



**MARMARA ÜNİVERSİTESİ**  
**FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**



**MESLEK LİSELERİNDEKİ  
YÖNETİCİLERİN TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ  
UYGULAMALARINA İLİŞKİN GÖRÜŞLERİ**

---

**BURCU BAYRAKTAR**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

Teknoloji Eğitimi Anabilim Dalı Başkanlığı

**DANIŞMAN**

Prof. Dr. Semra ÜNAL

**İSTANBUL, 2014**

---



**MARMARA ÜNİVERSİTESİ**  
**FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**



**MESLEK LİSELERİNDEKİ  
YÖNETİCİLERİN TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ  
UYGULAMALARINA İLİŞKİN GÖRÜŞLERİ**

---

**BURCU BAYRAKTAR**  
522710008

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

Teknoloji Eğitimi Anabilim Dalı Başkanlığı

**DANIŞMAN**

Prof. Dr. Semra ÜNAL

**İSTANBUL, 2014**

---

## ÖNSÖZ

Yüksek lisans eğitimim boyunca bilgi ve deneyimlerinden çok şey öğrendiğim, tezimin her aşamasında gösterdiği anlayış, bilimsel katkı ve desteğinden dolayı danışmanım, Sayın Prof. Dr. Semra ÜNAL'a ve Yrd. Doç. Dr. Mustafa MERAL'a,

Yüksek lisans eğitimim boyunca her türlü anlayış ve desteğini esirgemeyen aileme ve arkadaşlarıma ve bana gerçekten destek veren herkese

En içten teşekkürlerimle

Burcu BAYRAKTAR

# İÇİNDEKİLER

	SAYFA
<b>ÖNSÖZ</b> .....	<b>i</b>
<b>İÇİNDEKİLER</b> .....	<b>ii</b>
<b>ÖZET</b> .....	<b>v</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>vii</b>
<b>KISALTMALAR</b> .....	<b>ix</b>
<b>ŞEKİL LİSTESİ</b> .....	<b>x</b>
<b>TABLO LİSTESİ</b> .....	<b>xi</b>
<b>1. GİRİŞ</b> .....	<b>1</b>
1.1. Problem Durumu .....	1
1.2. Problem Cümlesi .....	1
1.3. Alt Problemler .....	2
1.4. Denenceler .....	2
1.5. Araştırmanın Önemi .....	2
1.6. Araştırmanın Amacı.....	3
1.7. Sayıtlar.....	3
1.8. Sınırlılıklar.....	3
<b>2. LİTERATÜR TARAMA</b> .....	<b>5</b>
2.1. Toplam Kalite Yönetimi .....	5
2.2. Kalitenin Tanımı.....	6
2.3. Toplam Kalite Yönetiminin (TKY) Özellikleri .....	7
2.4. Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi Nedir? .....	12
2.5. Okul Yönetici ve Öğretmenlerinin Katılımı .....	14
2.6. Toplam Kalite Yönetimi Ekibinin Oluşturulması.....	14
2.7. Okul Yöneticilerinin Liderliği .....	15
2.8. İç ve Dış Müşteri İşbirliği ve İhtiyaçların Belirlenmesi .....	16
2.9. Okul Vizyonunun ve Misyonunun Belirlenmesi .....	17
2.10. Politika ve Starejilerin Belirlenmesi .....	19
2.11. Toplam Kalite Yönetiminin Uygulanmaya Konulması .....	20
2.12. Okul Süreçlerinin Geliştirilmesi .....	21

2.13. Toplum ve İnsan Boyutuna İlişkin Sonuçları .....	22
<b>3. METODOLOJİ .....</b>	<b>23</b>
3.1. Araştırma Yöntemi .....	23
3.2. Evren ve Örneklem .....	23
3.3. Veri Toplama Araçları .....	24
3.4. Verilerin Çözümlemesi .....	24
<b>4. BULGULAR .....</b>	<b>26</b>
4.1. Bağımsız Değişkenlere Ait Frekans ve Yüzde Değerleri .....	26
4.2. Bağımlı Değişkenlerin Bağımsız Değişkenlere Göre Farklılık Gösterip Göstermediğini Test Etmek İçin Yapılan Değerlendirmeler .....	29
4.2.1. “Cinsiyet” Değişkenine İlişkin Bulgular .....	29
4.2.2. “Mesleki Kıdem” Değişkenine İlişkin Bulgular.....	35
4.2.3. “Okuldaki Görev” Değişkenine İlişkin Bulgular .....	63
4.2.4. “Eğitim Düzeyi” Değişkenine İlişkin Bulgular.....	73
4.3. Yöneticilerin Bağımlı Değişkenlere (Anketteki İfadelere) Verdikleri Cevapların Frekans, Yüzde, Ortalama Ve Standart Sapmasına Göre Dağılımı .....	85
4.3.1. Yöneticilerin “ <i>Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarına İlişkin Görüşleri</i> ” İle İlgili İfadelere (Bağımlı Değişkenlere) Verdikleri Cevapların Frekans, Yüzde, Ortalama ve Standart Sapmasına Göre Dağılımı.....	85
<b>5. TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER .....</b>	<b>87</b>
5.1. Tartışmalar .....	87
5.1.1. Bağımsız Değişkenlere Ait Tartışmalar .....	87
5.1.2. Bağımlı Değişkenlerin Bağımsız Değişkenlere Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Elde Edilen Bulgulara Dair Tartışmalar.....	88
5.1.2.1. “Cinsiyet” Değişkenine İlişkin Tartışmalar.....	88
5 1.2.2. “Mesleki Kıdem” Değişkenine İlişkin Tartışmalar .....	89
5 1.2.3. “Okuldaki Görev” Değişkenine İlişkin Tartışmalar .....	92
5 1.2.4. “Eğitim Düzeyi” Değişkenine İlişkin Tartışmalar .....	93

5.1.3. Yöneticilerin Bağımlı Değişkenlere (Anketteki İfadelere) Verdikleri Cevapların Frekans, Yüzde, Ortalama ve Standart Sapma Değerlerine İlişkin Bulgulara Dair Tartışmalar.....	94
5.2. Sonuçlar .....	95
5.2.1. Bağımsız Değişkene Ait Sonuçlar.....	95
5.2.2. Bağımlı Değişkenlerin Bağımsız Değişkenlere Göre Farklılaşp Farklılaşmadığına İlişkin Elde Edilen Bulgulara Dair Sonuçlar .....	96
5.2.2.1. “Cinsiyet” Değişkenine İlişkin Sonuçları.....	96
5.2.2.2. “Mesleki Kıdem” Değişkenine İlişkin Sonuçlar .....	96
5.2.2.3. “Okuldaki Görev” Değişkenine İlişkin Sonuçlar .....	98
5.2.2.4. “Eğitim Düzeyi” Değişkenine İlişkin Sonuçlar.....	98
5.2.3. Yöneticilerin Bağımlı Değişkenlere ( Anketteki İfadelere) Verdikleri Cevapların Frekans, Yüzde, Ortalama ve Standart Sapma Değerlerine İlişkin Bulgulara Dair Sonuçlar .....	98
5.3. Öneriler .....	100
<b>KAYNAKLAR.....</b>	<b>102</b>
<b>EKLER .....</b>	<b>106</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ .....</b>	<b>109</b>

## ÖZET

### MESLEK LİSELERİNDEKİ YÖNETİCİLERİN TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ UYGULAMALARINA İLİŞKİN GÖRÜŞLERİ

Bu araştırmanın amacı İstanbul ili Avrupa Yakasında yer alan meslek liselerindeki yöneticilerin Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarına katılımcılık, gönüllülük, işbirliği, süreklilik ilkeleri temel alınarak ölçmektir. Çalışmada, cinsiyet, mesleki kıdem, okuldaki göreviniz, eğitim düzeyi ve Toplam Kalite Yönetimi ile ilgili bilgileri nereden edindiği durum değişkenlerine göre; Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarına ilişkin görüşleri ölçülmeye çalışılmıştır. Bu çalışmada incelenen konuya ilişkin kaynaklar ve olgusal veriler ise dikkatle incelenmiştir.

Bu çalışmada, meslek liselerindeki yöneticilerin Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarına ilişkin görüşlerini, araştırmaya dahil olan yöneticilerin çeşitli bağımsız değişkenlerine göre ortaya koymak amaçlanmıştır. Bu amaçla, araştırmanın çalışma grubunu, İstanbul ili Avrupa Yakası'ndaki çeşitli meslek liselerinde görev yapan ve araştırmaya tesadüfî olarak katılan lise yöneticileri oluşturmaktadır. Çeşitli ilçelerde, 20 farklı meslek lisesinde görev yapan toplam 204 yöneticiye ulaşılmıştır. Uygulamada araştırmacı tarafından hazırlanan ve uzman görüşü dikkate alınarak son şekli verilen anket kullanılmıştır. Elde edilen veriler, SPSS Windows-18 istatistik programında amaçlara uygun istatistikî teknikler kullanılarak analiz edilmiştir.

Verilerin çözümlenmesinde; öncelikle tüm bağımsız değişkenler için, tanımlayıcı istatistikler olan frekans (N), yüzde (%), ortalama (X), standart sapma (SS) değerleri ortaya konmuştur. Daha sonra ikili değişkenler arasındaki farklılığı test etmek amacıyla “İlişkisiz Grup t Testi”, ikiden fazla kategorisi bulunan değişkenler arasındaki farklılığı test etmek için ise “Tek Yönlü Varyans Analizi” (ANOVA) kullanılmıştır. “Tek Yönlü Varyans Analizi” (ANOVA) sonrasında, elde edilen farklılığın kaynağını belirlemek amacıyla ise, tamamlayıcı analizlerden biri olan “Scheffe Testi” kullanılmıştır.

Yapılan analizler sonucunda;

1. Yöneticiler; cinsiyet, mesleki kıdem, okuldaki göreviniz, eğitim düzeyi ve Toplam Kalite Yönetimi ile ilgili bilgileri nereden edindiği durum değişkenlerine göre

ankette yer alan ifadelere verdikleri cevaplarda manidar düzeyde farklılık olduğu ortaya çıkmıştır.

2. Araştırma kapsamındaki yöneticilerin, “Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarına İlişkin Görüşleri”ne yönelik ifadelerle verdikleri cevapların toplam aritmetik ortalamasının ise  $X=2,56$  “katılıyorum” düzeyinde olduğu görülmüştür.

**Anahtar Kelimeler:** Eğitim Teknolojisi, Meslek Liseleri, Toplam Kalite Yönetimi.

**Mayıs, 2014**

**Burcu BAYRAKTAR**

## **ABSTRACT**

### **THE OPINIONS OF THE MANAGERS' TOTAL QUALITY MANAGEMENT PRACTICES IN VOCATIONAL HIGH SCHOOLS**

The purpose of this research is to assess the administrators' total quality management practices which is based on the principles of participation, volunteering, collaboration and continuity in which is located on the European side of Istanbul. In the study it has been worked to assess the opinions of total quality management practises according to gender, level of education, seniority, professional school task and the status variables about where the information of total quality management is attained. In this study the factual data and resources about the subject are also examined carefully.

The aim of this study is to display the opinions of the vocational high school administrators about the practises of total quality management according to their independent variables who are included the study. For this purpose the study group of this research is created by the various vocational high school administrators who work in the European side of Istanbul and participated in the research randomly. In several districts, it is reached 204 administrators totally who served in 20 different vocational high schools. In the application it is used a survey which is prepared by the researcher and the expert opinion is took into consideration. The obtained data has been analyzed with using the techniques which is appropriate for the purposes of statistical program SPSS Windows-18.

Analyzing the data; first of all, to all the arguments, the descriptive statistics of the frequency (N), percent (%), average (X), standard deviation (SS) values have been stated. Then it is used "Unrelated Group t-test" to test the difference between the binary variables and "One-way analysis of variance (ANOVA)" is used to test the difference between variables which have more than two categories. After "The one-way analysis of variance (ANOVA), in order to determine the source of obtained difference "The Scheffe Test" which is one of the complementary analysis has been used.

As a result of the analyses;

1. It is obtained huge difference between the responses of the administrators to to the statements in survey according to their gender, level of education and the school of

professional duty, severance and state variables of total quality management where information is obtained.

2. It is attained that the administrators' responses within the scope of the research to the "Total Quality Management Practises" is in the total arithmetic mean  $X=2,56$  'I agree' level .

**Keywords:** Educational Technology, Vocational High Schools, Total Quality Management.

**May, 2014**

**Burcu BAYRAKTAR**

## **KISALTMALAR**

<b>%</b>	: Yüzde
<b>Akt</b>	: Aktaran
<b>ANOVA</b>	: Tek Yönlü Varyans Analizi
<b>EFQM</b>	: Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı Mükemmellik Modeli
<b>f</b>	: Frekans
<b>KALDER</b>	: Kalite Derneği
<b>MEB</b>	: Milli Eğitim Bakanlığı
<b>N</b>	: Toplam Sayı
<b>P</b>	: Anlamlılık Düzeyi
<b>S.</b>	: Sayı
<b>s.</b>	: Sayfa
<b>Sd</b>	: Sabit Değer
<b>SPSS</b>	: Stastical Package for social Sciences
<b>Ss</b>	: Standart Sapma
<b>t</b>	: t Değeri ( t testi için)
<b>TKY</b>	: Toplam Kalite Yönetimi
<b>Vb.</b>	: Ve benzeri
<b>X</b>	: Ortalama

## ŞEKİL LİSTESİ

### SAYFA

Şekil 3.1. Ölçek Aralığı.....	25
-------------------------------	----

## TABLO LİSTESİ

	SAYFA
<b>Tablo 4.1.</b> Araştırmaya Katılan Yöneticilerin “Cinsiyet” Değişkenine Göre Dağılımı.....	26
<b>Tablo 4.2.</b> Araştırmaya Katılan Yöneticilerin “Mesleki Kıdem” Değişkenine Göre Dağılımı.....	27
<b>Tablo 4.3.</b> Araştırmaya Katılan Yöneticilerin “Okuldaki Görev” Değişkenine Göre Dağılımı.....	27
<b>Tablo 4.4.</b> Araştırmaya Katılan Yöneticilerin “Eğitim Düzeyi” Değişkenine Göre Dağılımı.....	28
<b>Tablo 4.5.</b> Araştırmaya Katılan Yöneticilerin “TKY ile İlgili Bilgileri Nereden Edindikleri”ne Göre Dağılımı .....	28
<b>Tablo 4.6.</b> Cinsiyet Değişkenine Göre “Yeterli Kaynak Bulunur” İfadesi İçin Yapılan İlişkisiz Grup t Testi Sonuçları.....	29
<b>Tablo 4.7.</b> Cinsiyet Değişkenine Göre “Çalışanlar Okul Vizyonunu Bilir” İfadesi İçin Yapılan İlişkisiz Grup t Testi Sonuçları.....	30
<b>Tablo 4.8.</b> Cinsiyet Değişkenine Göre “Çalışanlar Vizyonda Kendilerine Düşen Görevi Bilirler” İfadesi İçin Yapılan İlişkisiz Grup t Testi Sonuçları .....	31
<b>Tablo 4.9.</b> Cinsiyet Değişkenine Göre “Sorumlulukların Paylaşıldığı, Tartışmacı ve Sorgulayıcı Bir Yapı Vardır” İfadesi İçin Yapılan İlişkisiz Grup t Testi Sonuçları.....	32
<b>Tablo 4.10.</b> Cinsiyet Değişkenine Göre “Yöneticiler Okulun Başarılı Olması İçin Liderlik Yapar” İfadesi İçin Yapılan İlişkisiz Grup t Testi Sonuçları .....	33
<b>Tablo 4.11.</b> Cinsiyet Değişkenine Göre “Toplumun İhtiyaçlarına Ulaşmayı Sağlayabilecek Eğitimler Verilir” İfadesi İçin Yapılan İlişkisiz Grup t Testi Sonuçları .....	34
<b>Tablo 4.12.</b> “Mesleki Kıdem” Değişkenine Göre “İdarecisi Tarafından Sürekli Denetim Yapılır” İfadesine İlişkin Anova (Tek Yönlü Varyans Analizi) Sonuçları .....	35
<b>Tablo 4.13.</b> “Mesleki Kıdem” Değişkenine Göre “İdarecisi Tarafından Sürekli Denetim Yapılır” İfadesi Puan Ortalamaları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Scheffe Testi Sonuçları.....	36
<b>Tablo 4.14.</b> “Mesleki Kıdem” Değişkenine Göre “Sürekli Gelişim ve İlerleme İçin Sistemik Yenileşme Süreçleri Sunulmaktadır” İfadesine İlişkin Anova (Tek Yönlü Varyans Analizi) Sonuçları.....	37
<b>Tablo 4.15.</b> “Mesleki Kıdem” Değişkenine Göre “Sürekli Gelişim ve İlerleme İçin Sistemik Yenileşme Süreçleri Sunulmaktadır” İfadesi Puan Ortalamaları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Scheffe Testi Sonuçları .....	38
<b>Tablo 4.16.</b> “Mesleki Kıdem” Değişkenine Göre “Çalışanlar Toplumun İstek ve Beklentilerine Göre Yönlendirilmiştir” İfadesine İlişkin Anova (Tek Yönlü Varyans Analizi) Sonuçları .....	39

<b>Tablo 4.17.</b>	“Mesleki Kıdem” Değişkenine Göre “Çalışanlar Toplumun İstek ve Beklentilerine Göre Yönlendirilmiştir” İfadesi Puan Ortalamaları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Scheffe Testi Sonuçları .....	40
<b>Tablo 4.18.</b>	“Mesleki Kıdem” Değişkenine Göre “Daha Çok Sonuç Değerlendirilmesi Yapılır” İfadesine İlişkin Anova (Tek Yönlü Varyans Analizi) Sonuçları .....	41
<b>Tablo 4.19.</b>	“Mesleki Kıdem” Değişkenine Göre “Daha Çok Sonuç Değerlendirilmesi Yapılır” İfadesi Puan Ortalamaları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Scheffe Testi Sonuçları .....	42
<b>Tablo 4.20.</b>	“Mesleki Kıdem” Değişkenine Göre “Çalışanlar Vizyonda Kendilerine Düşen Görevi Bilirler” İfadesine İlişkin Anova (Tek Yönlü Varyans Analizi) Sonuçları .....	43
<b>Tablo 4.21.</b>	“Mesleki Kıdem” Değişkenine Göre “Çalışanlar Vizyonda Kendilerine Düşen Görevi Bilirler” İfadesi Puan Ortalamaları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Scheffe Testi Sonuçları .....	44
<b>Tablo 4.22.</b>	“Mesleki Kıdem” Değişkenine Göre “Çalışanlar Mesleki Doyuma Ulaşmaktadır” İfadesine İlişkin Anova (Tek Yönlü Varyans Analizi) Sonuçları.....	45
<b>Tablo 4.23.</b>	“Mesleki Kıdem” Değişkenine Göre “Çalışanlar Mesleki Doyuma Ulaşmaktadır” İfadesi Puan Ortalamaları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Scheffe Testi Sonuçları.....	46
<b>Tablo 4.24.</b>	“Mesleki Kıdem” Değişkenine Göre “Temel İnsana Hizmettir” İfadesine İlişkin Anova (Tek Yönlü Varyans Analizi) Sonuçları .....	47
<b>Tablo 4.25.</b>	“Mesleki Kıdem” Değişkenine Göre “Temel İnsana Hizmettir” İfadesi Puan Ortalamaları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Scheffe Testi Sonuçları .....	48
<b>Tablo 4.26.</b>	“Mesleki Kıdem” Değişkenine Göre “Yöneticiler Okulu, Toplumunu İyi Analiz Eder ve Örgütün Başarısını Arttırmak İçin Liderlik Yapar” İfadesine İlişkin Anova (Tek Yönlü Varyans Analizi) Sonuçları.....	49
<b>Tablo 4.27.</b>	“Mesleki Kıdem” Değişkenine Göre “Yöneticiler Okulu, Toplumunu İyi Analiz Eder ve Örgütün Başarısını Arttırmak İçin Liderlik Yapar” İfadesi Puan Ortalamaları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Scheffe Testi Sonuçları .....	50
<b>Tablo 4.28.</b>	“Mesleki Kıdem” Değişkenine Göre “Yöneticiler Okulun Başarılı Olması İçin Liderlik Yapar” İfadesine İlişkin Anova (Tek Yönlü Varyans Analizi) Sonuçları .....	51
<b>Tablo 4.29.</b>	“Mesleki Kıdem” Değişkenine Göre “Yöneticiler Okulun Başarılı Olması İçin Liderlik Yapar” İfadesi Puan Ortalamaları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Scheffe Testi Sonuçları .....	52
<b>Tablo 4.30.</b>	“Mesleki Kıdem” Değişkenine Göre “Öğretmenler Öğrencilerin Öğrenme Kapasitesinin Gelişmesini Amaçlar” İfadesine İlişkin Anova (Tek Yönlü Varyans Analizi) Sonuçları.....	53

