. Verimlilik Dergisi (Özel Sayı). Ankara: MPM Yayınları.
- Akdoğan, A. (2005). “Toplam Kalite Yönetimi”. http://www.canaktan.org/yonetim/toplam_kalite/toplam-kalite-felsefesi/akdogan-toplam-kalite.htm
- Akıncı, Z. B. (2003). Kurum Kültürü. İstanbul: İletişim Yayınları. 1. Basım.
- Aksu, M. (1995). “Toplam Kalite Yönetimi”. Eğitim Yönetimi. Ankara: Pegem Yayınları. Yıl 1, Sayı. 2 Bahar.
- (2002). Eğitimde Stratejik Planlama ve Toplam Kalite Yönetimi. Ankara:Anı Yayıncılık.
- Al-Khalifa& Aspinwall (2001). “Using the Competing Values Framework to Investigate the Culture of Qatar Industries”. Total Quality Management. Vol.12, No.4, 2001.
- Arıbaş S. (1999). Eğitim, Sanat Ve Kültür. Ankara:Milli Eğitim Basımevi Sayı:141
- Aslan, M. (2004). “Toplam Kalite Yönetimi ve Okullarımız”. <http://www.rehberlikservisi.com/read.asp?id=1395>
- Atay, O. (1998). “Örgüt Kültürü ve Süreci”. Uludağ Üniversitesi İİBF Dergisi. Sayı:

Aydın, M. (1998). Eğitim Yönetimi. Ankara: Hatipoğlu Yayınları. 5. Basım.

Aydın, A. (1999). "MEB. Merkez Örgütünün Yönetim Sorunları ve TKY Yaklaşımı". Kamu Yönetiminde Kalite I. Ulusal Kongresi. Ankara: İlk-San Matbaası.

Aypay, A. (2000). "Örgütsel Analizde Teorik Gelişmeler Yeni Kuramsalcılık". Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi. Ankara: Pegem Yayıncılık. Yıl:7. Sayı:28.

Balcı, A. (1995). "Toplam Kalite Yönetimi." Ankara Üniversitesi İlköğretim Müfettişleri Semineri Ders Notları.

..... (2001). Etkili Okul, Okul Geliştirme, Kuram Uygulama ve Araştırma. Ankara: Pegem A Yayıncılık.

Başaran, İ. E. (1992). Eğitime Giriş. Ankara: Kadioğlu Matbaası.

Bayrak.C.; Ağaoğlu,E. (1998). "İlköğretim Okullarındaki Öğretmen ve Yöneticilerin Toplam Kalite Yönetimine ilişkin Görüşleri". Eğitim Yönetimi. No:13.

Bayülken, N. (1999). "Üniversitelerde Kalitenin Stratejik Yönetimi ve Konu ile İlgili Bir Uygulama". Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Çanakkale: Çanakkale 18 Mart Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Berio A. A. (2003). "An Organizational Culture Assesment Using the Competing Values Framework: A Profile of Ohío State University Extension".

Bozkurt, R. (1994). "Toplam Kalite Yönetim Sistemi". Verimlilik Dergisi. Sayı:23.

..... (2001). Kalite iyileştirme Araç ve Yöntemleri (İstatistiksel Teknikler). Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları No:630.