<b>Tablo 4.31.</b>	“Mesleki Kıdem” Değişkenine Göre “Öğretmenler Öğrencilerin Öğrenme Kapasitesinin Gelişmesini Amaçlar” İfadesi Puan Ortalamaları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Scheffe Testi Sonuçları .....	54
<b>Tablo 4.32.</b>	“Mesleki Kıdem” Değişkenine Göre “Yöneticiler Kaliteye Önem Verir ve Bunu Sağlamak İçin Örnek Davranışlar Sergiler” İfadesine İlişkin Anova (Tek Yönlü Varyans Analizi) Sonuçları.....	55
<b>Tablo 4.33.</b>	“Mesleki Kıdem” Değişkenine Göre “Yöneticiler Kaliteye Önem Verir ve Bunu Sağlamak İçin Örnek Davranışlar Sergiler” İfadesi Puan Ortalamaları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Scheffe Testi Sonuçları .....	56
<b>Tablo 4.34.</b>	“Mesleki Kıdem” Değişkenine Göre “Toplumun İhtiyaçlarına Ulaşmayı Sağlayabilecek Eğitimler Verilir” İfadesine İlişkin Anova (Tek Yönlü Varyans Analizi) Sonuçları.....	57
<b>Tablo 4.35.</b>	“Mesleki Kıdem” Değişkenine Göre “Toplumun İhtiyaçlarına Ulaşmayı Sağlayabilecek Eğitimler Verilir” İfadesi Puan Ortalamaları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Scheffe Testi Sonuçları .....	58
<b>Tablo 4.36.</b>	“Mesleki Kıdem” Değişkenine Göre “Okulda Çalışanlar ve Veli İşbirliği İle Öğrencilerin Gelişimine Odaklı Bir ‘Takım Çalışması’ Anlayışı Hakimdir” İfadesine İlişkin Anova (Tek Yönlü Varyans Analizi) Sonuçları .....	59
<b>Tablo 4.37.</b>	“Mesleki Kıdem” Değişkenine Göre “Okulda Çalışanlar ve Veli İşbirliği İle Öğrencilerin Gelişimine Odaklı Bir ‘Takım Çalışması’ Anlayışı Hakimdir” İfadesi Puan Ortalamaları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Scheffe Testi Sonuçları.....	60
<b>Tablo 4.38.</b>	“Mesleki Kıdem” Değişkenine Göre “Öğrencilerimiz İçin Düzenli İşleyen Bir Sağlık ve Güvenlik Sistemimiz Vardır” İfadesine İlişkin Anova (Tek Yönlü Varyans Analizi) Sonuçları .....	61
<b>Tablo 4.39.</b>	“Mesleki Kıdem” Değişkenine Göre “Öğrencilerimiz İçin Düzenli İşleyen Bir Sağlık ve Güvenlik Sistemimiz Vardır” İfadesi Puan Ortalamaları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Scheffe Testi Sonuçları .....	62
<b>Tablo 4.40.</b>	“Okuldaki Görev” Değişkenine Göre “İdarecisi Tarafından Sürekli Denetim Yapılır” İfadesine İlişkin Anova (Tek Yönlü Varyans Analizi) Sonuçları .....	63
<b>Tablo 4.41.</b>	“Okuldaki Görev” Değişkenine Göre “İdarecisi Tarafından Sürekli Denetim Yapılır” İfadesi Puan Ortalamaları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Scheffe Testi Sonuçları.....	64
<b>Tablo 4.42.</b>	“Okuldaki Görev” Değişkenine Göre “Çalışanlar Mesleki Doyuma Ulaşmaktadır” İfadesine İlişkin Anova (Tek Yönlü Varyans Analizi) Sonuçları.....	65
<b>Tablo 4.43.</b>	“Okuldaki Görev” Değişkenine Göre “Çalışanlar Mesleki Doyuma Ulaşmaktadır” İfadesi Puan Ortalamaları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Scheffe Testi Sonuçları.....	66

<b>Tablo 4.44.</b>	“Okuldaki Görev” Değişkenine Göre “Sorumlulukların Paylaşıldığı, Tartışmacı ve Sorgulayıcı Bir Yapı Vardır” İfadesine İlişkin Anova (Tek Yönlü Varyans Analizi) Sonuçları.....	67
<b>Tablo 4.45.</b>	“Okuldaki Görev” Değişkenine Göre “Sorumlulukların Paylaşıldığı, Tartışmacı Ve Sorgulayıcı Bir Yapı Vardır” İfadesi Puan Ortalamaları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Scheffe Testi Sonuçları .....	68
<b>Tablo 4.46.</b>	“Okuldaki Görev” Değişkenine Göre “Yöneticiler Okulun Başarılı Olması İçin Liderlik Yapar” İfadesine İlişkin Anova (Tek Yönlü Varyans Analizi) Sonuçları .....	69
<b>Tablo 4.47.</b>	“Okuldaki Görev” Değişkenine Göre “Yöneticiler Okulun Başarılı Olması İçin Liderlik Yapar” İfadesi Puan Ortalamaları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Scheffe Testi Sonuçları .....	70
<b>Tablo 4.48.</b>	“Okuldaki Görev” Değişkenine Göre “Toplumun İhtiyaçlarına Ulaşmayı Sağlayabilecek Eğitimler Verilir” İfadesine İlişkin Anova (Tek Yönlü Varyans Analizi) Sonuçları.....	71
<b>Tablo 4.49.</b>	“Okuldaki Görev” Değişkenine Göre “Toplumun İhtiyaçlarına Ulaşmayı Sağlayabilecek Eğitimler Verilir” İfadesi Puan Ortalamaları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Scheffe Testi Sonuçları .....	72
<b>Tablo 4.50.</b>	“Eğitim Düzeyi” Değişkenine Göre “İdarecisi Tarafından Sürekli Denetim Yapılır” İfadesine İlişkin Anova (Tek Yönlü Varyans Analizi) Sonuçları .....	73
<b>Tablo 4.51.</b>	“Eğitim Düzeyi” Değişkenine Göre “İdarecisi Tarafından Sürekli Denetim Yapılır” İfadesi Puan Ortalamaları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Scheffe Testi Sonuçları.....	74
<b>Tablo 4.52.</b>	“Eğitim Düzeyi” Değişkenine Göre “Ortak Kültür Oluşturulmuştur” İfadesine İlişkin Anova (Tek Yönlü Varyans Analizi) Sonuçları .....	75
<b>Tablo 4.53.</b>	“Eğitim Düzeyi” Değişkenine Göre “Ortak Kültür Oluşturulmuştur” İfadesi Puan Ortalamaları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Scheffe Testi Sonuçları .....	76
<b>Tablo 4.54.</b>	“Eğitim Düzeyi” Değişkenine Göre “Daha Çok Sonuç Değerlendirilmesi Yapılır” İfadesine İlişkin Anova (Tek Yönlü Varyans Analizi) Sonuçları .....	77
<b>Tablo 4.55.</b>	“Eğitim Düzeyi” Değişkenine Göre “Daha Çok Sonuç Değerlendirilmesi Yapılır” İfadesi Puan Ortalamaları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Scheffe Testi Sonuçları .....	78
<b>Tablo 4.56.</b>	“Eğitim Düzeyi” Değişkenine Göre “Herkes Birlikte Çalışarak Okulu Sürekli Geliştirmektedir” İfadesine İlişkin Anova (Tek Yönlü Varyans Analizi) Sonuçları .....	79
<b>Tablo 4.57.</b>	“Eğitim Düzeyi” Değişkenine Göre “Herkes Birlikte Çalışarak Okulu Sürekli Geliştirmektedir” İfadesi Puan Ortalamaları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Scheffe Testi Sonuçları .....	80

<b>Tablo 4.58.</b> “Eğitim Düzeyi” Değişkenine Göre “Yöneticiler Okulun Başarılı Olması İçin Liderlik Yapar” İfadesine İlişkin Anova (Tek Yönlü Varyans Analizi) Sonuçları .....	81
<b>Tablo 4.59.</b> “Eğitim Düzeyi” Değişkenine Göre “Yöneticiler Okulun Başarılı Olması için Liderlik Yapar” İfadesi Puan Ortalamaları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Scheffe Testi Sonuçları .....	82
<b>Tablo 4.60.</b> “Eğitim Düzeyi” Değişkenine Göre “Yöneticiler Kaliteye Önem Verir ve Bunu Sağlamak İçin Örnek Davranışlar Sergiler” İfadesine İlişkin Anova (Tek Yönlü Varyans Analizi) Sonuçları.....	83
<b>Tablo 4.61.</b> “Eğitim Düzeyi” Değişkenine Göre “Yöneticiler Kaliteye Önem Verir ve Bunu Sağlamak İçin Örnek Davranışlar Sergiler” İfadesi Puan Ortalamaları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Scheffe Testi Sonuçları .....	84
<b>Tablo 4.62.</b> Yöneticilerin “Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarına İlişkin Görüşleri” İle İlgili İfadelere Verdikleri Cevapların Frekans, Yüzde, Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerlerinin Dağılımı .....	85

# 1. GİRİŞ

Bu bölümde araştırmanın temelini oluşturan problem durumu, problem, alt problemler, araştırmanın önemi, sayılılar, sınırlılıklar ve araştırmada kullanılan terimlere ilişkin kavramsal bilgilere yer verilmiştir.

## 1.1. Problem Durumu

Günümüz dünyasında bilimsel ve teknolojik alandaki hızla seyreden gelişmeler hizmet ve insan gücünde rekabeti arttırmış, bu rekabet tüm kurumları etkilemiş ve bu gelişmeler örgütlerin insanlar için var olduğu düşüncesiyle yönetim felsefelerini şekillendirmiştir. Hammaddesi insan olan eğitim örgütlerinin de insanı merkeze alan çağdaş yönetim yaklaşımlarını benimsemesi Toplam Kalite Yönetimi ile mümkün görülmektedir.

Toplam kalite yönetimi, değişerek gelişen ve sürekli olarak daha iyi olmanın yollarını arayan, işbirliği, kolektif zeka ve ekip çalışması esasına dayanan çağdaş bir yönetim sürecidir (Akt. Okçu, 2009, 273). Toplam kalite yönetimi tüm örgüt süreçlerinin sürekli geliştirilmesini, iyileştirilmesini, müşteri memnuniyetinin sağlanmasını, tüm çalışanlarının katılımı ile daha az maliyetle daha çok ürün alınmasını örgütü bir bütün olarak devamlı değişmeyi amaçlayan bir yönetim sistemidir.

Toplam kalite yönetiminin temel amacı, kalite yönetimi faaliyetlerinin kuruluş içinde kuruluşun bütününe ilişkin kaliteyi sağlamaya yönelik olarak yapılmasıdır. Bunu sağlayabilmek için de, örgütün bütün bölümlerinin ve en üst düzeydeki yöneticilerden en alt kademelerdeki operatörlere dek tüm personelin kalite faaliyetlerinde bir araya gelip işbirliği yapmaları gerekmektedir (Akt. Akdağ, 2005, 161).

## 1.2. Problem Cümlesi

Meslek liselerindeki yöneticilerinin toplam kalite yönetimi uygulamalarına ilişkin görüşleri nelerdir?

### **1.3. Alt Problemler**

Meslek liselerindeki yöneticilerinin Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarına ilişkin görüşleri;

1. Cinsiyetine göre farklılık göstermekte midir?
2. Mesleki kıdemine göre farklılık göstermekte midir?
3. Okuldaki görevine göre farklılık göstermekte midir?
4. Eğitim düzeyine göre farklılık göstermekte midir?
5. Toplam kalite yönetimi ile ilgili bilgileri nereden edindiğine göre farklılık göstermekte midir?

### **1.4. Denenceler**

Meslek Liselerindeki yöneticilerin Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarına ilişkin görüşleri;

1. Cinsiyete göre farklılık göstermektedir.
2. Mesleki kıdeme göre farklılık göstermektedir.
3. Okuldaki görevine göre farklılık göstermektedir.
4. Eğitim düzeyine göre farklılık göstermektedir.
5. Toplam Kalite Yönetimi ile ilgili bilgileri nereden edindiğine göre farklılık göstermemektedir.

### **1.5. Araştırmanın Önemi**

Günümüz dünyasının ve bilgi toplumunun sürekli değişim içerisinde olan ihtiyaçlarını eğitim kalitesini iyileştirerek karşılayabiliriz. Toplam kalite yönetimi; toplumun, öğrencinin ve eğitim kurumlarının kalitenin yükseltilmesini beklentinin daha iyi karşılanmasını sağlar.

Meslek liselerindeki yöneticilerinin toplam kalite yönetimi uygulamalarına ilişkin görüşlerinin belirlenmesi, geliştirilmesi ve toplam kalite yönetiminden beklenen performansın sağlanması sürecine katkıda bulunacağı düşünülmektedir.

## **1.6. Araştırmanın Amacı**

Bu araştırmada Meslek liselerindeki yöneticilerinin toplam kalite yönetimi uygulamalarına ilişkin görüşleri bilimsel verilere dayanarak ortaya konulması amaçlanmıştır.

Bu amaçla toplam kalite yönetimi uygulayan Meslek liselerinde çalışan müdür, müdür yardımcıları, bölüm şefi ve atölye şeflerine bir anket uygulanmıştır. Bu anketle meslek liselerinde toplam kalite yönetimi uygulanmalarına ilişkin görüşleri, çalışanların cinsiyet, mesleki kıdem, okuldaki görevi, eğitim düzeyleri ve toplam kalite yönetimi bilgileri nereden edindiği değişkenine göre anlamlı farklılıkların varlığını araştırmaya yöneliktir.

Elde edilen bulgular ışığında önerilerde bulunma ve araştırma sonuçlarının tüm kesimlere faydalı olmasıdır.

## **1.7. Sayıtlar**

Araştırmanın yapılması, verilerin sağlıklı bir biçimde çözümlenmesi ve yorumlanması için bir takım varsayımlardan hareket edilmiştir.

Bunlar;

1. Araştırma konusunda uzman görüşleri ve literatür taraması, araştırmada veri toplama amacıyla kullanılan ölçme aracı geçerliliği ve güvenilirliği bakımından yeterlidir.
2. Araştırmaya katılan cevaplayıcıların, ölçme aracına samimi ve gönüllü cevaplar verdikleri kabul edilmiştir.
3. Kullanılan istatistiksel teknikler amaca uygundur.
4. Belirlenen örneklem evreni temsil edecek nitelik ve niceliktedir.

## **1.8. Sınırlılıklar**

Bu araştırmanın sonunda elde edilecek bulgular aşağıdaki sınırlılıklar dahilinde genellenebilecektir:

1. Bu araştırma 2013–2014 Eğitim-Öğretim yılında İstanbul ilinde görev yapan Meslek Lisesi müdür, müdür yardımcısı, bölüm şefi ve atölye şefleri ile sınırlıdır.
2. Araştırmanın sonuçları kullanılan veri toplama aracı ve istatistiksel sonuçlarla sınırlıdır.
3. Araştırma sonuçları, random metoduyla seçilen meslek liseleri ile sınırlıdır.
4. Karşılaştırma analizleri; cinsiyet, mesleki kıdemi, okuldaki görevi, eğitim düzeyi, toplam kalite yönetimi bilgilerini nereden edindiği değişkenleriyle sınırlıdır.

## 2. LİTERATÜR TARAMA

### 2.1. Toplam Kalite Yönetimi

Dünya ekonomisinin değişen çehresi, teknolojik ilerlemeler ve uluslar arası ticaretin genişlemesi sonucu ortaya çıkan globalleşme, ülke sınırlarını aşan bir pazar anlayışının hakim olduğu yeni dünya düzeninde bilgiye dayalı bir yapının oluşmasına neden olmuştur. Bu yapı, farklı kültür ve değişik çevre kombinasyonunun da şekillendiğinden sürekli gelişim ve değişim içinde olan bir dinamiktir (Abdioğlu ve Ece, 2005).

Toplam kalite yönetimi endüstri çağından bilgi çağına ilerleyen dünyamızda üretim işletmelerinden başlayarak işletme çıkar gruplarının, kar amacı olamayan kuruluşlara kadar beklentileri de aynı paralellikte sürekli arttırarak entelektüel bir yönelim içerisine sokmuştur.

Günümüzde sürekli ilerleyen teknoloji, yoğun rekabet ve müşteri beklentileri kuruluşlarda çeşitli değişikliklere neden olmaktadır. Toplam Kalite yaklaşımı, mevcut ve gelecek arasında ilişkiyi kurmak ve geçişi kolaylaştırmak için tüm dünyada yaygın olarak kabul görmüş bir yönetim felsefesidir (Tetik, 2010). Zairi'ye göre (1995) rekabet için vizyon, ortaklık yaklaşımı, amaçlar, iletişim ve uyum, alt yapı, kurumsal bağlılık, süreç ve edim yönetimi eğitimde mükemmelliği sağlayacak liderlik araçları olarak kabul edilebilir. Mükemmellikte, üretim göz ardı edilemez. Değerler zinciri oluşturma, öz denetim, süreçlere odaklanma, güçlü temeller oluşturma, görev tanımlarını içeren kültür, yenileşmeye açıklık, ölçüme önem verme gibi aşamalarda üretim sistemini oluşturan süreçler olarak tanımlanabilir. Liderlik ve üretim süreçlerinin yanı sıra ortaklık, sürekli öğrenme, verimlilik için zaman-pazar yaklaşımını benimseme, rekabeti ölçebilme, yenileşmede rekabeti artırma ve müşteri tatminine bağlılığı içeren başarı kazanma formülleri olarak göz önünde tutulabilir (Akt: Doğan ve Diğerleri, 2006).

Toplam Kalite Yönetimi, bir organizasyonu iş mükemmelliğe ulaştıracak dinamik yönetim sistemini kurmak ve geliştirmek amacıyla ortaya çıkan bir yönetim felsefesidir (Merz, 1984; Akt. Abdioğlu ve Ece, 2005). Bu amaçla başarımıza katkıda bulunan, başarımızdan yarar bekleyen herkes; kendimiz, ailemiz, şirketimiz, yan sanayimiz, müşterilerimiz, hissedarlarımız ve genel olarak ülkemiz için mutluluk sağlamalı, sürekli iyileştirme çabalarında sosyal paydaşlar ile birlikte düşünülmelidir. Kuruluş içinde

tutarlı, dürüst, açık ilişkilerin kurulması Toplam Kalite Yönetimi' nin verilere dayalı, katılımcı ve işbirliğini temel alan işleyiş tarzının gereği olup, bu ilişkileri iyileştirmek tüm çalışanların önceliği olmalıdır (Tetik, 2010).

Toplam Kalite Yönetimi, yaşamın tüm yönlerini kapsayan bir yaşam şeklidir. Tam ve doğru olarak uygulandığında, bir örgütün yaşamasını sağlayan yüreği ve ruhudur. Diğer bir deyişle, örgütün yapısını etkileyen ve etkilenen herkes tarafından yapılan işlerin ortak bir yönetimidir (Köksal, 1998).

Dale ve Cooper Toplam Kalite Yönetimini, örgüt yapısında sürekli bir iyileşme ve ilerleme esasına dayanan bir yönetim felsefesi ve kurallar bütünüdür (Güleş, 2000).

İnce'ye göre Toplam Kalite Yönetimi; işgörenlerin ve müşterilerin ihtiyaç, istek ve beklentilerinin en üst düzeyinde karşılanması ve işletme mükemmelliğinin sağlanarak topluma hizmet edilmesi amacıyla tedarik aşamasından başlayarak sıfır hata prensibiyle ürünün veya hizmetin son müşteriye kadar sunulması sürecidir. Bu süreç içerisinde mükemmelliğe ulaşmayı ve bunu sürekli kılmayı, kurumsal eğitim ve işbirliği içerisinde gerçekleştiren ve bu yolla rakiplerine rekabet üstünlüğü sağlamayı amaçlayan bir yönetim anlayışıdır (Akt: Yıldız ve Mesci, 2010).

## **2.2. Kalitenin Tanımı**

Kalite denildiğinde 'Lüks, pahalı, zor bulunan...' gibi farklı anlamlar, farklı kişi ve farklı alandaki kuruluşlar tarafından farklı şekillerde tanımlanmaktadır.

Kalite; bir ürün veya hizmetin amaçlara uygun olmasıdır. Bir başka deyişle ürün veya hizmetlerin müşteri isteklerini karşılamasıdır (Kıngır, 2013).

Kaliteli bir ürün veya hizmet, müşteri beklentilerini tatmin eden veya onları ileriye götürür (Akdağ, 2005).

İshikawa kaliteyi; en ekonomik ve en kullanışlı biçimde tüketiciyi sürekli tatmin eden kaliteli ürün geliştirmek, tasarımını yapmak, üretmek, kalite kontrolü uygulamak ve satış sonrası hizmetlerini vermektir (Erşan, 2007; Akt: Tetik, 2010).

Schukies kaliteyi bir iletişim süreci olarak yorumlamaktadır. Kuruluş için bir bütün bir iletişim sürecinin yöneltmesinde kalite; amaç, uzmanlık ve ileticilerin eleştirel

yaratıcılığıyla biçimlenen, iletiyi alanlarca kabul edilen bir iletişim olmaktadır (Akt: Akdağ, 2005).

Crosby'ye göre kalite, bir ürünün ihtiyaca uygunluk düzeyi iken Juran'a göre kalite, kullanıma uygunluktur (Akt: Biçer, 2006).

Kanji' ye göre Kalite, müşteri gereksinimlerinin sürekli olarak karşılanması; Toplam Kalite ise kalitenin düşük bir maliyetle gerçekleştirilmesi şeklinde ifade edilmektedir (Yıldız ve Mesci, 2010).

Kalite kavramının çok olması kalitenin farklı alanlarda performans, uygunluk, güvenilirlik, dayanıklılık, hizmet görürlük, estetik, itibar, diğer unsurlar gibi farklı boyutlarının olduğunu göstermektedir. Ayrıca farklı kişilerin yaptığı tanımların hemfikir olduğu ortak nokta müşteri memnuniyetinin sağlanması ve sürekli gelişme üzerinde durmalarıdır.

### **2.3. Toplam Kalite Yönetiminin (TKY) Özellikleri**

TKY çerçevesinde bir ürünün kalitesi aynı zamanda onun markası olmuştur (Sucu, 2006). Toplam Kalite Yönetimi örgütlerin yeni bir bakış açısı kazanmasını, örgüt kültürünün oluşmasını bu sayede çalışanların yaptığı işe sahip çıkmalarını, kendilerini geliştirmelerine ve örgütte görev yapan tüm çalışanların sisteme dahil olmasını; örgüt yapısının daha yalın daha sade hal almasını sağlamıştır.

Kalite Yönetimi, üretim süreci öncesinden başlayıp, örgüt içerisindeki yetki ve sorumlulukların belirlenmesi, süreçlerin belirlenmesi ve ölçülmesi, müşteri şikayetleri ve geri bildirimlere yönelik düzeltmelerin yapılması, tüm toplanan bilgilerin incelenmesi, kalite yönetiminin sürekli iyileştirilmesi ve bu süreçlerin döngünün sürekli devam ettirilmesi esasına dayanmaktadır.

Deming Toplam Kalite Yönetimi'nde istatistiksel düşünceye önem vererek, belirsizlik ve değişkenliğin azaltılması suretiyle mal ve hizmet kalitesinin iyileştirilmesini amaçlamaktadır. Juran kaliteyi, kullanım amacına uygunluk' olarak tanımlamakta ve planlama, kontrol ve iyileştirme işlevlerinden oluşan ünlü 'kalite üçgeni' ile açıklamaktadır. Crosby ise, istatistiksel araç ve teknikler yerine davranış biçimindeki değişmelerin önemini ileri sürmekte ve vurgulamaktadır (Tekin, 2009). Toplam Kalite

Yönetimi hakkında farklı tanımların ortak üç noktası bulunmaktadır: Müşteri odaklılık, Sürekli iyileşme, Takım çalışması (Spencer, 1994; Akt. Akarsu, 2006).

Deming insanın gönül gücüne, üretim sürecine ve kalite bilincine işaret etmektedir. 14 yönetim ilkesi veya kalite ölçütü olarak bilinen Deming prensipleri ise şöyle sıralanmaktadır (Ruben, 1995; Freed ve Diğerleri, 1997; Akt: Aydın ve Başkan, 2000):

1. Üretimde sürekli gelişme amacını egemen kılmak.
2. Çalışmalarda geleneksel yolları bırakıp, gelişme için yeni kalite felsefesini benimsemek.
3. Kalite için denetime güvenmekten kurtulmak, kaliteyi üretim aşamalarında adım adım oluşturmak.
4. Mesleki başarıyı sadece maddi güdüleyicilerle ödüllendirmeye son vermek, anlamlı kalite göstergeleri oluşturmaya çalışmak.
5. Tüm süreçlerde sürekli iyileştirme anlayışını yerleştirmek.
6. Hizmetiçi eğitimi yerleştirmek, yönetim kadroları da dahil olmak üzere, herkesin sürekli gelişim ihtiyacı olduğunu bilmek ve eğitimi geleceğe yapılan bir yatırım olarak görmek.
7. Liderliği tesis etmek çalışanların işlerinden gurur duymalarını engelleyici uygulamalardan vazgeçmek.
8. Korkuyu yenmek. Korku güven duygusunu yok eder, iletişimi engeller.
9. Sınırları kaldırmak. İşletme içi bölümler, birimler ve personelin oluşturduğu sınırlar, birlikte çalışma ve sorunlara ortak çözümler üretme potansiyelini azaltır.
10. Çalışanları sloganlar ve sayısal hedeflerle zorlamaktan vazgeçmek.
11. Çalışanların yaptıkları işten gurur duymalarını sağlamak.
12. İşgücü başarısını sayılarla ifade etmekten vazgeçmek.
13. Eğitimi özendirmek ve herkesin kendisini geliştirmesine teşvik etmek.

Toplam Kalite Yönetimi'nden beklenen amaçlar ise (Tetik, 2010):

- Örgütlerin hedef kitlenin ihtiyaçlarına daha etkin ve sağlıklı bir biçimde yönelebilmek.

- Ürün ve hizmet kalitesinin yanında bütün alanlarda en yüksek kalite performansa erişmek.
- Sürekli geliştirme stratejisini uygulayarak değişen şartlara uyum sağlamak.
- Sıfır hata, en düşük maliyet, hedef müşteri tatmini kriterlerini esas alarak ürün ve hizmet üretimini gerçekleştirmek.
- Problem çözümünde ekip yaklaşımını belirlemek.
- Örgüt içerisinde açık bir iletişim sistemini gerçekleştirerek herkesin katılımı sağlamaktır.

Milli Eğitim Bakanlığı Taşra Teşkilatı Toplam Kalite Yönetimi Uygulama Projesi Kılavuzunda yer verilmiş olan EFQM Mükemmellik Modelinin eğitim kurumlarında uyarlanmış kriterleri ise şöyle özetlemek mümkündür (MEB, 2002; Drucker, 1998; Şimşik 2000; Şişman ve Turan, 2001. Akt: Üstün, 2006; Abet, 2000. Akt: Ögel ve Dursunkaya, 2001):

1. Müşteri memnuniyeti
2. Liderlik
3. Süreçler ve verilerle yönetim
4. Çalışanların mesleki açıdan geliştirilmesi ve katılımı.
5. Sürekli öğrenme, yenilikçilik, iyileştirme.
6. İşbirliklerinin geliştirilmesi.
7. Toplumsal sorumluluk.

Juran' a göre Toplam Kalite Yönetimi ağırlıklı olarak bir iletişim ve süreç sorunu olduğunu vurgulayarak; programlama aşamalarını şöyle sıralamıştır (Van, 1998; Akt: Başkan ve Aydın, 2000):

1. Çalışanlara sürekli gelişme yönünde kalite bilinci kazandırma.
2. İyileştirme hedefleri oluşturma ve bunları düzenli olarak test etme.
3. Hedeflere ulaşma düzeyini sistematik olarak kontrol etme ve bu amaçla gerekli düzenlemeleri yapma.

4. Sürekli eğitimi planlama.
5. Sorun çözme projelerini gerçekleştirme.
6. Örgütsel sorunları ve gelişim seyrini raporlaştırma.
7. Başarıları öne çıkarma ve ödüllendirme.
8. Ulaşılan hedefleri değerlendirme.
9. Kalite bilincini tüm örgüte yayma.
10. Kalite programını tüm örgütsel süreçler bağlamında değerlendirme ve yıllık iyileştirme hedefleri uyarınca, uygulamayı yeniden gözden geçirme.

Toplam Kalite'nin temelleri olarak ifade edilen öğeler (Kavrakoğlu, 1996; Akt. Gülseren, 2006):

**A-Önemeye Dönük Yaklaşım:** Planlamanın doğru yapılması, ilk defada doğru yapılma şeklinde ifade edilir. Bir kurumda yapılan işlerin ilk defada doğru yapılması ile hata ayıklama işinden kurtulup zaman ve maliyet kaybı da önlenmiş olacaktır.

**B-Ölçme ve İstatistik:** Ölçemediğimiz şeyi geliştiremeyiz.

**C-Takım Çalışması:** TKY'de takım çalışmasının çok spesifik amaçlı, belli yöntemleri ve mutlaka uyulan bir disiplini vardır. TKY'nin temel amacı, işin yapılma yöntemini irdelemek ve geliştirmektir.

**D-Sürekli Gelişme:** Hedef belli bir standardı tutturmak değil, seviyeyi sürekli ve hızlı bir tempoda geliştirmektir. Sürekli gelişme; planla-uygula-kontrol et-önlem al aşamalarından oluşur.

**E-Yönetim Modeli:** Toplam kalite felsefesine göre adapte olmuş bir yönetim modeline geçerek, bu yönetim modeliyle diğer temel unsurların gerçekleşmesi ve yaşatılması sağlanmalıdır.

Farklı hizmet alanlarında farklı kişiler tarafından belirlenen ilkler ve öncelikler eğitim alanına entegre edildiğinde değişikliklere sebep olmaktadır. Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi'nin okul genelinde idari amirlerin desteği; sınıf içerisinde ise öğretmenlerin liderlik yapması beklenmektedir.

Hizmet üreten bir kamu kurumunda;

- Hizmetlerin kalitesinin yükseltilerek ve verimliliğinin artırılması.
- Çalışan memnuniyeti, motivasyonu ve ödüllendirilmesine özen gösterilmesi.
- Ekip çalışmasına önem verilmesi.
- Çalışanlara yeteneklerini ortaya koyma fırsatı verilmesi.
- İşlerin ilk defada doğru ve hatasız yapılarak zaman ve kaynak israfının önlenmesi gibi TKY hedeflerinin gerçekleştirilmesine öncelik verilmektedir (Gülseren, 2006).

Yıldırım'a göre (2002) Toplam Kalite Yönetimi İlkeleri sınıf içerisindeki görünümü (Akt: Okçu, 2008):

Sürekli gelişme: Öğrenciye öğrenmeyi öğretmek, hayat boyu öğrenme bilincini kazandırmak.

Müşteri merkezlilik: Öğrenci merkezli eğitim anlayışı.

Sıfır hata: Tam öğrenme.

Önleyici yaklaşım: İstenmeyen davranışları cezalandırma yerine, bu davranışların ortaya çıkmasını engelleme.

Tam katılım: Bütün öğrencilerin katılımının sağlandığı aktif öğrenme ortamı. Ayrıca kalite çemberi görünümünde çalışma grupları oluşturma.

Tedarikçilerle işbirliği: Ailelerle ve bir önceki eğitim kademeleri ile işbirliği.

İnsana saygı: Motivasyona ve iletişime önem verme, istenmeyen davranışların yönetiminde başarı.

Süreç odaklı olma: Eğitim- öğretim sürecinin amaca uygun olup olmadığını sürekli kontrol etmek.

İstatistikten yararlanma: Öğrencilerin genel başarı durumlarının sayısal olarak ifade edilmesi için istatistik tekniklerden yararlanma.

Üst yönetimin liderliği ve sorumluluğu: Öğretmenin sınıf içinde lider öğretmen olarak kalite artırıcı etkinlikleri uygulamaya geçirmesi.

Kalite yolculuğu zamanla sonuçları alınacak bir yolculuktur. TKY ise var olan kurumun kültürünü, bakış açısını, yönetim anlayışını, uygulamalarını sorgulamayı ve değerlendirmeyi gerektirmektedir. İstenilen kaliteye ulaşmak, sabırla süreç için gerekli alt yapıyı ve kültürü oluşturarak devam etmeyi gerektirmektedir. Atatürk' ün 'Toplumsal gelişmenin de çürümenin de temelinde yöneticilerin tavrı yatar.' Sözü TKY uygulamalarındaki sorumluluğu vurgulamaktadır. TKY uygulamaları ülkemiz ve kurumlarımız için bir fırsat olup, birey olarak mümkün olduğunca katkıda bulunmamız TKY uygulamalarının önünü açmaktadır.

TKY'nin başlıca yararları ise; ürünleri Pazar gününün gelişmesi, örgüt imajının artması, israfın azalması, kaynak kullanımının gelişmesi, maliyetlerin azalması, kalite güvence faaliyetlerine olanak tanınması, denetim maliyetlerinin azalması, dağıtım kanallarının ve çalışmaların motive edilmesi ve bunlar sonucunda rekabet gücünün gelişmesi olarak belirtilebilir (Morden, 2993: Akt: Güleş, 2000).

#### **2.4. Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi Nedir?**

Klasik kamu yönetiminin ihtiyaçlara cevap veremediği, temel ilke ve değerlerini yerine getirmekte gün geçtikçe zorlandığı gerçeğidir. Toplumun ihtiyaçları bu bağlamda kamu yararının klasik kamu yönetiminde tam anlamıyla karşılandığını söylemek mümkün görülmemektedir (Arap ve Yılmaz, 2006). Eğitim ve öğretim kurumlarında kalite ve saygınlığın arttırılabilmesi için gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerin, eğitim sistemlerini bütün boyutlarıyla çağdaş standartlarda bir yapıya kavuşturma çabası içerisinde oldukları gözlenmektedir (Erişen, 2003).

Toplam Kalite Yönetimi' kısa süre içerisinde yaygınlaşarak özel sektörle birlikte, devlet- toplum ilişkilerinde ve kamu hizmetlerinde uygulanmaya başlanmış ve bu süreçte kamuda yapısal anlamda, kamusal hizmetlerde ise niteliksel boyutta bir dönüşüm hedeflemiştir (Tarhan ve Ezici, 2011). Ülkemizde eğitim dışındaki diğer sektörlerde başarı ile uygulanan Toplam Kalite Yönetimi' nin, eğitim sektöründe de uygulanmasıyla eğitim sorunlarını yeni bir felsefi anlayış ve yeni bir yönetim yaklaşımıyla ele almak gerektiği açıktır. Türk Eğitim Sistemi' nde Toplam Kalite Yönetimi' nin başarıyla uygulanması, bilgi toplumuna uygun bir eğitim sisteminin oluşturulması açısından da büyük önem taşımaktadır (Okçu, 2008). İletişimin kolaylaşması, öğrenme ve akademik başarının artması, moral ve motivasyonun artması,

öğrenme süresinin azalması, yönetime katılım ve bireyler arası ilişkilerde saygınlığın artması Toplam Kalite Yönetimi'nin eğitime uyarlanmasıyla elde edilmektedir.

Kısakürek'e (1983) göre bir eğitim programı, öğrencilerin okulun kontrolü altında kazandığı sınıf içi ve sınıf dışı tecrübelerin tamamını kapsamaktadır. Eğitim programının temel öğelerini de programın amaçları, içeriği, öğretme-öğrenme süreçleri ve değerlendirme oluşturmaktadır. Ancak eğitim programının kalitesini doğrudan etkileyen çeşitli faktörlerin de tasarlanan amaçların gerçekleştirilmesi açısından ihmal edilmemesi gerekmektedir. Bu faktörler arasında başlıcaları: öğretmen, öğrenci, çevre, fizikî imkânlar ve kurumun iklimi olarak belirtilmektedir (Akt: Erişen, 2003).

Büyük Atatürk'ün milletimize gösterdiği hedeflerden biri olan 'çağdaş uygarlık seviyesine ulaşmak, hatta onu aşmaktır.' Sözleriyle ifade edilmek istenen idealin bugünkü adı 'her şeyde kalite'dir. Bu kalite 'öğretmenler, yeni nesil sizin eseriniz olacaktır.' Sözlerinde belirtildiği gibi eğitimcilerce gerçekleştirilecektir. Kaliteli, demokrat fertler yetiştirmeden, rekabetçi ve demokrat bir toplum kurulamaz. O halde ülkenin kalkınması, gelişmesi, demokratikleşmesi eğitimde kalitenin sağlanmasıyla mümkün olacaktır (Baykara, 1999). Çağın ve çevrenin sürekli değişimi göz önünde bulundurularak; öğrenen bireyleri, öğrenen kurumları oluşturarak bireyin, kurumun ve ülkenin gelişmesinin değişmeyle mümkün olacağını bilinmesini sağlamıştır.