- Bursalıoğlu, Z. (2000). Okul Yönetiminde Yeni ve Yapı ve Davranış. Ankara: Pegem Yayını. 11. Basım.
- Can, N. (2002). “Değişim Sürecinde Eğitim Yönetimi”. Milli Eğitim Dergisi. Sayı: 155-156. Yaz-Güz. <http://yayim.meb.gov.tr/dergiler/155-156/can.htm>
- Cafoğlu, Z. (1996). Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi. İstanbul: Avni Akyol Kültür ve Eğitim Vakfı Yayınları.
- Celep, C. (2000) “Toplam Kalite Yönetimi”. Trakya Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, Eğitim Yönetimi Kursu Ders Notları: Bölüm:4.
- Ceylan, M. (1997). “Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi ve Müşteri Memnuniyeti”. Eğitim Yönetimi. Ankara: Pegem Yayınları. Yıl 3, Sayı. 1 Kış.
- Çelik, V. (1997) Okul Kültürü Yönetimi. Ankara:Pegem A Yayıncılık.
-(2000). Eğitimsel Liderlik. Ankara: Pegem A Yayıncılık. 2. Baskı.
-(2002). Okul Kültürü ve Yönetimi. Ankara: Pegem A Yayıncılık
- Çetin, K. (2002). “Toplam Kalite Yönetimi Felsefesi ve Temel Unsurları”. Milli Eğitim Dergisi Sayı:155-156 Yaz-Güz 2002. <http://yayim.meb.gov.tr/dergiler/155-156/kcetin.htm>
- Çetin, K; Vural, C. (2005). “Eğitimde Kalite Çalışmaları ve Ödüllendirme”. Bilim ve Akıl Aydınlığında Eğitim Dergisi. Yıl: 5. Sayı: 60. Şubat.
- Çetin, N. (1999). Değişim Mühendisliği ve Toplam Kalite Yönetiminin Birlikte Uygulanabilirliğinin İncelenmesi, Bu Doğrultuda Yeni Bir Yönetim Modelinin Geliştirilmesi. Yıldız Teknik Üniversitesi. Endüstri Mühendisliği Anabilim Dalı. İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi Basım-Yayın Merkezi.

- Çevik, V.; Günbayı, İ. (2004). “Yönetici ve Öğretmenlerin Toplam Kalite Yönetimine İlişkin Görüşleriyle İlgili Bir Araştırma”. Milli Eğitim Dergisi. Sayı: 163. Yaz. <http://yayim.meb.gov.tr/dergiler/163/gunbayi.htm>
- Çoruh, M. (1997). Yükseköğretimde Kalite İyileştirme. Ankara:Yeni Fersa Matbaacılık.
- Dağlı, A. (2004) “Toplam Kalite Yönetimi ve Eğitim Sistemine Uygulanabilirliği”. <http://www.e-sosder.com/dergidetay.php?id=108>
- Dinçer, F.; Fidan, Y. (1996) İşletme Yönetimi. İstanbul:Beta Basım Yayım. 1. Basım.
- Elif, İ. (1993). Yönetimde Kalite Kontrol Çemberleri ve Uygulamada Örnekler. Bursa: Uludağ Üniversitesi Güçlendirme Vakfı Yayın NO:79.
- (1995). Toplam Kalite Yönetimi ve Toplam Kaliteye Ulaşmada Önemli Bir Araç: ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi. Bursa: Uludağ Üniversitesi Güçlendirme Vakfı Yayın No:80.
- Elma, C; Demir, K. (2000). Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Ensari, H. (1999) “Eğitimde TKY’ye İlişkin Bazı Uygulamalar”. http://www.kalder.org.tr/preview_content.asp?contID=782&tempID=1®ID=2
- (2002) 21. Yüzyıl Okulları İçin Toplam Kalite Yönetimi. İstanbul: Sistem Yayıncılık. 3. Basım.
- Erdem, F. (1996). İşletme Kültürü. Ankara: Friedrich-Noumann Vakfı ve Akdeniz Üniversitesi.
- Erdem, F.; İşbaşı, J. Ö. (2001). “Eğitim Kurumlarında Örgüt Kültürü ve Öğrenci Alt Kültürünün Algılamaları”. Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi Sayı:1.