Balcı'ya göre (2000) Türk Milli Eğitim Sisteminin her düzeydeki örgütlerinin kendilerinden beklenen sosyal, siyasal, kültürel ve ekonomik işlevlerini layıkıyla yerine getirebilmeleri için, çağdaş bir anlayışla örgütlenip yönetilmeleri ve değiştirilmeleri gerekmektedir (Akt: Okçu, 2009). Bu amaçla 1996 yılında Müfredat Laboratuvar Okullarında başlatılarak tüm okullara yaygınlaştırılan Toplam Kalite Yönetimi uygulamaları, okul gelişim süreci doğrultusunda uygulanmaktadır. Bu süreç; katılımı, stratejik planlamayı, mevcut durumu ortaya koyan çalışmalar yapmayı, sürekli gelişimi, hizmet içi eğitimler ile insan kaynağını sürekli desteklemeyi, ekip çalışması ile işbirliğini okullara yerleştirmeyi ve okul çalışmalarına sistematik bir nitelik kazandırmayı amaçlayan bir yönetim yaklaşımıdır (Ünsal, 2006). Toplam Kalite Yönetimi uygulamaları bir plan ve proje dahilinde eğitim hizmetlerinden yararlananların memnuniyetinin arttırmak amacıyla; Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarının her aşamasında gönüllülük ve beyin gücüyle çalışanların katılımını,

mevcut kaynakların etkili ve verimli kullanımı ile amaçlanan hedeflere ulaşıp ulaşılmadığı düzenli ölçülüp sistemin geliştirilmesi ve iyileştirilmesini, eğitim kurumlarının niteliğinin yükseltilmesini sağlar.

Toplam Kalite Yönetimi (TKY); her kademedeki personelin bilgi ve beceri düzeyinin yükseltilmesini, yönetimde katılımcılığın sağlanmasını, personelin iş (görev) tanımına uygun olarak çalıştırılmasını, birim içi koordinasyonun sağlanması ile çalışanlar arasında güvene dayalı bir iş ortamının oluşturulmasını hedeflemektedir (MEB, 1999).

## **2.5. Okul Yönetici ve Öğretmenlerinin Katılımı**

Kaya'ya göre (1999) eğitim yönetimini eğitim örgütlerinin belirlenen amaçlarını gerçekleştirebilmeleri için gerekli insan ve madde kaynaklarını sağlayarak ve etkili bir biçimde kullanarak belirlenen politikaları ve alınan kararları uygulamak olarak tanımlamaktır (Akt: Dünder, 2007).

Günümüzde çalışanlar sadece maddi gereksinimlerini karşılayarak tatmin olmamaktadırlar. Çalışanlara yönetime katılma özgürlüğü verilmeli, eğitimler ve motivasyon artırıcı tekniklerle çalışana organizasyon içindeki önemi anlatılmalıdır. (Çelik, 2011).

Okul örgütünde bulunana her bireyin okulun kalitesini arttırmak amacıyla sürece aktif olarak gönüllü katılımı ile gerçekleştirilmektedir. Çalışanların bilgi birikimi ve yetenekleri, planlama, gönüllü katılım ve ekipte görev alma, okul ile arasındaki iletişim, gösterdiği çalışmalar için ödüllendirilmesi çalışanların katılımını temsil etmektedir.

## **2.6. Toplam Kalite Yönetimi Ekibinin Oluşturulması**

Ekip, kritik sorumluluklarını üstlenen, yeterli bilgi ve beceriye sahip, ekibin stratejik planlama çalışmalarını doğrudan yürütmesi beklenen üst kurula belirli dönemlerde raporlar sunarak, kurulun önerileri doğrultusunda çalışmaları yürütmektedir.

Okullar, kalite yolculuğunda 'öğrenen organizasyonlarla' ekipler oluşturarak; bu ekiplerin bir arada hizmet ve strateji üretiminden oluşan sinerji ile öğrenen örgüt kültürü oluşturmaktadır (Erturan, 2010). Okulda kaliteyi geliştirme çalışmalarını planlayıp uygulayan, öz değerlendirme çalışmalarını yapan ve öz değerlendirme sonuçlarına göre iyileştirme faaliyetleri yürüten kurum müdürü başkanlığındaki en az üç kişiden oluşan

kurul oluşturulur. Kaliteyi geliştirmek gönüllülük esasına dayalı okul geliş yönetim ekibi tarafından tüm çalışanların katılımı ile yapılmaktadır.

## **2.7. Okul Yöneticilerinin Liderliği**

Okulda kaliteyi arttırmak, Toplam Kalite Yönetimi'nin başarılı olması için gerekli olan şartları en üst seviyeye taşıyan etkin bir liderin olması son derece önemlidir. Genel anlamda liderlik; danışmanlık, güven, sevgi, tutarlılık, devamlılık, sabır, etkileyebilme, sürükleyebilme, karar verme, risk, karizma, kültür, mantık, vizyon ve yüksek özgüven isteyen bir durumdur (Çelik, 2011). Okul müdürlerinin, çalışaların üreticiliği ve memnuniyetini sağlamanın yanı sıra öğrencilerin başarılarını ve motivasyonlarını da sağlamak gibi önemli bir sorumluluğu vardır. Okul müdürlerinin okul içindeki kültürü şekillendirebilmeleri, etkili liderlik ve eğitim için önemli olan değer ve inanışlara model oluşturmaları yoluyla olur (Çelikten, 2003). Lider, örgütün genel vizyonunu belirlemesi, örgütsel değerlerin ve kültürün oluşturulmasında davranış ve eylemleriyle bir model oluşturur. Bir örgütün Toplam Kalite yönetimi açısından değerlendirilmesinde liderlikle ilgili olarak göz önünde bulundurulması gereken başlıca hususlar, ana hatlarıyla üç noktada toplanmaktadır (Şişman ve Turan, 2001): Liderin örgütsel başarı için gerekli olan değerleri ve kültürü nasıl oluşturduğu ve bu bağlamda örgüte nasıl yön tayin ettiği ve vizyon geliştirdiği, liderin oluşturduğu kültür ve vizyonun nasıl uygulanmaya aktarıldığı ve söz konusu uygulamaların gözden geçirilmesini ve değerlendirilmesini kapsamaktadır.

Okul örgütü içinde müdürler, müdür yardımcıları, bölüm Şefleri, atölye Şefleri, zümre başkanları; sınıf ortamında ise ders öğretmenleri liderlik görevini üstlenmektedir. Liderlik görevini üstlenmiş, üst yönetimde bulunana kişi yada kişiler iki temel görevin bilincine sahip olması gerekmektedir (Ulaş, 2002):

- Kuruluşun performansını yükseltmeye imkan veren sistemleri kurmak ve geliştirmek,
- Mevcut sistemleri belirlenen hedefler doğrultusunda çalıştırmaktır.

Çağımız okul müdürlerinin kendilerinden beklenen rolleri yerine getirebilmeleri için, öncelikle eğitim sistemi ve okul yönetiminin değişen rollerinden ve bu rolleri etkileyen çevresel dinamiklerden haberdar olmaları gerekir (Gümüşeli, 2001). Bugünün

öğretmeni öğretmenlik davranışlarını kavramış belli bir öğretme durumunu, belli hedef davranışlar doğrultusunda biçimlendirebilen. uygun öğretme yaklaşımı seçebilen, öğrenme ürünlerini hedef davranışlara göre gözden geçiren ve bu doğrultuda hedefleri ile öğrenme- öğretme ortamını yeniden oluşturabilen, insan ilişkilerini başarılı biçimde kurabilen, öğrencileri öğrenmeye güdeleyebilen, öğrenme kavramlarının bilincinde olan ve eğitim etkinliklerinde öğrenciyi merkeze alan kişi niteliğindedir (Özgüven, 1997. Akt: Özdayı, 2000).

## **2.8. İç ve Dış Müşteri İşbirliği ve İhtiyaçların Belirlenmesi**

Toplam kalite yönetimi anlayışı beraberinde farklı olguları da getirmektedir. Bunlardan ilki olan müşteri kavramı iki şekilde düşünülür. İç müşteri ve dış müşteri. İç müşteri sistemdeki çalışanlar yani üretimi yapanlar. Dış müşteri ise sistemdeki çıktıyı alan tüketicilerdir. Toplam Kalite Yönetimi'nin müşteri kavramını bu şekilde ele alması is doyumunu artırmakta bu da verimlilik ve etkinliğe katkıda bulunmaktadır (Yılmaz, 2007).

Okul içinde çalışan her kişi, yine okul içinde çalışan bir başka kişi için hizmet ve ürün üretmektedir. Örgüt içindeki her çalışan kaliteyi arttırmak anlayışına göre verdiği hizmet ve ürettiği ürün diğer çalışanlar için müşteri olduğu düşüncesi yer almaktadır. Örneğin bir branş öğretmenin verdiği eğitim hizmeti kalitesi ve öğrenci akademik bilgi yeterliliği diğer branş öğretmenin müşteri; tüm bunların birleşimi ise okul yöneticilerinin müşterisini oluşturmaktadır. İç müşteri tatmini en az dış müşteri tatmini kadar önemlidir. Bu anlayış tüm okul çalışanlarının istenilen kalitede hizmet ve ürün üretmesini sağlamaktadır. Okul içi işbirlikleri ve müşterileri; Aile, Okul Aile Birliği, Milli Eğitim Müdürlüğü, Rehberlik Araştırma Merkezi, Öğrenci, Öğretmen, İdari Personeller oluşturmaktadır.

Okul örgütünün ürettiği ürün ya da hizmeti kullanan, tüketen kişi yada kurumlar dış müşteriyi oluşturmaktadır. Toplum, kurum yada kişilerle okul örgütünün sürekli iletişim içinde bulunması, okul örgütü içinde çalışan herkesin dış müşteri için çalıştığını ve dış müşteri memnuniyetinin çok değerli olduğu bilincini taşıması gerekmektedir. İç müşterilerin tatmini dış müşterinin tatmin olmasını ve daha sağlıklı işbirliklerinin kurulmasını sağlamaktadır. Okul dış müşteriler ve işbirlikleri; Yerel Yönetimler, Kamu

Kuruluşları, Sivil Toplum Örgütleri, Sağlık Kuruluşları, Burs veren kuruluşlar, Basım, Üniversite.

Müşteri odaklılığının ilkelerini kısaca şöyle sıralayabiliriz (Akgül, 1999; Akt. Dündar, 2007):

1. İç ve dış müşteri kavramlarını anlamak
2. Müşterilerin isteklerini belirlemek için araştırma yapmanın önemini takdir etmek
3. Ürünleri, hizmetleri ve süreçleri vatandaşların isteklerine uygun hale getirmek gerektiğini anlamak
4. Müşteri ile ilişkinin, hizmet sonrasında da devam ettiğini öğrenmek.

İşbirlikleri ve Kaynaklar kriterleri genel olarak, 'Kurum dışı işbirliklerinin, finansal kaynakların, binalar, donanım malzemeleri, teknoloji, bilgi ve bilgi birikimi yönetimini' içermektedir.

## **2.9. Okul Vizyonunun ve Misyonunun Belirginleşmesi**

Vizyon, sahip olduğumuz değerlerin anlam ve yansımasıyla zihnimizde çizdiğimiz bir tablodur. Bundan dolayı değerlere dayalı olmayan bir vizyondan söz edilemez (Özden, 1999; Akt: Aksu, 2009). Vizyon, başarılı insan kaynakları yönetimi için temel teşkil etmektedir. Kuruluş ne tarafa doğru gittiğini bilmeli, amacının ve hedefinin ne olduğunu saptamalıdır. Vizyon, kuruluşun ulaşmak istediği geleceğin resmidir (Ulaş, 2002). Vizyon gelecekle ilgilidir. Vizyon, bu günden geleceğe köprü oluşturmak, okul çalışanlarının ve toplumun geleceğe yönelik beklenti ve özelliklerinin, okulun varlık nedeninin bir ifadesidir. Okul gelecekte bu günden daha iyi olmasını hedefleyen, gerçekçi ve erişilebilecek bir yol göstermesidir.

Ersen'e göre (1997) kuruluşlar vizyonlarını oluştururken şu noktalara dikkat etmelidirler (Akt: Ulaş, 2002):

1. En tepede çok iyi örnek ekip oluşturmalıdır. İnsani yaklaşımı olan sıcak kalpli ve aktif insanlar bulunmalıdır.
2. Okulun amacını çalışanlarla birlikte geliştirmesi gerekir.

3. Okul, vizyonunu oluştururken bütünsel bir yaklaşımı göz önünde bulundurmaktadır.

Etkili bir okul vizyonu ifadesi aşağıdaki özellikleri içermelidir (Murgtroyd Morgan, 1993; Nyland, 1997; Sallis, 1997; Blandford, 1997; Özden, 1998; Akt. Aytaç, 2012).

- Güdüleyici ve yarışmaya iticidir.
- Açık ve nettir.
- Kolaylıkla hatırlanabilir.
- Kapsayıcı olmalıdır.
- Değerlere yöneliktir.
- Görülebilir.
- Değişen koşullara uymalıdır.
- Yol göstermelidir.
- Öğrencilerin ihtiyaçları ile ilgilidir, onları dikkate alır.

Vizyon ifadeleri ilham vererek, takım ruhunu oluşturmalıdır. Milli Eğitim Bakanlığının vizyonunu; ülkemizin eğitimde model ve lider bir ülke olmasına katkıda bulunan, Türkiye’de eğitim görmeyi herkes için ayrıcalığa dönüştüren ve mutlu bireyler yetiştiren bir eğitim sistemi oluşturmaktır. Ortaöğretim Genel Müdürlüğü vizyonunu; evrensel eğitim ve öğretim ilkeleri doğrultusunda bilgi temelli bir toplum için değişmeyi sağlayacak milli ve manevi değerlerle donanmış kuşaklar yetiştirerek bilgi ve becerinin toplumsal refaha dönüşmesine öncülük eden bir kurum olmaktır (MEB, 2013).

Misyon bir kuruluşun varlık sebebi olup kuruluşun neyi nasıl yaptığını ve kimin için yaptığını açıkça ifade eder. Misyon, belirlenen hedef ve amaçlar üzerinde odaklanmış bir görev duygusudur. Çok çalışma, sabır, kararlılık, fedakarlık, planlı ve sistematik hareket etme ve benzeri değerlerin organizasyonda mevcut olması gerekir. Misyon olmadan bu tür değerlerin ve inançların varlığından söz edilemez (Afyon Aydın Doğan Bilim ve Sanat Merkezi Stratejik Planlama Ekibi, 2010). Misyon, amaç ve varlık nedenidir. Bir kuruluşun mensuplarına neden birlikte çalıştıklarını, dünyaya nasıl katkıda bulunmayı amaçladıklarını anlatır (Senge,1999; Akt: Ulaş, 2002).

Başarılı eğitim kurumları, kurumdaki üyelerin hepsinin paylaştıkları açık değerlere sahiptirler. Misyon şu noktalarda hizmet etmelidir (Burnham, 1993; Akt. Cafoğlu, 1996):

- Okulun özelliklerini topluma yansıtmalı,
- Amaç ve yön duygusu sağlamalı,
- Politika üretmek için ölçütü veri olarak kullanmalı,
- Okul kültürü oluşturmali,
- Hareket oluşumunu genellemeli,
- Müşteri belirlemeli,
- Rekabet ve motivasyon için hizmet etmelidir.

Milli Eğitim Bakanlığı misyonunu; yüksek karakterli ve nitelikli insanlar yetiştirmek ve bunun için politikalar geliştirmek, eğitim ve öğretim programları hazırlamak, ilgili standartları ve öğretmen yeterliliklerini belirlemek, eğitimle ilgili AR-GE çalışmaları yapmak, eğitim ortamını hazırlamak, eğitim öğretim yapmak, mesleki eğitim-istihdam bütünlüğünün sağlanmasına katkıda bulunmak, rehberlik, denetim ve değerlendirme sistemleri oluşturmaktır. Ortaöğretim Genel Müdürlüğü misyonunu; tüm gençlerimizin ilgi, istek ve yetenekleri doğrultusunda yetiştirilmelerini sağlayarak, toplumsal kalkınmanın itici gücü olan nitelikli insan gücünün yetiştirilmesine katkıda bulunulmaktadır şeklinde ifade edilmiştir (MEB, 2013).

## **2.10. Politika ve Starejilerin Belirlenmesi**

Politika yol gösteren, ne yapılması gerektiğini ortaya koyan ve çalışanları yönlendiren ifadelerdir. Politikalar, davranışlara ve etkinliklere yön vermek amacıyla oluşturulmakta ve çalışanların amaç ve yönlerini tayin etmelerinin kolaylaştırmaktadır (MEB, 2002). Okulu örgütünün güçlü yönleri, zayıf yönleri, fırsatları ve tehditleri belirlenerek politika ve strateji kriteri ile okulun orta ve uzun vadeli hedefleri tespit edilip, okul vizyonuna taşıyacak yol haritasına ulaşılmasıdır. Belirlenen politikalar aracılığıyla okulun belli hedeflere kilitlenmesi sağlanır. Örnek olarak sayılabilecek bazı politikalar şöyle sıralanabilir: Eğitim/öğretim politikası, kalite politikası, hizmet politikası, kültür, sanat ve spor politikası, çevre politikası.

Kamu sektörü açısından bakıldığında, stratejik yönetim, devletin kritik görevlerini ve fonksiyonlarını içeren, bunlara hedef ve amaç kazandıran ve çevre faktörlerince etkilenen çok boyutlu bir kavram olarak açıklanabilir (Söyler, 2007). Politika ve strateji kriterleri paydaşların mevcut ortamdaki ve gelecekteki gereksinim ve beklentilerini, performans ölçümü, oluşumunu, yayılımını kapsar. Bu strateji bir anlamda Türk Milli Eğitim Sistemi ‘Nasıl bir insan yetiştirmeyi hedefliyor?’, ‘Bu insan tipi nasıl yetişecek?’ sorularına da yanıt oluşturmaktadır (Balcı, 2000).

Ortaöğretim amaç ve görevleri; milli eğitimin genel amaçlarına ve temel ilkelerine uygun olarak, öğrencilere asgari ortak bir genel kültür vermek, birey ve toplum sorunlarını tanıtmak ve çözüm yolları aramak, ülkenin sosyo-ekonomik ve kültürel kalkınmasına katkıda bulunacak bilinci kazandırarak öğrencileri ilgi, istidat ve kabiliyetleri doğrultusunda hem yüksek öğretime hem de mesleğe veya hayata ve iş alanlarına hazırlamaktır (MEB, 2010).

### **2.11. Toplam Kalite Yönetiminin Uygulanmaya Konulması**

TKY'nin eğitim yönetimi uygulamalarına ilişkin olarak 1995 yılında başlayan hazırlıklar sonucunda, 1999 yılında MEB merkez örgütü için ‘Toplam Kalite Yönetimi Uygulama Yönergesi’ ve bu yönergenin uygulanmasına ilişkin proje yürürlüğe konulmuştur. Aynı yılın Kasım ayında KalDer ile ‘İyi Niyet Bildirgesi’ imzalayan MEB, Ulusal Kalite Hareketine katılmış ve TKY’yi uygulayacağına dair ‘taahhüt’ altına girmiştir (KalDer, 2001. Akt: Arslan ve Küçükler, 2011).

Toplam kalite yönetimi uygulamaları, uygulamada yer alacak birimlerle iş birliği yapılarak Yönetimi Değerlendirme ve Geliştirme Dairesi tarafından hazırlanacak ve Bakan onayından sonra uygulamaya konulacak projeye göre yürütülür. Toplam kalite yönetimi uygulamalarında yer alacak birimlerle iş birliği yapılarak Yönetimi Değerlendirme ve Geliştirme Dairesi tarafından hazırlanacak toplam kalite yönetimi uygulama projesinde Gerekçe, amaç, kapsam, ilkeler, fayda ve riskler, iş ve işlemler, uygulama birimleri, uygulama plânı, proje yönetimi, birimlerin görev, yetki ve sorumlulukları, finansman, ölçme, değerlendirme ve raporlaştırmaya yer verilir (MEB, 1999). 2001 yılında ise MEB taşra örgütü ve eğitim kurumlarında uygulanmak üzere ‘MEB Taşra Teşkilatı TKY Uygulama Projesi’ yürürlüğe konulmuştur (Arslan ve Küçükler, 2011).