- Erdoğan, İ. (1975) “Kültürün Yönetim Fonksiyonlarının Uygulanmasına Etkisi ve Faktör Analizi Yardımı ile Bir Araştırma” İstanbul: Sermet Matbaası.
- Erdoğan, F. (2000). “Toplam Kalite Yönetiminin Güvenlik Hizmetlerinde Uygulanabilirliği”. Polis Dergisi. Ankara: EGM Basımevi. Yıl 6, sayı. 22.
- Ertürk (2003), “İlköğretimde Örgüt Kültürü İle Kalite Uygulamaları Arasındaki İlişki”. Yayınlanmamış Bir Yüksek Lisans Tezi. Çanakkale: Çanakkale, 18 Mart Üniversitesi.
- Eren, E. (2004) Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi. İstanbul: Beta Basım Yayım. Geliştirilmiş 8. Baskı.
- Erkmen, T.; Ordun, G. (2001). “Örgüt Kültürü Tipleri İle Yönetim Biçimleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma.” 9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri, Mayıs 2001. http://www.ceterisparibus.net/kongre/istanbul_1.htm
- Ersen, H. (2002) Topyekün Mükemmelleşme Sürecinde İnsan Kaynakları ve Kalite. İstanbul: Maestro Yayın.
- Eyüplü İ.Ö. Rehberlik Bölümü. (2004). “Eğitim ve Kalite Yönetimi”. <http://eyupluilkogretim.com.rehberlik/eky.htm>
- Glasser, W. (1992).The Quality School. Çeviri:Kaplan, U. (1999). Okulda Kaliteli Eğitim. İstanbul: Beyaz Yayınları. 1. Basım.
- Güçlü, N. (2003). “Örgüt Kültürü” <http://www.manas.kg/pdf/sbdpdf6/Guclu.pdf>
- Gürçay, C. (2001). “İşletmelerde Örgüt Kültürü Faktörlerinin Farklı Boyutlarda Oluşmasında Sektörel Farklılığın Etkisi Araştırması”. İş-Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt 3, Sayı 1, 2001.

Gürdal, S. (1993). "Türkiye'de Örgüt Kültürü ve Çağrıştırdıkları". 2. Yönetim Kongresi İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları.

Gürsözlü, S. (2004). "Toplam Kalite Yönetimine Bakış".
<http://www.sitetky.com/frameset/tky/tkymain18.htm>

Halis, M. (2003). "Durumsallığı Açısından Türk Örgüt Kültürlerindeki Yönelimler".
Kırgızistan – Türkiye Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi. Sayı 5.

Hasanoğlu. M. (t.y) "Türk Kamu Yönetiminde Örgüt Kültürü ve Önemi."
Sayıştay Dergisi Sayı:52.

İpşiroğlu, N. (1991). "Çağdaş Kültürümüz: Olgular-Sorunlar" ÇYDD Yayını, No:2
İstanbul: Cem Yayınevi.

Kavrakoğlu, İ. (1994). Kalite. İstanbul: Kal-Der Yayınları.

.....(1996). Kalite Cep Kitabı. İstanbul: Kal-Der Yayınları, No: 3.

.....(1997). Değişim ve Yaratıcılık. İstanbul: Kal-Der Yayınları.

Keskin, H.; Günsel, A.; Eren, S. (2004). "Adhokrasi, Klan, Pazar ve Hiyerarşi Kültürleri İle Performans Arasındaki İlişkiler". Atatürk Üniversitesi İİBF Dergisi Nisan 2004, Cilt 18, sayı 1-2.

Kızgın, Y. (1999). "Hizmet İşletmelerinde Toplam kalite Yaklaşımının Kalite ve Verimlilik Üzerindeki Etkisi". Bir Doktora Tezi. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. İşletme Anabilim Dalı.

Kirişçi, M. (2004). "Eğitimde Toplam Kalite Üzerine".
<http://www.sitetky.com/frameset/tky/tkymain28.html>

Kocabaş, İ.; Gökbaş, M. (2003). "Eğitimde Karara Katılma". Milli Eğitim Dergisi. Sayı: 155-156. Yaz-Güz. <http://yayim.meb.gov.tr/yayimlar/155-156/kcetn.htm>