## 2.12. Okul Süreçlerinin Geliştirilmesi

Toplam kalite yönetiminin uygulandığı okullar büyük gelişmeler göstermektedir. Yöneticiler, öğretmenler ve öğrenciler, ellerinden gelen çabayı sergilemektedir.

Süreçler kriteri ile süreç yönetimi anlayışı sorgulanmaktadır. Süreç; bir takım girdileri alıp kullanıcıya katma değer yaratacak şekilde çıktı elde edilen iş ve işlemler bütünüdür. Bir okulda süreçler yönetsel ve işlevsel olmak üzere iki başlıkta ele alınabilir (MEB, 2002).

Süreçlerin gösterge ve kriterleri, ‘Süreçler sistematik olarak tasarlanması ve yönetilmesi, hizmetten yararlananları ve diğer paydaşları tam olarak tatmin etmek ve değer yaratmak, hizmetlerin müşterilerin gereksinim ve beklentilerinin tasarlamak ve geliştirmek, ürün ve hizmetleri üretmek, sunmak ve servisini sağlamak, müşteri ilişkileri yönetimi’ ni içermektedir.

Toplam Kalite Yönetimi Sistemi çalışmalarında görev alacak veya katılım sağlayacak ekibin Toplam Kalite Yönetimi kavramlarına hakim olmaları gerekmektedir. Gerekli görülürse İl Milli Eğitim Müdürlüğü bünyesinde seminer almak imkanı da verilmektedir. Okul da görev alan üst yönetimden başlayarak her görevlinin Toplam Kalite Yönetimine inanması ve gönülden katılımı ile okul amaçlanan vizyon ve misyonlarını gerçekleştirme imkanı bulmaktadır. Milli Eğitim Bakanlığı Eğitimde Kalite Yönetim Sistemi Yönergesi ışında Toplam Kalite Yönetimi çalışmalarını hazırlamaktadır.

Toplam Kalite Yönetim Sistemi iş takvimine göre okulun yasal yükümlülükleri çerçevesinde yürüttüğü faaliyetleri ve sunduğu hizmetleri ortaya koymaktadır. Okulun, yükümlü bulunduğu hedefleri ve mevzuatı incelenerek, iç ve dış müşterilerin (paydaş) beklenti ve ihtiyaçları, önerileri dikkate alınarak durum analizi yapıp, okulun belirlenen hedefler doğrultusunda tarihsel gelişimi, faaliyet alanları, hizmetleri, ürünleri, üst politika belgelerinin analizi yapılarak nerede olduğu belirlenir. Bu aşamada okulun derslik durumu, fiziki imkan ve koşulları, çalışanların profili, okulun güçlü yanları, zayıf yanları, fırsat ve tehditleri yapılan çalışmalarla belirlenir. Okulun politik, ekonomik, sosyal ve teknolojik gelişmelerde nerede olduğu tespit edilir. Okulun çevresi analiz edilerek ihtiyaç, beklentiler, istihdam gibi okulun hizmet sunar. Okullar Toplam Kalite Yönetimi Modeli esas alınarak yılda bir kez özdeğerlendirme yapılır ve çıkan

sonuca göre iyileştirme konuları, stratejik planlama da dikkate alınmaktadır. Okullar Yönerge'ye uygun olarak kendi başvuru raporlarını hazırlar ve en az bir kategoride eğitimde kalite sürecine katılmaktadır.

### **2.13. Toplum ve İnsan Boyutuna İlişkin Sonuçları**

Sonuç kriterinde eğitim toplumun sürekliliğini ve gelişimini sağlaması, toplumla uyumlu bireyler yetiştirmesi ve bireyin gelişimi, yeteneklerini ortaya çıkarabilmesinde okulun faaliyetleri sonucu neler elde ettiğini sorgulanmaktadır. Bireyin yeteneklerini sergileyebilmesi için ortamların hazırlanması okul örgütü içinde öğrenci, öğretmen, idari personel, aile ve tüm çalışanlar arasındaki iletişimi güçlendirerek 'Biz' olma bilincini uyandıracaktır. Öğretmenlerin memnuniyetinin artması öğrencilerin performansının artmasına, idari personelin daha verimli bir örgütle alışmasına neden olmaktadır. Bu sebeple iç müşteri memnuniyeti okul örgütünün ürünleri üzerinde çok etkilidir. Okul örgütü tarafından topluma sunulan hizmet ve ürünler öğrencilerin toplumsallaşmasını, var olan toplumun kültürünün nesillere aktarılmasını, toplumun kültürünü geliştirebilecek ve yenilikler getirebilecek bireylerin yetişmesi sebebiyle çok önemlidir.

### **3. METODOLOJİ**

Bu bölümde araştırmanın yöntemi açıklanmıştır. Araştırmada kullanılan, evren ve örneklem; verilerin toplanması ile ilgili yapılan çalışmalar, verilerin işlenmesi ve araştırma da kullanılan istatistiksel teknikler ortaya konulmuştur.

#### **3.1. Araştırma Yöntemi**

Bu araştırma, meslek liselerindeki yöneticilerin toplam kalite yönetimi uygulamalarına ilişkin görüşlerini, araştırmaya katılan yöneticilerin çeşitli bağımsız değişkenlere göre farklılaşp farklılaşmadığını test etmek üzere hazırlanan ilişkisel tarama modelinde bir çalışmadır.

İlişkisel tarama modeli, iki ya da daha fazla değişken arasındaki birlikte değişimin varlığını ve/veya derecesini belirlemeyi amaçlayan araştırma modeli olarak tanımlanmaktadır. İlişkisel tarama modellerinde, değişkenler arasındaki ilişkiler; korelasyon türü ve karşılaştırma türü olmak üzere iki şekilde incelenmektedir. Korelasyon türü ilişkisel taramada, değişkenlerin birlikte değişip değişmediğini, birlikte değişim söz konusu ise bunun nasıl olduğunu saptamaya çalışır. Karşılaştırma türü ilişkisel tarama modelinde ise, en az iki değişken bulunur ve bunlardan birine (bağımsız değişkene) birine göre gruplar oluşturularak, öteki değişkene (bağımlı değişkene) göre aralarında bir değişme olup olmadığı incelenir (Karasar, 1999).

Bu araştırmada da, meslek liselerindeki yöneticilerin toplam kalite yönetimi uygulamalarına ilişkin görüşlerini ortaya koymak amaç edinildiği için, anket yöntemi kullanarak saha araştırması yöntemi kullanılmıştır.

#### **3.2. Evren ve Örneklem**

Araştırmanın evrenini, İstanbul İli'nde, 2013-2014 eğitim öğretim yılında meslek liselerinde görev yapan yöneticiler oluşturmaktadır.

Örnekleme, bir grup bütünü kendi içinden seçilmiş parçalarıyla temsil edilmesidir. Bu araştırmada örnekleme gruplarından en çok kullanılan random (tesadüfi örneklem) yöntemi kullanılmıştır. Böylece örnekleme giren her kişinin eşit oranda seçilme şansı olmuştur.

Araştırmanın çalışma grubunu, İstanbul İli Avrupa Yakası'nda meslek liselerinde görev yapmakta olan ve araştırmaya tesadüfî olarak katılan yöneticiler oluşturmaktadır. Çeşitli ilçelerde, 20 farklı meslek lisesinde görev yapan toplam 204 yöneticiye ulaşılmıştır. Araştırmaya katılan yöneticilerin 124'ü kadın, 80'ni ise erkektir.

### **3.3. Veri Toplama Araçları**

Araştırmanın veri kaynağını anketlerle toplanan veriler oluşturmaktadır. Araştırma verilerinin toplanması için literatür taraması yapıldıktan sonra araştırmanın amaçları doğrultusunda, yönetici ve öğretmenlere uygulanacak olan ölçme aracı için çok sayıda anket ifadesi (madde) havuzu oluşturulmuştur. Hazırlanan taslak anket alanda uzman olan kişilere ulaştırılmış ve onlardan gelen öneriler doğrultusunda ankete son şekli verilmiştir.

Geliştirilen anket üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde beş bağımsız değişkenden (cinsiyet, mesleki kıdem, okuldaki görev, eğitim düzeyi ve TKY eğitimin nereden edinildiği) oluşmaktadır. İkinci bölümde ise; meslek liselerindeki yöneticilerin toplam kalite yönetimi uygulamalarına ilişkin görüşlerini ortaya koymak için hazırlanan 33 madde bulunmaktadır. İkinci bölümde sorulan sorularda dörtlü derecelendirme ölçeğinden yararlanılmıştır. Bunlar; “tamamen katılıyorum”, “katılıyorum”, “az katılıyorum”, “katılmıyorum”dır. Üçüncü bölüm ise, öğretmenlerin ve yöneticilerin konuyla ilgili varsa açık uçlu bir şekilde görüşlerini yazabilecekleri formatta yapılandırılmıştır.

### **3.4. Verilerin Çözümlemesi**

Örnekleme oluşturan yöneticilere uygulanan anketlerden elde edilen veriler sayısal veriler haline getirilerek kodlanmış ve bilgisayar ortamına aktarılmıştır. Bütün istatistikî analizlerde SPSS Windows-18 istatistik paket programı kullanılmıştır. Toplanan veriler SPSS paket programı yardımı ile istatistikî işlemlere tabi tutulmuş ve tablo haline getirilmiştir.

Verilerin çözümlemesinde; öncelikle tüm bağımsız değişkenler için, tanımlayıcı istatistikler olan frekans (N), yüzde (%), ortalama (X), standart sapma (SS) değerleri ortaya konmuştur. Daha sonra ikili değişkenler arasındaki farklılığı test etmek amacıyla

“İlişkısız Grup t Testi”, ikiden fazla kategorisi bulunan değişkenler arasındaki farklılığı test etmek için ise “Tek Yönlü Varyans Analizi” (ANOVA) kullanılmıştır. “Tek Yönlü Varyans Analizi” (ANOVA) sonrasında, elde edilen farklılığın kaynağını belirlemek amacıyla ise, tamamlayıcı analizlerden biri olan “Scheffe Testi” kullanılmıştır. Anlamlılık düzeyi  $p<0.05$  olarak kabul edilmiştir.

Elde edilen verilerin kolay yorumlanabilmesi için bulgular bölümünde tablolar oluşturulmuş, tartışma bölümünde de bu bulgular yeniden ele alınarak yorumlanmıştır.

Araştırmada kullanılan ankete uygun olarak elde edilen görüşlerin aritmetik ortalamaları değerlendirilirken şu aralıklar göz önünde bulundurulmuştur.

<b>Verilen Ağırlık</b>	<b>Seçenekler</b>	<b>Sınırı</b>
1	Tamamen katılıyorum	3,25–4,00
2	Katılıyorum	2,50–3,24
3	Az katılıyorum	1,75–2,49
4	Katılmıyorum	1,00–1.74

**Şekil 3.1.** Ölçek Aralığı

## 4. BULGULAR

Bu bölümde, meslek liselerindeki yöneticilerin toplam kalite yönetimi uygulamalarına ilişkin görüşlerini ortaya koymak için uygulanmış olan anket çalışması sonuçlarından elde edilen tablolar ve bu tablolara ait bulgulara yer verilmiştir. Bu araştırma kapsamında toplam 204 yöneticiye ulaşılmıştır.

### 4.1. Bağımsız Değişkenlere Ait Frekans ve Yüzde Değerleri

Bu kısımda, araştırmaya katılan yöneticilerin kişisel bilgileri ile ilgili: cinsiyet, mesleki kıdem, okuldaki görev, eğitim düzeyi ve TKY eğitimin nereden edinildiği değişkenleriyle ilgili frekans değerleri ve buna bağımlı yüzde hesaplamalarına yer verilmiştir. Araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin bu değişkenlere ilişkin sayısal değerleri aşağıda tablolar şeklinde sunulmuştur.

**Tablo 4.1.** Araştırmaya Katılan Yöneticilerin “Cinsiyet” Değişkenine Göre Dağılımı

Cinsiyet	Frekans (F)	Yüzde (%)
Kadın	124	60,8
Erkek	80	39,2
Toplam	204	100,0

Birinci tabloya bakıldığında; araştırmaya katılan yöneticilerin 124'ünün (%60,8) kadın olduğu, 80'inin ise (%39,2) erkek olduğu belirlenmiştir.

Araştırmaya katılan yöneticilerin, mesleki kıdem değişkenine göre dağılımı aşağıda gösterilmiştir.

**Tablo 4.2.** Araştırmaya Katılan Yöneticilerin “Mesleki Kıdem” Değişkenine Göre Dağılımı

Mesleki Kıdem	Frekans (F)	Yüzde (%)
0-5 yıl	40	19,6
6-10 yıl	30	14,7
11-15 yıl	44	21,6
16 yıl ve üzeri	90	44,1
Toplam	204	100,0

İkinci tabloya göre; araştırmaya katılan yöneticilerin 40'ının (%19,6) 0-5 yıl arası mesleki kıdeme sahip olduğu, 30'unun (%14,7) 6-10 yıl arası mesleki kıdeme sahip olduğu, 44'ünün (%21,6) 11-15 yıl arası mesleki kıdeme sahip olduğu ve 90'ının ise (%44,1) 16 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip olduğu görülmüştür.

Araştırmaya katılan yöneticilerin, görev değişkenine göre dağılımı aşağıda gösterilmiştir.

**Tablo 4.3.** Araştırmaya Katılan Yöneticilerin “Okuldaki Görev” Değişkenine Göre Dağılımı

Okuldaki Görev	Frekans (F)	Yüzde (%)
Atölye şefi	54	26,5
Bölüm şefi	113	55,4
Müdür yardımcısı	30	14,7
Müdür	7	3,4
Toplam	204	100,0

Üçüncü tablo incelendiğinde; araştırmaya katılan yöneticilerin 54'ünün (%26,5) atölye şefi olduğu, 113'ünün (%55,4) bölüm şefi olduğu, 30'unun (%14,7) müdür yardımcısı olduğu ve 7'sinin ise (%3,4) müdür olduğu saptanmıştır.

Araştırmaya katılan yöneticilerin, eğitim düzeyi değişkenine göre dağılımı aşağıda gösterilmiştir.

**Tablo 4.4.** Araştırmaya Katılan Yöneticilerin “Eğitim Düzeyi” Değişkenine Göre Dağılımı

<b>Eğitim Düzeyi</b>	<b>Frekans (F)</b>	<b>Yüzde (%)</b>
Lisans	166	81,4
Yüksek Lisans	32	15,7
Doktora	2	1,0
Diğer	4	2,0
Toplam	204	100,0

Dördüncü tabloda görüldüğü gibi; araştırmaya katılan yöneticilerin 166’sının (%26,5) lisans mezunu olduğu, 32’sinin (%15,7) yüksek lisans mezunu olduğu, 2’sinin (%1,0) doktora mezunu olduğu ve 4’ünün ise (%2,0) diğer mezuniyet düzeyine sahip oldukları ortaya konulmuştur.

Araştırmaya katılan yöneticilerin, TKY ile ilgili bilgileri nereden edinliklerine göre dağılımları aşağıda gösterilmiştir.

**Tablo 4.5.** Araştırmaya Katılan Yöneticilerin “TKY ile İlgili Bilgileri Nereden Edindikleri”ne Göre Dağılımı

<b>TKY ile İlgili Bilgilerin Nereden Edinildiği</b>	<b>Frekans (F)</b>	<b>Yüzde (%)</b>
Eğitim aldım	73	36,8
Çevremdeki çalışmalardan	89	43,6
Bilgim yok	26	12,7
Diğer	16	7,8
Toplam	204	100,0

Beşinci tabloda da görüldüğü üzere; araştırmaya katılan yöneticilerin 73’ünün (%36,8) TKY ile ilgili bilgileri eğitim alarak edindiği, 89’unun (%43,6) TKY ile ilgili bilgileri çevresindeki çalışmalardan edindiği, 26’sının (%12,7) TKY ile ilgili bilgisinin olmadığı ve 16’sının ise (%7,8) diğer bilgi kaynaklarından bu bilgileri edindikleri bulgusuna ulaşılmıştır.

## 4.2. Bağımlı Değişkenlerin Bağımsız Değişkenlere Göre Farklılık Gösterip Göstermediğini Test Etmek İçin Yapılan Değerlendirmeler

### 4.2.1. “Cinsiyet” Değişkenine İlişkin Bulgular

**Tablo 4.6.** Cinsiyet Değişkenine Göre “Yeterli Kaynak Bulunur” İfadesi İçin Yapılan İlişkisiz Grup t Testi Sonuçları

	Cinsiyet	N	$\bar{x}$	SS	Sd	t	P
S10	Kadın	124	2,40	0,89	202	1,663	0,036<,050
	Erkek	80	2,20	0,78			

Tablo 4.6’da görüldüğü üzere, “yeterli kaynak bulunur” ifadesinin aritmetik ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan ilişkisiz grup t testi sonucunda; bu ifade için kadın yöneticilerin aritmetik ortalaması 2,40, erkek yöneticilerin aritmetik ortalaması ise 2,20 olarak bulunmuştur. Kadın yöneticilerin bu ifade için standart sapması 0,89, erkek yöneticilerin ise standart sapması 0,78’dir. Kadın yöneticilerin ve erkek yöneticilerin puan ortalamaları için yapılan ilişkisiz grup t testi’nde 0,05 düzeyinde anlamlı bir farklılık elde edilmiştir. Elde edilen bu farklılık kadın yöneticilerin lehine gerçekleşmiştir. Başka bir deyişle kadın yöneticiler “yeterli kaynak bulunur” ifadesine erkek yöneticilerden anlamlı düzeyde daha fazla olumlu görüş bildirmişlerdir.

**Tablo 4.7.** Cinsiyet Değişkenine Göre “Çalışanlar Okul Vizyonunu Bilir” İfadesi İçin Yapılan İlişkisiz Grup t Testi Sonuçları

	<b>Cinsiyet</b>	<b>N</b>	$\bar{x}$	<b>SS</b>	<b>Sd</b>	<b>t</b>	<b>P</b>
<b>S11</b>	Kadın	124	2,55	0,94	202	-1,043	0,003<,050
	Erkek	80	2,68	0,75			

Tablo 4.7 incelendiğinde, “çalışanlar okul vizyonunu bilir” ifadesinin aritmetik ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan ilişkisiz grup t testi sonucunda; bu ifade için kadın yöneticilerin aritmetik ortalaması 2,55, erkek yöneticilerin aritmetik ortalaması ise 2,68 olarak bulunmuştur. Kadın yöneticilerin bu ifade için standart sapması 0,94, erkek yöneticilerin ise standart sapması 0,75’dir. Kadın yöneticilerin ve erkek yöneticilerin puan ortalamaları için yapılan ilişkisiz grup t testi’nde 0,05 düzeyinde anlamlı bir farklılık elde edilmiştir. Elde edilen bu farklılık erkek yöneticilerin lehine gerçekleşmiştir. Başka bir deyişle erkek yöneticiler “çalışanlar okul vizyonunu bilir” ifadesine kadın yöneticilerden anlamlı düzeyde daha fazla olumlu görüş ortaya koymuşlardır.