- Kovancı, A. (2003). Toplam Kalite Yönetimi. İstanbul: Sistem Yayıncılık. 2. Basım.
- Kozlu, C. (1998). Kurumsal Kültür-Amerika, Japonya ve Türkiye başarılı Firma Yönetimlerinde Kurumsal Kültürün Rolü. İstanbul: Defne Yayıncılık.
- Köseoğlu, M. Atayeter, C. (1996). "Eğitimde Kalite Güvencesi ve ISO9000". Standart Dergisi. Sayı:419. Kasım.
- Kurtoğlu, İ (2004). "Eğitimde Toplam Kalite Yaklaşımı ve Okul".
<http://www.rehberliksevresi.com/read.asp?id=1395>
- Küçük, M. (2002). Okul Yaşamında Törenler. Eskişehir: Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt 3, Sayı 1, 2002.
- Mahiroğlu, A.; Buluç, B. (2004). "Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Yönetiminin Araçları". <http://w3.gazi.edu.tr/web/buluc/Kalite.doc>
- MEB (2000). "2000 yılı Planı" www.meb.gov.tr
-(2001a). "2001 Yılı Başında Milli Eğitim" Raporu.
<http://www.meb.gov.tr/Stats/ist2001/Bolum9s1.htm>
-(2001b) "Toplam Kalite Yönetimi" Ders Notları. Yalova: Esenköy Hizmetiçi Eğitim Enstitüsü. Formatör Yetiştirme Kursu. Haziran-Temmuz.
- (t.y) "Toplam Kalite Yönetimi Felsefesi". www.meb.gov.tr
- MEB Personel Genel Müdürlüğü. (2002). Toplam Kalite Yönetimi Uygulama Projesi Kılavuzu. Ankara. www.meb.gov.tr
- Özdemir, S. (2000). Eğitimde Örgütsel Yenileşme. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Özdemir, S.; Cemaloğlu, C. (2005). "Eğitimde Örgütsel Yenileşme ve Karara Katılma".
<http://yayim.meb.gov.tr/dergiler/146/ozdemir.htm>

- Özkalp, E.; Sabuncuoğlu, Z. (1998). Örgütlerde Davranış. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları. No:116.
- Parncharoen, Girardi & Entrekin. (t.y) “The Impact Cultural Values on the Successful Implementation of Total Quality Management: A Comparison between the Australian and Thai Models”.
- Peker, Ö. (1994). “Toplam Kalite Yönetiminin Eğitim Sistemine Uygulanabilirliği”. Amme İdaresi Dergisi. Sayı:27. Haziran.
- Quinn K.S. & Cameron R. E. (1999). The Corporate Culture: “Diagnosing and Changing Organizational Culture Based on the Competing Values Framework”. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Schein, E. H. (1990) Organizational Culture American Psychologist Published. Vol.45. No:2. Çeviri: Akbaba, A. (2002) İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. Cilt: 4. Sayı:3.
- Sevim, A. (1999). “Toplam Kalite Yönetiminde Bir Araç Olarak Toplam Kalite Maliyet Sisteminin Kurulması ve Bir Uygulama”. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayınları No:152.
- Sümer, B. (2004). “TKY Uygulamada Kullanılan Teknikler”. <http://www.sitetky.com/frameset/tky/tkymain34.html>
- Şimşek, H. (2005). “Değişim ve Değişim Yönetimi.” www.mebnet.net/duyurular/seminer/
- Şimşek, M.(2000). Sorularla Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Sistemleri. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Şimşek, M.Ş.; Akgemci, T.; Çelik, A. (2001) “Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış”. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Şişman, M. (1994). Örgüt Kültürü. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları No:39.

- (2002). Öğretim Liderliği. Ankara: Pegem A Yayıncılık 1. Basım.
- Şişman, M.; Turan, S. (2002) Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi. Ankara:Pegem Yayıncılık. 2. Basım.
- Tan, E. M. (1981). Toplumbilimine Giriş: Temel Kavramlar. Ankara: Sevinç Matbaası.
- Temel, A. (1999). “Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi”. Milli Eğitim Dergisi. Sayı:144.Güz. yayim.meb.gov.tr/dergiler/144/temel.htm
- Terzi, A. R. (2000). Örgüt Kültürü. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Tozkoparan, G. (1997). “Sıfır Hatalı İnsanı Yaratmak İçin Eğitimde Toplam Kalite.” Ankara: Verimlilik Dergisi.3.
- Ural, E. (1995) “Organizasyonların Değişim Sürecinde Kültür Boyutu ve Bir Uygulama.” Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Varol, M. (1989). “Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi”. Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, Cilt 44, Sayı: 1-2, 1989.
- Yağmurlu, A. (1997). “Örgüt Kültürü: Tanımlar ve Yaklaşımlar.” Ankara: Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 52, Sayı:1-4.
- Yiğit, B.; Bayrakdar, M. (2001). “Toplam Kalite Yönetim İlkelerinin İlköğretim Okullarında Uygulanabilirliğine İlişkin Öğretmen Algıları”. Kırklareli Örneği.
- YÖDGED (1998a). “Kurum Kültürü”. Ankara: MEB. Yödged Bülteni. Sayı:12 Ekim.
- (1998b). “Kalite ve Toplam Kalite Yönetimi”. MEB. Yödged Bülteni. Sayı:7 Mayıs.

- (1998c). “Eğitim Yönetiminde Toplam Kalite”. MEB. Yöded Bülteni. Sayı:3 Ocak.
- (1998d). “Müşteri Odaklılık.” Ankara MEB. Yöded Bülteni, Sayı:8 Haziran.
- (1998e). “Süreçlerin Yönetimi Ve Sürekli Denetimi.” MEB. Ankara: Yöded Bülteni. Sayı:14. Aralık.
- (1998f). “Tam Katılım”. Ankara: MEB. Yöded Bülteni. Sayı:11 Eylül.
- (1998h). “Yönetici Olmak”. Ankara: MEB. Yöded Bülteni. Sayı:4 Şubat.
- (1998g). “Öğrenen Birey Öğrenen Organizasyon”. Ankara: MEB. Yöded Bülteni. Sayı:6 Nisan 1998.
- (y.y). (2004). “Toplam Kalite Yönetimine Geçişte Öğretmenlerin Karşılaştıkları Engeller”. <http://www.asif.co.sr/>
- (y.y). (2005). TKY kitabı. <http://www.ogretmenlik.com/tky.htm>
- (y.y). (2005) “Toplam Kalite Yönetimi”
<http://www.geocities.com/sinoptky/yenilesme.htm>
- (y.y). (2004). “Örgütsel Kültür Değişim Stratejisi Nasıl Olmalı?” www.sitetky.com

EKLER

EK-1: Anket Formu

EK-2: MEB İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü TKY Takip/Değerlendirme Formu

EK-3: Araştırmacının Özgeçmişi

EK-4: Araştırma İzni



EK-1. Anket Formu.

Değerli öğretmen ve yöneticiler;

Bu anket formu, “okuldaki kültürel atmosferi” saptamayı amaçlamaktadır. Araştırmada amaç; kişi veya kurumları iyi veya kötü olarak değerlendirmek olmadığından, soruları yanıtlayanın kimliği değil, verdiği cevaplar önemlidir. Bu sebeple, **kimlik bilgileriniz sorulmamaktadır**. Araştırmanın amacına ulaşabilmesi için tüm soruları **eksiksiz ve samimiyetle** cevaplamamız çok önem taşımaktadır. Araştırmadan elde edilen **veriler**, araştırmanın amacı olan bilimsel çalışma dışında kullanılmayacağı gibi, **kesinlikle gizli tutulacaktır**.

**Yrd. Doç. Dr. Şuheyda DOYURAN Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,
EYTPE Bölümü**

**Duygu UĞUR (Yüksek Lisans Öğrencisi) Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,
EYTPE Bölümü**

BÖLÜM I

Bu bölümde kişisel durumunuz ve okulunuzun durumuna ilişkin sorular bulunmaktadır. Her soru için uygun bilgiyi belirtiniz.