**Tablo 4. 8.** Cinsiyet Değişkenine Göre “Çalışanlar Vizyonda Kendilerine Düşen Görevi Bilirler” İfadesi İçin Yapılan İlişkisiz Grup t Testi Sonuçları

	<b>Cinsiyet</b>	<b>N</b>	$\bar{x}$	<b>SS</b>	<b>Sd</b>	<b>t</b>	<b>P</b>
<b>S12</b>	Kadın	124	2,47	0,91	202	-1,973	0,000<,050
	Erkek	80	2,71	0,69			

Tablo 4.8 ele alındığında, “çalışanlar vizyonda kendilerine düşen görevi bilirler” ifadesinin aritmetik ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan ilişkisiz grup t testi sonucunda; bu ifade için kadın yöneticilerin aritmetik ortalaması 2,47, erkek yöneticilerin aritmetik ortalaması ise 2,71 olarak bulunmuştur. Kadın yöneticilerin bu ifade için standart sapması 0,91, erkek yöneticilerin ise standart sapması 0,69’dur. Kadın yöneticilerin ve erkek yöneticilerin puan ortalamaları için yapılan ilişkisiz grup t testi’nde 0,05 düzeyinde anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür. Ulaşılan edilen bu farklılık erkek yöneticilerin lehine gerçekleşmiştir. Diğer bir ifadeyle erkek yöneticiler “çalışanlar vizyonda kendilerine düşen görevi bilirler” ifadesine kadın yöneticilerden anlamlı düzeyde daha fazla olumlu görüş bildirmişlerdir.

**Tablo 4.9.** Cinsiyet Değişkenine Göre “Sorumlulukların Paylaşıldığı, Tartışmacı ve Sorgulayıcı Bir Yapı Vardır” İfadesi İçin Yapılan İlişkisiz Grup t Testi Sonuçları

	<b>Cinsiyet</b>	<b>N</b>	$\bar{x}$	<b>SS</b>	<b>Sd</b>	<b>t</b>	<b>P</b>
<b>S20</b>	Kadın	124	2,29	1,00	202	-0,349	0,023<,050
	Erkek	80	2,33	0,84			

Tablo 4.9’a göre, “sorumlulukların paylaşıldığı, tartışmacı ve sorgulayıcı bir yapı vardır” ifadesinin aritmetik ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan ilişkisiz grup t testi sonucunda; bu ifade için kadın yöneticilerin aritmetik ortalaması 2,29, erkek yöneticilerin aritmetik ortalaması ise 2,33 olarak bulunmuştur. Kadın yöneticilerin bu ifade için standart sapması 1,00, erkek yöneticilerin ise standart sapması 0,84’dir. Kadın yöneticilerin ve erkek yöneticilerin puan ortalamaları için yapılan ilişkisiz grup t testi’nde 0,05 düzeyinde anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür. Ulaşılan edilen bu farklılık erkek yöneticilerin lehine gerçekleşmiştir. Diğer bir ifadeyle erkek yöneticiler “sorumlulukların paylaşıldığı, tartışmacı ve sorgulayıcı bir yapı vardır” ifadesine kadın yöneticilerden anlamlı düzeyde daha fazla olumlu görüş bildirmişlerdir.

**Tablo 4.10.** Cinsiyet Değişkenine Göre “Yöneticiler Okulun Başarılı Olması İçin Liderlik Yapar” İfadesi İçin Yapılan İlişkisiz Grup t Testi Sonuçları

	<b>Cinsiyet</b>	<b>N</b>	$\bar{x}$	<b>SS</b>	<b>Sd</b>	<b>t</b>	<b>P</b>
<b>S23</b>	Kadın	124	2,51	1,05	202	-0,408	0,043<,050
	Erkek	80	2,57	0,92			

Tablo 4.10'a bakıldığında, “yöneticiler okulun başarılı olması için liderlik yapar” ifadesinin aritmetik ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan ilişkisiz grup t testi sonucunda; bu ifade için kadın yöneticilerin aritmetik ortalaması 2,51, erkek yöneticilerin aritmetik ortalaması ise 2,57 olarak bulunmuştur. Kadın yöneticilerin bu ifade için standart sapması 1,05, erkek yöneticilerin ise standart sapması 0,92'dir. Kadın yöneticilerin ve erkek yöneticilerin puan ortalamaları için yapılan ilişkisiz grup t testi'nde 0,05 düzeyinde anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür. Görülen bu farklılık erkek yöneticilerin lehine gerçekleşmiştir. Başka bir deyişle erkek yöneticiler “yöneticiler okulun başarılı olması için liderlik yapar” ifadesine kadın öğretmenlerden anlamlı düzeyde daha fazla olumlu görüş ortaya koymuşlardır.

**Tablo 4.11.** Cinsiyet Değişkenine Göre “Toplumun İhtiyaçlarına Ulaşmayı Sağlayabilecek Eğitimler Verilir” İfadesi İçin Yapılan İlişkisiz Grup t Testi Sonuçları

	<b>Cinsiyet</b>	<b>N</b>	$\bar{x}$	<b>SS</b>	<b>Sd</b>	<b>t</b>	<b>P</b>
<b>S29</b>	Kadın	124	2,38	0,92	202	-0,723	0,002<,050
	Erkek	80	2,47	0,71			

Tablo 4.11 incelendiğinde, “toplumun ihtiyaçlarına ulaşmayı sağlayabilecek eğitimler verilir” ifadesinin aritmetik ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan ilişkisiz grup t testi sonucunda; bu ifade için kadın yöneticilerin aritmetik ortalaması 2,38, erkek yöneticilerin aritmetik ortalaması ise 2,47 olarak bulunmuştur. Kadın yöneticilerin bu ifade için standart sapması 0,92, erkek yöneticilerin ise standart sapması 0,71’dir. Kadın yöneticilerin ve erkek yöneticilerin puan ortalamaları için yapılan ilişkisiz grup t testi’nde 0,05 düzeyinde anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür. Görülen bu farklılık erkek yöneticilerin lehine gerçekleşmiştir. Başka bir ifadeyle erkek yöneticiler “toplumun ihtiyaçlarına ulaşmayı sağlayabilecek eğitimler verilir” ifadesine kadın yöneticilerden anlamlı düzeyde daha fazla olumlu görüş ortaya koymuşlardır.

#### 4.2.2. “Mesleki Kıdem” Değişkenine İlişkin Bulgular

**Tablo 4.12.** “Mesleki Kıdem” Değişkenine Göre “İdarecisi Tarafından Sürekli Denetim Yapılır” İfadesine İlişkin Anova (Tek Yönlü Varyans Analizi) Sonuçları

$f, \bar{x}$ ve $ss$ Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Grup	N	$\bar{x}$	SS	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ort.	F	P
51	1-5 yıl	40	1,85	0,94	G.Arası	14,705	3	4,902	5,637	,001
	6-10 yıl	30	2,56	0,85	G.İçi	173,922	200	,870		
	11-15 yıl	44	2,50	0,87	Toplam	188,627	203			
	16 yıl üzeri	90	2,52	0,97						
	<b>Toplam</b>	204	2,39	0,96						

Tablo 4.12 incelendiğinde, “idarecisi tarafından sürekli denetim yapılır” ifadesinin aritmetik ortalamalarının “mesleki kıdem” değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, “mesleki kıdem” değişkeni gruplarının aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $p < ,05$ ).

Bunun ardından, farklılıkların hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek amacıyla tamamlayıcı hesaplardan post-hoc Scheffe testi tekniklerine geçilmiş ve sonuçlar aşağıda Tablo halinde sunulmuştur.

**Tablo 4.13.** “Mesleki Kıdem” Değişkenine Göre “İdarecisi Tarafından Sürekli Denetim Yapılır” İfadesi Puan Ortalamaları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Scheffe Testi Sonuçları

	“Mesleki Kıdem” (i)	“Mesleki Kıdem” (j)	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	$p$
S1	1-5 yıl	6-10 yıl	-,71667*	,22523	,019
		11-15 yıl	-,65000	,20373	,119
		16 yıl ve üzeri	-,67222	,17721	,303
	6-10 yıl	1-5 yıl	,71667*	,22523	,019
		11-15 yıl	,06667	,22080	,993
		16 yıl ve üzeri	,04444	,19659	,997
	11-15 yıl	1-5 yıl	,65000	,20373	,119
		6-10 yıl	-,06667	,22080	,993
		16 yıl ve üzeri	-,02222	,17154	,999
	16 yıl ve üzeri	1-5 yıl	,67222	,17721	,303
		6-10 yıl	-,04444	,19659	,997
		11-15 yıl	,02222	,17154	,999

Tablo 4.13 ele alındığında, “idarecisi tarafından sürekli denetim yapılır” ifadesinin mesleki kıdem değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası post-hoc Scheffe testi sonucunda; 1-5 yıl arası mesleki kıdeme sahip olan yöneticilerle 6-10 yıl arası mesleki kıdeme sahip olan yöneticiler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık elde edilmiştir  $P < 0,050$ . Elde edilen farklılıklar 6-10 yıl arası mesleki kıdeme sahip olan yöneticiler lehinde gerçekleşmiştir. Başka bir şekilde ifade etmek gerekirse; 6-10 yıl arası mesleki kıdeme sahip olan yöneticiler, “idarecisi tarafından sürekli denetim yapılır” ifadesine 1-5 yıl arası mesleki kıdeme sahip olan yöneticilerden istatistiki olarak daha fazla olumlu yönde görüş ortaya koymuşlardır.

**Tablo 4.14.** “Mesleki Kıdem” Değişkenine Göre “Sürekli Gelişim ve İlerleme İçin Sistematik Yenileşme Süreçleri Sunulmaktadır” İfadesine İlişkin Anova (Tek Yönlü Varyans Analizi) Sonuçları

<i>f</i> , $\bar{x}$ ve <i>ss</i> Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Grup	N	$\bar{x}$	SS	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ort.	F	P
24	1-5 yıl	40	1,82	0,98	G.Arası	17,799	3	5,933	8,898	,000
	6-10 yıl	30	2,46	0,81	G.İçi	133,358	200	,667		
	11-15 yıl	44	2,72	0,62	Toplam	151,157	203			
	16 yıl üzeri	90	2,38	0,81						
	<b>Toplam</b>	204	2,36	0,86						

Tablo 4.14’e göre, “sürekli gelişim ve ilerleme için sistematik yenileşme süreçleri sunulmaktadır” ifadesinin aritmetik ortalamalarının “mesleki kıdem” değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, “mesleki kıdem” değişkeni gruplarının aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $p < ,05$ ).

Bunun ardından, farklılıkların hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek amacıyla tamamlayıcı hesaplardan post-hoc Scheffe testi tekniklerine geçilmiş ve sonuçlar aşağıda Tablo halinde sunulmuştur.

**Tablo 4.15.** “Mesleki Kıdem” Değişkenine Göre “Sürekli Gelişim ve İlerleme İçin Sistemik Yenileşme Süreçleri Sunulmaktadır” İfadesi Puan Ortalamaları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Scheffe Testi Sonuçları

	“Mesleki Kıdem” (i)	“Mesleki Kıdem” (j)	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	$p$
SA	1-5 yıl	6-10 yıl	-,64167	,19722	,116
		11-15 yıl	-,90227*	,17839	,000
		16 yıl ve üzeri	-,56389	,15517	,505
	6-10 yıl	1-5 yıl	,64167	,19722	,116
		11-15 yıl	-,26061	,19334	,612
		16 yıl ve üzeri	,07778	,17215	,977
	11-15 yıl	1-5 yıl	,90227*	,17839	,000
		6-10 yıl	,26061	,19334	,612
		16 yıl ve üzeri	,33838	,15021	,170
	16 yıl ve üzeri	1-5 yıl	,56389	,15517	,505
		6-10 yıl	-,07778	,17215	,977
		11-15 yıl	-,33838	,15021	,170

Tablo 4.15 incelendiğinde, “sürekli gelişim ve ilerleme için sistemik yenileşme süreçleri sunulmaktadır” ifadesinin mesleki kıdem değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası post-hoc Scheffe testi sonucunda; 1-5 yıl arası mesleki kıdeme sahip olan yöneticilerle 11-15 yıl arası mesleki kıdeme sahip olan yöneticiler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık elde edilmiştir  $P < 0,050$ . Elde edilen farklılık 11-15 yıl arası mesleki kıdeme sahip olan yöneticiler lehinde gerçekleşmiştir. Diğer bir deyişle; 11-15 yıl arası mesleki kıdeme sahip olan yöneticiler, “sürekli gelişim ve ilerleme için sistemik yenileşme süreçleri sunulmaktadır” ifadesine 1-5 yıl arası mesleki kıdeme sahip olan yöneticilerden istatistiksel olarak daha fazla olumlu yönde görüş bildirmişlerdir.

**Tablo 4.16.** “Mesleki Kıdem” Değişkenine Göre “Çalışanlar Toplumun İstek ve Beklentilerine Göre Yönlendirilmiştir” İfadesine İlişkin Anova (Tek Yönlü Varyans Analizi) Sonuçları

<i>f</i> , $\bar{x}$ ve <i>ss</i> Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Grup	N	$\bar{x}$	SS	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ort.	F	P
96	1-5 yıl	40	2,35	0,57	G.Arası	4,311	3	1,437	3,182	,025
	6-10 yıl	30	2,72	0,77	G.İçi	90,317	200	,452		
	11-15 yıl	44	2,75	0,48	Toplam	94,627	203			
	16 yıl üzeri	90	2,60	0,74						
	<b>Toplam</b>	204	2,60	0,68						

Tablo 4.16’ya göre, “çalışanlar toplumun istek ve beklentilerine göre yönlendirilmiştir” ifadesinin aritmetik ortalamalarının “mesleki kıdem” değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, “mesleki kıdem” değişkeni gruplarının aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $p < ,05$ ).

Bunun ardından, farklılıkların hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek amacıyla tamamlayıcı hesaplardan post-hoc Scheffe testi tekniklerine geçilmiş ve sonuçlar aşağıda Tablo halinde sunulmuştur.

**Tablo 4.17.** “Mesleki Kıdem” Değişkenine Göre “Çalışanlar Toplumun İstek ve Beklentilerine Göre Yönlendirilmiştir” İfadesi Puan Ortalamaları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Scheffe Testi Sonuçları

	“Mesleki Kıdem” (i)	“Mesleki Kıdem” (j)	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	$p$
96	1-5 yıl	6-10 yıl	-,41667	,16230	,090
		11-15 yıl	-,40000*	,14681	,033
		16 yıl ve üzeri	-,25000	,12770	,283
	6-10 yıl	1-5 yıl	,41667	,16230	,090
		11-15 yıl	,01667	,15911	1,000
		16 yıl ve üzeri	,16667	,14167	,710
	11-15 yıl	1-5 yıl	,40000*	,14681	,033
		6-10 yıl	-,01667	,15911	1,000
		16 yıl ve üzeri	,15000	,12362	,689
	16 yıl ve üzeri	1-5 yıl	,25000	,12770	,283
		6-10 yıl	-,16667	,14167	,710
		11-15 yıl	-,15000	,12362	,689

Tablo 4.17’de görüldüğü üzere, “çalışanlar toplumun istek ve beklentilerine göre yönlendirilmiştir” ifadesinin mesleki kıdem değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası post-hoc Scheffe testi sonucunda; 1-5 yıl arası mesleki kıdeme sahip olan yöneticilerle 11-15 yıl arası mesleki kıdeme sahip olan yöneticiler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık elde edilmiştir  $P < 0,050$ . Elde edilen farklılık 11-15 yıl arası mesleki kıdeme sahip olan yöneticiler lehinde gerçekleşmiştir. Diğer bir deyişle; 11-15 yıl arası mesleki kıdeme sahip olan yöneticiler, “çalışanlar toplumun istek ve beklentilerine göre yönlendirilmiştir” ifadesine 1-5 yıl arası mesleki kıdeme sahip olan yöneticilerden istatistiki olarak daha fazla olumlu yönde görüş ortaya koymuşlardır.

**Tablo 4.18.** “Mesleki Kıdem” Değişkenine Göre “Daha Çok Sonuç Değerlendirilmesi Yapılır” İfadesine İlişkin Anova (Tek Yönlü Varyans Analizi) Sonuçları

<i>f</i> , $\bar{x}$ ve <i>ss</i> Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Grup	N	$\bar{x}$	SS	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ort.	F	P
29	1-5 yıl	40	2,62	0,66	G.Arası	6,414	3	2,138	3,110	,027
	6-10 yıl	30	2,47	0,78	G.İçi	137,508	200	,688		
	11-15 yıl	44	3,06	0,82	Toplam	143,922	203			
	16 yıl üzeri	90	2,68	0,90						
	<b>Toplam</b>	204	2,68	0,84						

Tablo 4.18 ele alındığında, “daha çok sonuç değerlendirilmesi yapılır” ifadesinin aritmetik ortalamalarının “mesleki kıdem” değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, “mesleki kıdem” değişkeni gruplarının aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $p < ,05$ ).

Bunun ardından, farklılıkların hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek amacıyla tamamlayıcı hesaplardan post-hoc Scheffe testi tekniklerine geçilmiş ve sonuçlar aşağıda Tablo halinde sunulmuştur.

**Tablo 4.19.** “Mesleki Kıdem” Değişkenine Göre “Daha Çok Sonuç Değerlendirilmesi Yapılır” İfadesi Puan Ortalamaları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Scheffe Testi Sonuçları

	“Mesleki Kıdem” (i)	“Mesleki Kıdem” (j)	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	$p$
99	1-5 yıl	6-10 yıl	-,44167	,20027	,186
		11-15 yıl	,14773	,18115	,881
		16 yıl ve üzeri	-,06389	,15757	,983
	6-10 yıl	1-5 yıl	,44167	,20027	,186
		11-15 yıl	-,58939*	,19633	,032
		16 yıl ve üzeri	,37778	,17481	,201
	11-15 yıl	1-5 yıl	-,14773	,18115	,881
		6-10 yıl	-,58939*	,19633	,032
		16 yıl ve üzeri	-,21162	,15253	,589
	16 yıl ve üzeri	1-5 yıl	,06389	,15757	,983
		6-10 yıl	-,37778	,17481	,201
		11-15 yıl	,21162	,15253	,589

Tablo 4.19’a göre, “daha çok sonuç değerlendirilmesi yapılır” ifadesinin mesleki kıdem değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası post-hoc Scheffe testi sonucunda; 6-10 yıl arası mesleki kıdeme sahip olan yöneticilerle 11-15 yıl arası mesleki kıdeme sahip olan yöneticiler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık elde edilmiştir  $P < 0,050$ . Ulaşılan bu farklılık 11-15 yıl arası mesleki kıdeme sahip olan yöneticiler lehinde gerçekleşmiştir. Başka bir deyişle; 11-15 yıl arası mesleki kıdeme sahip olan yöneticiler, “daha çok sonuç değerlendirilmesi yapılır” ifadesine 6-10 yıl arası mesleki kıdeme sahip olan yöneticilerden istatistiksel olarak daha fazla olumlu yönde görüş ortaya koymuşlardır.

**Tablo 4.20.** “Mesleki Kıdem” Değişkenine Göre “Çalışanlar Vizyonda Kendilerine Düşen Görevi Bilirler” İfadesine İlişkin Anova (Tek Yönlü Varyans Analizi) Sonuçları

<i>f</i> , $\bar{x}$ ve <i>ss</i> Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Grup	N	$\bar{x}$	SS	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ort.	F	P
S12	1-5 yıl	40	2,05	1,01	G.Arası	13,858	3	4,619	7,097	,000
	6-10 yıl	30	2,70	0,63	G.İçi	130,181	200	,651		
	11-15 yıl	44	2,80	0,76	Toplam	144,039	203			
	16 yıl üzeri	90	2,65	0,79						
	<b>Toplam</b>	204	2,56	0,84						

Tablo 4.20 ele alındığında, “çalışanlar vizyonda kendilerine düşen görevi bilirler” ifadesinin aritmetik ortalamalarının “mesleki kıdem” değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, “mesleki kıdem” değişkeni gruplarının aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $p < ,05$ ).