1. Cinsiyetiniz
2. Yaşınız
3. Branşınız/Göreviniz (Sınıf Öğretmeni/Resim Öğretmeni,/Okul Md.)
4. Kaç yıldır öğretmensiniz?
5. Bulduğunuz okulda kaç yıldır çalışıyorsunuz?
6. Şu anki okul müdürünüzle kaç yıldır çalışıyorsunuz?
7. Okulunuz öğrenci mevcudu nedir?
8. Okulunuzda Toplam Kalite Yönetimi (TKY) uygulanıyor mu?
9. Okulunuzda TKY uygulanıyor ise; kaç yıldır?

150
BÖLÜM II

Bu bölümde; okulunuzun işleyişi ve kültürel değerlerini tespite yönelik 6 Bölüm verilmiştir. Bu bölümlerin her biri 4 ayrı tanım içermektedir. **Lütfen 100 Puanı bu 4 tanım arasında okulunuzla benzeşmesi oranına göre dağıtınız. Örnek;** 1.Bölümde A şıkkının okulunuzla çok benzerlik gösterdiğini düşünüyorsanız A' ya 70, B ve C şıklarının biraz benzerlik gösterdiğini düşünüyorsanız B ve C' ye 15'er, D şıkkının ise hiç benzerlik göstermediğini düşünüyorsanız D' ye 0 puan veriniz. (70+15+15=100) Toplam puanın 100 olmasına dikkat ediniz.

1.	ÖRGÜTSEL KARAKTERİSTİKLER	PUAN
A	Okulumuz; özel bir yer. Sanki büyük bir aile gibi, çalışanlar birçok şeyi birbirleriyle paylaşırlar.	
B	Okulumuz; dinamik bir yapıya sahip. Çalışanlar, yeni gelişimlerde risk almaktan ve yatırım yapmaktan hoşlanırlar.	
C	Okulumuz; oldukça sonuca önem veren bir yapıya sahip. Genellikle, bürokratik kurallar çalışanları yönetir.	
D	Okulumuz; başarı odaklı bir yerdir. Öğretmenlerden ziyade, ilgili işlerin biran önce yapılmasına dönüktür.	
	TOPLAM	100
2.	ÖRGÜTSEL LİDERLİK	PUAN
A	Okulumuzun müdürü; akıllı ve kararlı bir kişi olarak algılanır. Bir baba veya bir anne gibi davranır.	
B	Okulumuzun müdürü; işletmeci, yatırımcı ve risk almayı seven bir kişi olarak düşünülür.	
C	Okulumuzun müdürü; genellikle mevzuatı uygulayan kişidir.	
D	Okulumuzun müdürü; üretken, uzman ve sıkı çalışan bir kişidir.	
	TOPLAM	100
3.	ÇALIŞANLARIN İDARESİ	PUAN
A	Okulumuz; takım çalışmasını, oy birliği ile katılımı öngören bir idari yapıya sahiptir.	
B	Okulumuz; herkesin başlı başına risk aldığı, yenilikçi, özgür ve eşsiz bir ideal yapıya sahiptir.	
C	Okulumuz; mücadeleye zorlayan, yüksek beklenti ve başarı odaklı bir idari yapıya sahiptir.	
D	Okulumuz; iş güvencesini, uyumu ve dengeli ilişkileri öngören bir idari yapıya sahiptir.	
	TOPLAM	100
4.	ÖRGÜTSEL BAĞLAR	PUAN
A	Bizi okul olarak bir arada tutmaya sağlayan unsurlar gelenekler ve sadakattir. Adanmışlık bu kurumda çok fazladır.	
B	Bu okulu bir arada tutmaya sağlayan, yenilik ve gelişmelere olan bağlılıktır. İlk olmanın üzerinde önemle durulur.	
C	Bu okulu resmi kurallar ve mevzuat bir arada tutar.	
D	İş bitirme, amaçlara ulaşmak bu okulu bir arada tutan unsurlardır. Başarı ve verimliliğe yönelme herkes tarafından kabul edilir.	
	TOPLAM	100
5.	ÖRGÜTSEL YOĞUNLUK	PUAN
A	Okulumuz insan kaynaklarının, yani biz öğretmenlerin üzerinde önemle durur. Yüksek moral ve birlik bu kurumda önem arz eder	
B	Okulumuz yeni bilgi ve uygulamalar üzerinde önemle durur. Yeni gelişmeleri karşılamaya hazır olmak bu kurumda önemlidir.	
C	Okulumuzda devamlılık ve istikrar üzerinde önemle durulur. Köklü ve geleneksel yaklaşımlar önemlidir.	
D	Okulumuzda rekabet ve başarı üzerinde önemle durulur. Burada ölçülebilir başarı önemlidir.	
	TOPLAM	100
6.	BAŞARI ÖLÇÜTLERİ	PUAN
A	Okulumuzda başarı insan kaynaklarının geliştirilmesi, takım çalışması, çalışanlara verilen taahhütlerin yerine getirilmesi ve kişilere gösterilen ilgi çerçevesinde ölçülür.	
B	Okulumuz başarıyı rakipsiz olma ve en yeni hizmetlere sahip olma çerçevesinde ölçmektedir. Bu, sektöründe lider ve de yenilikçi bir yapıya sahip olması anlamındadır.	
C	Okulumuz başarıyı sektörde kazanan taraf olma ve mücadelede koşar adımlarla ilerleme çerçevesinde ele almaktadır. Mücadele ve liderlik anahtar olgulardır.	
D	Okulumuz başarıyı verimlilik olgusu çerçevesinde ele almaktadır. Kısa vadeli projeler ve düşük maliyet önemlidir.	
	TOPLAM	100

EK-2. TKY takip/değerlendirme formu.

İLÇE MİLLİ EĞİTİM MÜDÜRLÜĞÜ YILLIK TKY İZLEME VE DEĞERLENDİRME FORMU

TKY UYGULAMA İŞLEM BASAMAKLARI		YILI: 2004	DÖNEMİ: HAZİRAN
		Okul/Kurum (O/K) Türü Adı: İlköğretim Bakanlıkta Formun Gönderileceği Birim Adı:..... Okul Sayısı: Gerçekleşmeyen Okul Sayısı	AÇIKLAMA
1	Kaite Kurulu (KK) ve Kalite Geliştirme Ekibi (KGE) Okul Gelişim Yönetimi Ekibi (OGYE) Oluşturulması		
2	Okul/Kurum (O/K) Temsilcisinin (KGE Yöneticisi) Belirlenmesi		
3	Okul/Kurum (O/K) Temsilcisinin Eğitimi		
4	Okul/Kurumun Stratejik Planının Hazırlanması ve Gelişim Hedeflerinin Belirlenmesi		
5	Özdeğerlendirmenin Yapılması A) TKY ve Özdeğerlendirme Uygulamalarına İlişkin Olarak O/K Personelinin Bilgilendirilmesi		
	B) Kriter Ekiplerinin Oluşturulması		
	C) Kriter Ekiplerinin Eğitimi		
	D) Mükemmellik Modeli Kriterlerinin Alt Alanlarının Kuruma Uyarlanması		
	E) Veri Toplama Yöntem ve Araçlarının (Soru Demeti, Gözlem, Belge İnceleme vb.) Oluşturulması		
	F) Verilerin Toplanması		
	G) Verilerin Değerlendirilerek: 1) Kuvvetli Yönlerin Belirlenmesi 2) İyileştirmeye Açık Alanların Belirlenmesi		
	H) Uzlaşım Toplantısının Yapılması (İyileştirme Planında Yer Alacak Konuların Belirlenmesi) ve Kalite Kurluna/OGYE Sunulması		
6	Özdeğerlendirme sonuçlarına göre iyileştirmeye Açık Alanların Önceliklendirilmesi ve İyileştirme Ekiplerinin (Çalışma Grubu) Oluşturulması		
7	Okul/Kurumun İyileştirme Planlarının Hazırlanması		
8	İyileştirme Planları Doğrultusunda Yıllık Okul/Kurum Gelişim Planının Hazırlanması		
9	Yıllık Okul/Kurum Gelişim Planının Uygulanması		
10	Gözden Geçirme (Bicimlendirici Değerlendirme)		
11	Düzenlenmiş Yıllık Okul/Kurum Gelişim Planının Uygulanması		
12	Son Değerlendirme ve Rapor Yazımı		