Bunun ardından, farklılıkların hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek amacıyla tamamlayıcı hesaplardan post-hoc Scheffe testi tekniklerine geçilmiş ve sonuçlar aşağıda Tablo halinde sunulmuştur.

**Tablo 4.21.** “Mesleki Kıdem” Değişkenine Göre “Çalışanlar Vizyonda Kendilerine Düşen Görevi Bilirler” İfadesi Puan Ortalamaları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Scheffe Testi Sonuçları

	“Mesleki Kıdem” (i)	“Mesleki Kıdem” (j)	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	$p$
S12	1-5 yıl	6-10 yıl	-,75000	,19486	,112
		11-15 yıl	-,65455*	,17626	,004
		16 yıl ve üzeri	-,60556	,15331	,762
	6-10 yıl	1-5 yıl	,75000	,19486	,112
		11-15 yıl	,09545	,19102	,969
		16 yıl ve üzeri	,14444	,17009	,868
	11-15 yıl	1-5 yıl	,65455*	,17626	,004
		6-10 yıl	-,09545	,19102	,969
		16 yıl ve üzeri	,04899	,14841	,991
	16 yıl ve üzeri	1-5 yıl	,60556	,15331	,762
		6-10 yıl	-,14444	,17009	,868
		11-15 yıl	-,04899	,14841	,991

Tablo 4.21’e göre, “çalışanlar vizyonda kendilerine düşen görevi bilirler” ifadesinin mesleki kıdem değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası post-hoc Scheffe testi sonucunda; 1-5 yıl arası mesleki kıdeme sahip olan yöneticilerle 11-15 yıl arası mesleki kıdeme sahip olan yöneticiler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık elde edilmiştir  $P<0,050$ . Saptanan farklılık 11-15 yıl arası mesleki kıdeme sahip olan yöneticiler lehinde gerçekleşmiştir. Başka bir ifade ile; 11-15 yıl arası mesleki kıdeme sahip olan yöneticiler, “çalışanlar vizyonda kendilerine düşen görevi bilirler” ifadesine 1-5 yıl arası mesleki kıdeme sahip olan yöneticilerden istatistiki olarak daha fazla olumlu yönde görüş ortaya koymuşlardır.

**Tablo 4.22.** “Mesleki Kıdem” Değişkenine Göre “Çalışanlar Mesleki Doyuma Ulaşmaktadır” İfadesine İlişkin Anova (Tek Yönlü Varyans Analizi) Sonuçları

<i>f</i> , $\bar{x}$ ve <i>ss</i> Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Grup	N	$\bar{x}$	SS	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ort.	F	P
S15	1-5 yıl	40	1,52	0,81	G.Arası	13,710	3	4,570	6,002	,001
	6-10 yıl	30	1,93	0,86	G.İçi	152,290	200	,761		
	11-15 yıl	44	2,29	0,85	Toplam	166,000	203			
	16 yıl üzeri	90	2,08	0,90						
	<b>Toplam</b>	204	2,00	0,90						

Tablo 4.22 incelendiğinde, “çalışanlar vizyonda kendilerine düşen görevi bilirler” ifadesinin aritmetik ortalamalarının “mesleki kıdem” değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, “mesleki kıdem” değişkeni gruplarının aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $p < ,05$ ).

Bunun ardından, farklılıkların hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek amacıyla tamamlayıcı hesaplardan post-hoc Scheffe testi tekniklerine geçilmiş ve sonuçlar aşağıda Tablo halinde sunulmuştur.

**Tablo 4.23.** “Mesleki Kıdem” Değişkenine Göre “Çalışanlar Mesleki Doyuma Ulaşmaktadır” İfadesi Puan Ortalamaları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Scheffe Testi Sonuçları

	“Mesleki Kıdem” (i)	“Mesleki Kıdem” (j)	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	$p$
S15	1-5 yıl	6-10 yıl	-,40833	,21076	,292
		11-15 yıl	-,77045*	,19064	,001
		16 yıl ve üzeri	-,56389	,16582	,110
	6-10 yıl	1-5 yıl	,40833	,21076	,292
		11-15 yıl	-,36212	,20661	,383
		16 yıl ve üzeri	-,15556	,18396	,870
	11-15 yıl	1-5 yıl	,77045*	,19064	,001
		6-10 yıl	,36212	,20661	,383
		16 yıl ve üzeri	,20657	,16052	,647
	16 yıl ve üzeri	1-5 yıl	,56389	,16582	,110
		6-10 yıl	,15556	,18396	,870
		11-15 yıl	-,20657	,16052	,647

Tablo 4.23’e göre, “çalışanlar mesleki doyuma ulaşmaktadır” ifadesinin mesleki kıdem değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası post-hoc Scheffe testi sonucunda; 1-5 yıl arası mesleki kıdeme sahip olan yöneticilerle 11-15 yıl arası mesleki kıdeme sahip olan yöneticiler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık elde edilmiştir  $P < 0,050$ . Görülen farklılık 11-15 yıl arası mesleki kıdeme sahip olan yöneticiler lehinde gerçekleşmiştir. Diğer bir ifade ile; 11-15 yıl arası mesleki kıdeme sahip olan yöneticiler, “çalışanlar mesleki doyuma ulaşmaktadır” ifadesine 1-5 yıl arası mesleki kıdeme sahip olan yöneticilerden istatistiksel olarak daha fazla olumlu yönde görüş bildirmişlerdir.

**Tablo 4.24.** “Mesleki Kıdem” Değişkenine Göre “Temel İnsana Hizmettir” İfadesine İlişkin Anova (Tek Yönlü Varyans Analizi) Sonuçları

<i>f</i> , $\bar{x}$ ve <i>ss</i> Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Grup	N	$\bar{x}$	SS	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ort.	F	P
S18	1-5 yıl	40	2,42	0,63	G.Arası	8,236	3	2,745	5,241	,002
	6-10 yıl	30	2,86	0,77	G.İçi	104,759	200	,524		
	11-15 yıl	44	2,94	0,75	Toplam	112,995	203			
	16 yıl üzeri	90	2,14	0,72						
	<b>Toplam</b>	204	2,82	0,74						

Tablo 4.24’de de görüldüğü üzere, “temel insana hizmettir” ifadesinin aritmetik ortalamalarının “mesleki kıdem” değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, “mesleki kıdem” değişkeni gruplarının aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $p < ,05$ ).

Bunun ardından, farklılıkların hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek amacıyla tamamlayıcı hesaplardan post-hoc Scheffe testi tekniklerine geçilmiş ve sonuçlar aşağıda Tablo halinde sunulmuştur.

**Tablo 4.25.** “Mesleki Kıdem” Değişkenine Göre “Temel İnsana Hizmettir” İfadesi Puan Ortalamaları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Scheffe Testi Sonuçları

	“Mesleki Kıdem” (i)	“Mesleki Kıdem” (j)	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	$p$
<b>S18</b>	1-5 yıl	6-10 yıl	-,44167	,17480	,098
		11-15 yıl	-,50682*	,15811	,018
		16 yıl ve üzeri	-,51944	,13753	,303
	6-10 yıl	1-5 yıl	,44167	,17480	,098
		11-15 yıl	-,06515	,17136	,986
		16 yıl ve üzeri	-,07778	,15258	,967
	11-15 yıl	1-5 yıl	,50682*	,15811	,018
		6-10 yıl	,06515	,17136	,986
		16 yıl ve üzeri	-,01263	,13313	1,000
	16 yıl ve üzeri	1-5 yıl	,51944	,13753	,303
		6-10 yıl	,07778	,15258	,967
		11-15 yıl	,01263	,13313	1,000

Tablo 4.25’e bakıldığında, “temel insana hizmettir” ifadesinin mesleki kıdem değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası post-hoc Scheffe testi sonucunda; 1-5 yıl arası mesleki kıdeme sahip olan yöneticilerle 11-15 yıl arası mesleki kıdeme sahip olan yöneticiler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür  $P < 0,050$ . Görülen farklılık 11-15 yıl arası mesleki kıdeme sahip olan yöneticiler lehinde gerçekleşmiştir. Başka bir deyişle; 11-15 yıl arası mesleki kıdeme sahip olan yöneticiler, “temel insana hizmettir” ifadesine 1-5 yıl arası mesleki kıdeme sahip olan yöneticilerden istatistiksel olarak daha fazla olumlu yönde görüş bildirmişlerdir.

**Tablo 4.26.** “Mesleki Kıdem” Değişkenine Göre “Yöneticiler Okulu, Toplumunu İyi Analiz Eder ve Örgütün Başarısını Arttırmak İçin Liderlik Yapar” İfadesine İlişkin Anova (Tek Yönlü Varyans Analizi) Sonuçları

<i>f</i> , $\bar{x}$ ve <i>ss</i> Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Grup	N	$\bar{x}$	SS	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ort.	F	P
S22	1-5 yıl	40	2,47	0,84	G.Arası	15,522	3	5,174	8,680	,000
	6-10 yıl	30	2,70	0,83	G.İçi	119,223	200	,596		
	11-15 yıl	44	2,81	0,81	Toplam	134,745	203			
	16 yıl üzeri	90	2,79	0,73						
	<b>Toplam</b>	204	2,92	0,81						

Tablo 4.26’ya göre, “yöneticiler okulu, toplumu iyi analiz eder ve örgütün başarısını arttırmak için liderlik yapar” ifadesinin aritmetik ortalamalarının “mesleki kıdem” değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, “mesleki kıdem” değişkeni gruplarının aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $p < ,05$ ).

Bunun ardından, farklılıkların hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek amacıyla tamamlayıcı hesaplardan post-hoc Scheffe testi tekniklerine geçilmiş ve sonuçlar aşağıda Tablo halinde sunulmuştur.

**Tablo 4.27.** “Mesleki Kıdem” Değişkenine Göre “Yöneticiler Okulu, Toplum İyi Analiz Eder ve Örgütün Başarısını Arttırmak İçin Liderlik Yapar” İfadesi Puan Ortalamaları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Scheffe Testi Sonuçları

	“Mesleki Kıdem” (i)	“Mesleki Kıdem” (j)	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	$p$
S22	1-5 yıl	6-10 yıl	,77500	,18648	,776
		11-15 yıl	,67955*	,16867	,001
		16 yıl ve üzeri	,66389	,14672	,511
	6-10 yıl	1-5 yıl	-,77500	,18648	,776
		11-15 yıl	-,09545	,18281	,965
		16 yıl ve üzeri	-,11111	,16277	,926
	11-15 yıl	1-5 yıl	-,67955*	,16867	,001
		6-10 yıl	,09545	,18281	,965
		16 yıl ve üzeri	-,01566	,14203	1,000
	16 yıl ve üzeri	1-5 yıl	-,66389	,14672	,511
		6-10 yıl	,11111	,16277	,926
		11-15 yıl	,01566	,14203	1,000

Tablo 4.27’ye göre, “yöneticiler okulu, toplumu iyi analiz eder ve örgütün başarısını arttırmak için liderlik yapar” ifadesinin mesleki kıdem değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası post-hoc Scheffe testi sonucunda; 1-5 yıl arası mesleki kıdeme sahip olan yöneticilerle 11-15 yıl arası mesleki kıdeme sahip olan yöneticiler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür  $P < 0,050$ . Görülen farklılık 11-15 yıl arası mesleki kıdeme sahip olan yöneticiler lehinde gerçekleşmiştir. Başka bir deyişle; 11-15 yıl arası mesleki kıdeme sahip olan yöneticiler, “yöneticiler okulu, toplumu iyi analiz eder ve örgütün başarısını arttırmak için liderlik yapar” ifadesine 1-5 yıl arası mesleki kıdeme sahip olan yöneticilerden istatistiki olarak daha fazla olumlu yönde görüş bildirmişlerdir.

**Tablo 4.28.** “Mesleki Kıdem” Değişkenine Göre “Yöneticiler Okulun Başarılı Olması İçin Liderlik Yapar” İfadesine İlişkin Anova (Tek Yönlü Varyans Analizi) Sonuçları

<i>f</i> , $\bar{x}$ ve <i>ss</i> Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Grup	N	$\bar{x}$	SS	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ort.	F	P
S23	1-5 yıl	40	1,95	1,08	G.Arası	20,333	3	6,778	7,353	,000
	6-10 yıl	30	2,96	0,80	G.İçi	184,353	200	,922		
	11-15 yıl	44	2,65	0,91	Toplam	204,686	203			
	16 yıl üzeri	90	2,60	0,96						
	<b>Toplam</b>	204	2,53	1,00						

Tablo 4.28 incelendiğinde, “yöneticiler okulun başarılı olması için liderlik yapar” ifadesinin aritmetik ortalamalarının “mesleki kıdem” değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, “mesleki kıdem” değişkeni gruplarının aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $p < ,05$ ).

Bunun ardından, farklılıkların hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek amacıyla tamamlayıcı hesaplardan post-hoc Scheffe testi tekniklerine geçilmiş ve sonuçlar aşağıda Tablo halinde sunulmuştur.

**Tablo 4.29.** “Mesleki Kıdem” Değişkenine Göre “Yöneticiler Okulun Başarılı Olması İçin Liderlik Yapar” İfadesi Puan Ortalamaları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Scheffe Testi Sonuçları

	“Mesleki Kıdem” (i)	“Mesleki Kıdem” (j)	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	$p$
S23	1-5 yıl	6-10 yıl	-1,01667*	,23188	,000
		11-15 yıl	-,70909	,20975	,111
		16 yıl ve üzeri	-,65000	,18244	,346
	6-10 yıl	1-5 yıl	1,01667*	,23188	,000
		11-15 yıl	,30758	,22732	,609
		16 yıl ve üzeri	,36667	,20240	,353
	11-15 yıl	1-5 yıl	,70909	,20975	,111
		6-10 yıl	-,30758	,22732	,609
		16 yıl ve üzeri	,05909	,17661	,990
	16 yıl ve üzeri	1-5 yıl	,65000	,18244	,346
		6-10 yıl	-,36667	,20240	,353
		11-15 yıl	-,05909	,17661	,990

Tablo 4.29 ele alındığında, “yöneticiler okulun başarılı olması için liderlik yapar” ifadesinin mesleki kıdem değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası post-hoc Scheffe testi sonucunda; 1-5 yıl arası mesleki kıdeme sahip olan yöneticilerle 6-10 yıl arası mesleki kıdeme sahip olan yöneticiler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür  $P < 0,050$ . Görülen farklılık 6-10 yıl arası mesleki kıdeme sahip olan yöneticiler lehinde gerçekleşmiştir. Diğer bir deyişle; 6-10 yıl arası mesleki kıdeme sahip olan yöneticiler, “yöneticiler okulun başarılı olması için liderlik yapar” ifadesine 1-5 yıl arası mesleki kıdeme sahip olan yöneticilerden istatistiki olarak daha fazla olumlu yönde görüş ortaya koymuşlardır.

**Tablo 4.30.** “Mesleki Kıdem” Değişkenine Göre “Öğretmenler Öğrencilerin Öğrenme Kapasitesinin Gelişmesini Amaçlar” İfadesine İlişkin Anova (Tek Yönlü Varyans Analizi) Sonuçları

<i>f</i> , $\bar{x}$ ve <i>ss</i> Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Grup	N	$\bar{x}$	SS	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ort.	F	P
S24	1-5 yıl	40	2,12	1,13	G.Arası	20,385	3	6,795	8,891	,000
	6-10 yıl	30	3,00	0,83	G.İçi	152,846	200	,764		
	11-15 yıl	44	2,86	0,74	Toplam	173,230	203			
	16 yıl üzeri	90	2,91	0,81						
	<b>Toplam</b>	204	2,75	0,92						

Tablo 4.30 ele alındığında, “öğretmenler öğrencilerin öğrenme kapasitesinin gelişmesini amaçlar” ifadesinin aritmetik ortalamalarının “mesleki kıdem” değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, “mesleki kıdem” değişkeni gruplarının aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $p < ,05$ ).

Bunun ardından, farklılıkların hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek amacıyla tamamlayıcı hesaplardan post-hoc Scheffe testi tekniklerine geçilmiş ve sonuçlar aşağıda Tablo halinde sunulmuştur.

**Tablo 4.31.** “Mesleki Kıdem” Değişkenine Göre “Öğretmenler Öğrencilerin Öğrenme Kapasitesinin Gelişmesini Amaçlar” İfadesi Puan Ortalamaları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Scheffe Testi Sonuçları

	“Mesleki Kıdem” (i)	“Mesleki Kıdem” (j)	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	$p$
S24	1-5 yıl	6-10 yıl	-,87500*	,21114	,001
		11-15 yıl	-,73864	,19098	,232
		16 yıl ve üzeri	-,78611	,16612	,876
	6-10 yıl	1-5 yıl	,87500*	,21114	,001
		11-15 yıl	,13636	,20699	,933
		16 yıl ve üzeri	,08889	,18430	,972
	11-15 yıl	1-5 yıl	,73864	,19098	,232
		6-10 yıl	-,13636	,20699	,933
		16 yıl ve üzeri	-,04747	,16081	,993
	16 yıl ve üzeri	1-5 yıl	,78611	,16612	,876
		6-10 yıl	-,08889	,18430	,972
		11-15 yıl	,04747	,16081	,993

Tablo 4.31’e göre “öğretmenler öğrencilerin öğrenme kapasitesinin gelişmesini amaçlar” ifadesinin mesleki kıdem değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası post-hoc Scheffe testi sonucunda; 1-5 yıl arası mesleki kıdeme sahip olan yöneticilerle 6-10 yıl arası mesleki kıdeme sahip olan yöneticiler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür  $P < 0,050$ . Görülen farklılık 6-10 yıl arası mesleki kıdeme sahip olan yöneticiler lehinde gerçekleşmiştir. Diğer bir deyişle; 6-10 yıl arası mesleki kıdeme sahip olan yöneticiler, “öğretmenler öğrencilerin öğrenme kapasitesinin gelişmesini amaçlar” ifadesine 1-5 yıl arası mesleki kıdeme sahip olan yöneticilerden istatistiki olarak daha fazla olumlu yönde görüş ortaya koymuşlardır.

**Tablo 4.32.** “Mesleki Kıdem” Değişkenine Göre “Yöneticiler Kaliteye Önem Verir ve Bunu Sağlamak İçin Örnek Davranışlar Sergiler” İfadesine İlişkin Anova (Tek Yönlü Varyans Analizi) Sonuçları

<i>f</i> , $\bar{x}$ ve <i>ss</i> Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Grup	N	$\bar{x}$	SS	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ort.	F	P
S27	1-5 yıl	40	2,10	0,75	G.Arası	8,623	3	2,874	3,403	,019
	6-10 yıl	30	2,66	0,92	G.İçi	168,921	200	,845		
	11-15 yıl	44	2,61	0,92	Toplam	177,544	203			
	16 yıl üzeri	90	2,77	0,84						
	<b>Toplam</b>	204	2,69	0,93						

Tablo 4.32’de görüldüğü gibi, “yöneticiler kaliteye önem verir ve bunu sağlamak için örnek davranışlar sergiler” ifadesinin aritmetik ortalamalarının “mesleki kıdem” değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, “mesleki kıdem” değişkeni gruplarının aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $p < ,05$ ).