* Bu Form İlçe Millî Eğitim Müdürlüğü KK/KGE tarafından yılda bir kez (Haziran Ayı) doldurulur ve İl Millî Eğitim Müdürlüğü KK'na gönderilir.

* Bu Form İl Millî Eğitim Müdürlüğü KK/KGE tarafından yılda bir kez (Temmuz Ayı) tüm İlî esas alarak doldurulur ve okul/Kurumun bağlı olduğu Bakanlık birimine gönderilir.

İlçe Millî Eğitim Müdürü

EK-3. Araştırmacının özgeçmişi.

ÖZGEÇMİŐ

Araştırmacı 26.05.1976 tarihinde Kocaeli'nde doğdu. İlköğrenimini İsmet İnönü İlkokulu ve İzmit Orta Okulunda tamamladı. Orta öğrenimini İzmit Lisesinde 1993 yılında tamamladı.

Lisans eğitimini Çanakkale18 Mart Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Anaokulu Öğretmenliği bölümünde 1997 yılında bitiren araştırmacı, bir müddet Milli Savunma Bakanlığı'na bağlı bir okulda öğretmen olarak görev yaptıktan sonra, çeşitli özel okul ve çocuk klüplerinde danışman, öğretmen ve yönetici olarak görev aldı.

Halen Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı özel bir anaokulunun yöneticiliğini yapmakta olan araştırmacı evli ve Bursa'da yaşamaktadır.

EK-4. Araştırma izni

T.C.
BURSA VALİLİĞİ
İl Milli Eğitim Müdürlüğü

EK-5. Araştırma izni-
Sayı : B.08.4.MEM.4.16.00.07-050/ 31492

27 HAZİRAN 2005

Konu : Anket.

KOCAELİ UNIVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE
(SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ)

İlgi :06/06/2005 tarih ve 1124 sayılı yazınız.

Duygu (AYDIN) UĞUR, "Okuldaki Kültürel Atmosferi" konulu yüksek lisans çalışmasına ilişkin tezi'nin ilimiz lise ve dengi okulu yönetici ve öğretmenlerine uygulaması ile ilgili onay örneği ekte gönderilmiştir.

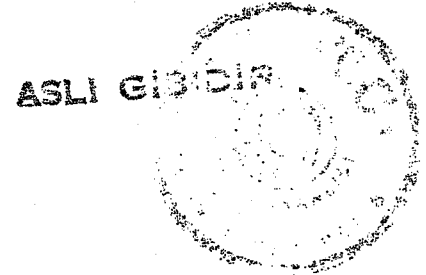
Bilgilerinize ve gereğini rica ederim.


Ali Rıza ÇALIŞIR
Vali a.
Vali Yardımcısı

EKLER:

- 1-Onay (1 adet)
- 2-Okul listesi(2 sayfa)

20/06/2005 V.H.K.İ. : A.YÜZÜKIRMIZI
20/06/2005 Şef : A.YAZICI
20/06/2005 Şb.Md. : O.ÜNAL
20/06/2005 Md.Yrd. : A.TÜRKEN
20/06/2005 Md.V. : R. KUMBASAR



Çarşamba Pazarı Sempti Eski Odun Pazarı Mevkii Ayrıntılı bilgi için irtibat:O.ÜNAL Şube Md
Yeni Hükümet Konağı A Blok Osmangazi 16050 BURSA
Telefon: (0 224) 256 70 00 137 Faks : (0 224) 256 66 80
e-posta :bursamem@meb.gov.tr Elektronik Ağ :www.bursamem.gov.tr.