Bunun ardından, farklılıkların hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek amacıyla tamamlayıcı hesaplardan post-hoc Scheffe testi tekniklerine geçilmiş ve sonuçlar aşağıda Tablo halinde sunulmuştur.

**Tablo 4.33.** “Mesleki Kıdem” Değişkenine Göre “Yöneticiler Kaliteye Önem Verir ve Bunu Sağlamak İçin Örnek Davranışlar Sergiler” İfadesi Puan Ortalamaları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Scheffe Testi Sonuçları

	“Mesleki Kıdem” (i)	“Mesleki Kıdem” (j)	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	$p$
S27	1-5 yıl	6-10 yıl	,43333	,22197	,286
		11-15 yıl	,48636	,20078	,122
		16 yıl ve üzeri	-,54444*	,17464	,023
	6-10 yıl	1-5 yıl	-,43333	,22197	,286
		11-15 yıl	,05303	,21760	,996
		16 yıl ve üzeri	,11111	,19375	,954
	11-15 yıl	1-5 yıl	-,48636	,20078	,122
		6-10 yıl	-,05303	,21760	,996
		16 yıl ve üzeri	,05808	,16906	,990
	16 yıl ve üzeri	1-5 yıl	,54444*	,17464	,023
		6-10 yıl	-,11111	,19375	,954
		11-15 yıl	-,05808	,16906	,990

Tablo 4.33'e göre “yöneticiler kaliteye önem verir ve bunu sağlamak için örnek davranışlar sergiler” ifadesinin mesleki kıdem değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası post-hoc Scheffe testi sonucunda; 1-5 yıl arası mesleki kıdeme sahip olan yöneticilerle 16 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip olan yöneticiler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür  $P < 0,050$ . Görülen farklılık 16 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip olan yöneticiler lehinde gerçekleşmiştir. Başka bir ifadeyle; 16 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip olan yöneticiler, “yöneticiler kaliteye önem verir ve bunu sağlamak için örnek davranışlar sergiler” ifadesine 1-5 yıl arası mesleki kıdeme sahip olan yöneticilerden istatistiki olarak daha fazla olumlu yönde görüş bildirmişlerdir.

**Tablo 4.34.** “Mesleki Kıdem” Değişkenine Göre “Toplumun İhtiyaçlarına Ulaşmayı Sağlayabilecek Eğitimler Verilir” İfadesine İlişkin Anova (Tek Yönlü Varyans Analizi) Sonuçları

<i>f</i> , $\bar{x}$ ve <i>ss</i> Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Grup	N	$\bar{x}$	SS	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ort.	F	P
S29	1-5 yıl	40	2,00	1,01	G.Arası	11,130	3	3,710	5,512	,001
	6-10 yıl	30	2,36	0,80	G.İçi	134,615	200	,673		
	11-15 yıl	44	2,70	0,63	Toplam	145,745	203			
	16 yıl üzeri	90	2,88	0,81						
	<b>Toplam</b>	204	2,42	0,84						

Tablo 4.34’de de görüldüğü üzere, “toplumun ihtiyaçlarına ulaşmayı sağlayabilecek eğitimler verilir” ifadesinin aritmetik ortalamalarının “mesleki kıdem” değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, “mesleki kıdem” değişkeni gruplarının aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $p < ,05$ ).

Bunun ardından, farklılıkların hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek amacıyla tamamlayıcı hesaplardan post-hoc Scheffe testi tekniklerine geçilmiş ve sonuçlar aşağıda Tablo halinde sunulmuştur.

**Tablo 4.35.** “Mesleki Kıdem” Değişkenine Göre “Toplumun İhtiyaçlarına Ulaşmayı Sağlayabilecek Eğitimler Verilir” İfadesi Puan Ortalamaları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Scheffe Testi Sonuçları

	“Mesleki Kıdem” (i)	“Mesleki Kıdem” (j)	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	$p$
S29	1-5 yıl	6-10 yıl	-,36667	,19815	,333
		11-15 yıl	-,70455	,17923	,412
		16 yıl ve üzeri	-,48889*	,15590	,022
	6-10 yıl	1-5 yıl	,36667	,19815	,333
		11-15 yıl	-,33788	,19425	,390
		16 yıl ve üzeri	-,12222	,17296	,919
	11-15 yıl	1-5 yıl	,70455	,17923	,412
		6-10 yıl	,33788	,19425	,390
		16 yıl ve üzeri	,21566	,15092	,565
	16 yıl ve üzeri	1-5 yıl	,48889*	,15590	,022
		6-10 yıl	,12222	,17296	,919
		11-15 yıl	-,21566	,15092	,565

Tablo 4.35’e bakıldığında “toplumun ihtiyaçlarına ulaşmayı sağlayabilecek eğitimler verilir” ifadesinin mesleki kıdem değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası post-hoc Scheffe testi sonucunda; 1-5 yıl arası mesleki kıdeme sahip olan yöneticilerle 16 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip olan yöneticiler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür  $P < 0,050$ . Görülen bu farklılık 16 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip olan yöneticiler lehinde gerçekleşmiştir. Başka bir ifadeyle; 16 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip olan yöneticiler, “toplumun ihtiyaçlarına ulaşmayı sağlayabilecek eğitimler verilir” ifadesine 1-5 yıl arası mesleki kıdeme sahip olan yöneticilerden istatistiki olarak daha fazla olumlu yönde görüş bildirmişlerdir.

**Tablo 4.36.** “Mesleki Kıdem” Değişkenine Göre “Okulda Çalışanlar ve Veli İşbirliği İle Öğrencilerin Gelişimine Odaklı Bir ‘Takım Çalışması’ Anlayışı Hakimdir” İfadesine İlişkin Anova (Tek Yönlü Varyans Analizi) Sonuçları

<i>f</i> , $\bar{x}$ ve <i>ss</i> Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Grup	N	$\bar{x}$	SS	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ort.	F	P
S30	1-5 yıl	40	1,92	0,97	G.Arası	14,413	3	4,804	8,264	,000
	6-10 yıl	30	2,63	0,80	G.İçi	116,273	200	,581		
	11-15 yıl	44	2,69	0,65	Toplam	130,686	203			
	16 yıl üzeri	90	2,56	0,68						
	<b>Toplam</b>	204	2,46	0,80						

Tablo 4.36’ya göre, “okulda çalışanlar ve veli işbirliği ile öğrencilerin gelişimine odaklı bir ‘Takım Çalışması’ anlayışı hakimdir” ifadesinin aritmetik ortalamalarının “mesleki kıdem” değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, “mesleki kıdem” değişkeni gruplarının aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $p < ,05$ ).

Bunun ardından, farklılıkların hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek amacıyla tamamlayıcı hesaplardan post-hoc Scheffe testi tekniklerine geçilmiş ve sonuçlar aşağıda Tablo halinde sunulmuştur.

**Tablo 4.37.** “Mesleki Kıdem” Değişkenine Göre “Okulda Çalışanlar ve Veli İşbirliği İle Öğrencilerin Gelişimine Odaklı Bir ‘Takım Çalışması’ Anlayışı Hakimdir” İfadesi Puan Ortalamaları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Scheffe Testi Sonuçları

	“Mesleki Kıdem” (i)	“Mesleki Kıdem” (j)	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	$p$
S30	1-5 yıl	6-10 yıl	-,70833	,18416	,779
		11-15 yıl	-,68864*	,16657	,001
		16 yıl ve üzeri	-,64167	,14489	,812
	6-10 yıl	1-5 yıl	,70833	,18416	,779
		11-15 yıl	,01970	,18053	1,000
		16 yıl ve üzeri	,06667	,16074	,982
	11-15 yıl	1-5 yıl	,68864*	,16657	,001
		6-10 yıl	-,01970	,18053	1,000
		16 yıl ve üzeri	,04697	,14026	,990
	16 yıl ve üzeri	1-5 yıl	,64167	,14489	,812
		6-10 yıl	-,06667	,16074	,982
		11-15 yıl	-,04697	,14026	,990

Tablo 4.37 ele alındığında “okulda çalışanlar ve veli işbirliği ile öğrencilerin gelişimine odaklı bir ‘Takım Çalışması’ anlayışı hakimdir” ifadesinin mesleki kıdem değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası post-hoc Scheffe testi sonucunda; 1-5 yıl arası mesleki kıdeme sahip olan yöneticilerle 11-15 yıl arası mesleki kıdeme sahip olan yöneticiler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmiştir  $P < 0,050$ . Belirlenen bu farklılık 11-15 yıl arası mesleki kıdeme sahip olan yöneticiler lehinde oluşmuştur. Diğer bir deyişle; 11-15 yıl arası mesleki kıdeme sahip olan yöneticiler, “okulda çalışanlar ve veli işbirliği ile öğrencilerin gelişimine odaklı bir ‘Takım Çalışması’ anlayışı hakimdir” ifadesine 1-5 yıl arası mesleki kıdeme sahip olan yöneticilerden istatistiksel olarak daha fazla olumlu yönde görüş ortaya koymuşlardır.

**Tablo 4.38.** “Mesleki Kıdem” Değişkenine Göre “Öğrencilerimiz İçin Düzenli İşleyen Bir Sağlık ve Güvenlik Sistemimiz Vardır” İfadesine İlişkin Anova (Tek Yönlü Varyans Analizi) Sonuçları

<i>f</i> , $\bar{x}$ ve <i>ss</i> Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Grup	N	$\bar{x}$	SS	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ort.	F	P
S32	1-5 yıl	40	1,75	0,89	G.Arası	14,248	3	4,749	6,450	,000
	6-10 yıl	30	2,43	1,10	G.İçi	147,262	200	,736		
	11-15 yıl	44	2,48	0,69	Toplam	161,510	203			
	16 yıl üzeri	90	2,40	0,81						
	<b>Toplam</b>	204	2,28	0,89						

Tablo 4.38 ele alındığında, “öğrencilerimiz için düzenli işleyen bir sağlık ve güvenlik sistemimiz vardır” ifadesinin aritmetik ortalamalarının “mesleki kıdem” değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, “mesleki kıdem” değişkeni gruplarının aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $p < ,05$ ).

Bunun ardından, farklılıkların hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek amacıyla tamamlayıcı hesaplardan post-hoc Scheffe testi tekniklerine geçilmiş ve sonuçlar aşağıda Tablo halinde sunulmuştur.

**Tablo 4.39.** “Mesleki Kıdem” Değişkenine Göre “Öğrencilerimiz İçin Düzenli İşleyen Bir Sağlık ve Güvenlik Sistemimiz Vardır” İfadesi Puan Ortalamaları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Scheffe Testi Sonuçları

	“Mesleki Kıdem” (i)	“Mesleki Kıdem” (j)	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	$p$
S32	1-5 yıl	6-10 yıl	-,68333	,20725	,714
		11-15 yıl	-,68182*	,18746	,005
		16 yıl ve üzeri	-,65000	,16306	,882
	6-10 yıl	1-5 yıl	,68333	,20725	,714
		11-15 yıl	,00152	,20317	1,000
		16 yıl ve üzeri	,03333	,18090	,998
	11-15 yıl	1-5 yıl	,68182*	,18746	,005
		6-10 yıl	-,00152	,20317	1,000
		16 yıl ve üzeri	,03182	,15785	,998
	16 yıl ve üzeri	1-5 yıl	,65000	,16306	,882
		6-10 yıl	-,03333	,18090	,998
		11-15 yıl	-,03182	,15785	,998

Tablo 4.39’a bakıldığında “öğrencilerimiz için düzenli işleyen bir sağlık ve güvenlik sistemimiz vardır” ifadesinin mesleki kıdem değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası post-hoc Scheffe testi sonucunda; 1-5 yıl arası mesleki kıdeme sahip olan yöneticilerle 11-15 yıl arası mesleki kıdeme sahip olan yöneticiler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmiştir  $P < 0,050$ . Belirlenen bu farklılık 11-15 yıl arası mesleki kıdeme sahip olan yöneticiler lehinde oluşmuştur. Diğer bir deyişle; 11-15 yıl arası mesleki kıdeme sahip olan yöneticiler, “öğrencilerimiz için düzenli işleyen bir sağlık ve güvenlik sistemimiz vardır” ifadesine 1-5 yıl arası mesleki kıdeme sahip olan yöneticilerden istatistiksel olarak daha fazla olumlu yönde görüş ortaya koymuşlardır.

#### 4.2.3. “Okuldaki Görev” Değişkenine İlişkin Bulgular

**Tablo 4.40.** “Okuldaki Görev” Değişkenine Göre “İdarecisi Tarafından Sürekli Denetim Yapılır” İfadesine İlişkin Anova (Tek Yönlü Varyans Analizi) Sonuçları

$f, \bar{x}$ ve $ss$ Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Grup	N	$\bar{x}$	SS	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ort.	F	P
51	Atölye şefi	54	2,44	0,92	G.Arası	11,025	3	3,675	4,138	,007
	Bölüm şefi	113	2,22	0,96	G.İçi	177,602	200	,888		
	Müdür Yardımcısı	30	2,80	0,92	Toplam	188,627	203			
	Müdür	7	3,00	0,81						
	Toplam	204	2,39	0,96						

Tablo 4.40 ele alındığında, “idarecisi tarafından sürekli denetim yapılır” ifadesinin aritmetik ortalamalarının “okuldaki görev” değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, “okuldaki görev” değişkeni gruplarının aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $p<,05$ ).

Bunun ardından, farklılıkların hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek amacıyla tamamlayıcı hesaplardan post-hoc Scheffe testi tekniklerine geçilmiş ve sonuçlar aşağıda tablo halinde sunulmuştur.

**Tablo 4.41.** “Okuldaki Görev” Değişkenine Göre “İdarecisi Tarafından Sürekli Denetim Yapılır” İfadesi Puan Ortalamaları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Scheffe Testi Sonuçları

	“Okuldaki görev” (i)	“Okuldaki görev” (j)	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	$p$
S1	Atölye şefi	Bölüm şefi	,22321	,15589	,563
		Müdür Yardımcısı	-,35556	,21458	,435
		Müdür	-,55556	,37855	,542
	Bölüm şefi	Atölye şefi	-,22321	,15589	,563
		Müdür Yardımcısı	-,57876	,19354	,216
		Müdür	-,77876*	,36704	,033
	Müdür Yardımcısı	Atölye şefi	,35556	,21458	,435
		Bölüm şefi	,57876	,19354	,216
		Müdür	-,20000	,39555	,968
	Müdür	Atölye şefi	,55556	,37855	,542
		Bölüm şefi	,77876*	,36704	,033
		Müdür Yardımcısı	,20000	,39555	,968

Tablo 4.41 ele alındığında, “idarecisi tarafından sürekli denetim yapılır” ifadesinin okuldaki görev değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası post-hoc Scheffe testi sonucunda; müdür olan yöneticilerle bölüm şefi olan yöneticiler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık elde edilmiştir  $P < 0,050$ . Ulaşılan bu farklılık müdür olan yöneticiler lehinde gerçekleşmiştir. Diğer bir deyişle; müdür olan yöneticiler, “idarecisi tarafından sürekli denetim yapılır” ifadesine bölüm şefi olan yöneticilerden istatistiksel olarak daha fazla olumlu yönde görüş ortaya koymuşlardır.

**Tablo 4.42.** “Okuldaki Görev” Değişkenine Göre “Çalışanlar Mesleki Doyuma Ulaşmaktadır” İfadesine İlişkin Anova (Tek Yönlü Varyans Analizi) Sonuçları

<i>f</i> , $\bar{x}$ ve <i>ss</i> Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Grup	N	$\bar{x}$	SS	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ort.	F	P
515	Atölye şefi	54	2,14	0,95	G.Arası	10,876	3	3,625	4,674	,004
	Bölüm şefi	113	1,84	0,85	G.İçi	155,124	200	,776		
	Müdür Yardımcısı	30	2,06	0,82	Toplam	166,000	203			
	Müdür	7	3,00	0,81						
	<b>Toplam</b>	204	2,00	0,90						

Tablo 4.42’ye bakıldığında, “çalışanlar mesleki doyuma ulaşmaktadır” ifadesinin aritmetik ortalamalarının “okuldaki görev” değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, “okuldaki görev” değişkeni gruplarının aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $p < ,05$ ).

Bunun ardından, farklılıkların hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek amacıyla tamamlayıcı hesaplardan post-hoc Scheffe testi tekniklerine geçilmiş ve sonuçlar aşağıda tablo halinde sunulmuştur.

**Tablo 4.43.** “Okuldaki Görev” Değişkenine Göre “Çalışanlar Mesleki Doyuma Ulaşmaktadır” İfadesi Puan Ortalamaları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Scheffe Testi Sonuçları

	“Okuldaki görev” (i)	“Okuldaki görev” (j)	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	$p$
S14	Atölye şefi	Bölüm şefi	,29859	,14570	,244
		Müdür Yardımcısı	,08148	,20054	,983
		Müdür	-,85185	,35379	,126
	Bölüm şefi	Atölye şefi	-,29859	,14570	,244
		Müdür Yardımcısı	-,21711	,18088	,696
		Müdür	-1,15044*	,34303	,012
	Müdür Yardımcısı	Atölye şefi	-,08148	,20054	,983
		Bölüm şefi	,21711	,18088	,696
		Müdür	-,93333	,36967	,098
	Müdür	Atölye şefi	,85185	,35379	,126
		Bölüm şefi	1,15044*	,34303	,012
		Müdür Yardımcısı	,93333	,36967	,098

Tablo 4.43’e göre, “çalışanlar mesleki doyuma ulaşmaktadır” ifadesinin okuldaki görev değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası post-hoc Scheffe testi sonucunda; müdür olan yöneticilerle bölüm şefi olan yöneticiler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık elde edilmiştir  $P < 0,050$ . Görülen bu farklılık müdür olan yöneticiler lehinde gerçekleşmiştir. Diğer bir deyişle; müdür olan yöneticiler, “çalışanlar mesleki doyuma ulaşmaktadır” ifadesine bölüm şefi olan yöneticilerden istatistiksel olarak anlamlı düzeyde daha fazla olumlu yönde görüş bildirmişlerdir.

**Tablo 4.44.** “Okuldaki Görev” Değişkenine Göre “Sorumlulukların Paylaşıldığı, Tartışmacı ve Sorgulayıcı Bir Yapı Vardır” İfadesine İlişkin Anova (Tek Yönlü Varyans Analizi) Sonuçları

<i>f</i> , $\bar{x}$ ve <i>ss</i> Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Grup	N	$\bar{x}$	SS	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ort.	F	P
S20	Atölye şefi	54	2,29	0,90	G.Arası	7,642	3	2,547	2,964	,033
	Bölüm şefi	113	2,20	0,94	G.İçi	171,902	200	,860		
	Müdür Yardımcısı	30	2,53	0,89	Toplam	179,544	203			
	Müdür	7	3,14	0,89						
	<b>Toplam</b>	204	2,30	0,94						

Tablo 4.44’de de görüldüğü gibi, “sorumlulukların paylaşıldığı, tartışmacı ve sorgulayıcı bir yapı vardır” ifadesinin aritmetik ortalamalarının “okuldaki görev” değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, “okuldaki görev” değişkeni gruplarının aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $p < ,05$ ).

Bunun ardından, farklılıkların hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek amacıyla tamamlayıcı hesaplardan post-hoc Scheffe testi tekniklerine geçilmiş ve sonuçlar aşağıda tablo halinde sunulmuştur.

**Tablo 4.45.** “Okuldaki Görev” Değişkenine Göre “Sorumlulukların Paylaşıldığı, Tartışmacı Ve Sorgulayıcı Bir Yapı Vardır” İfadesi Puan Ortalamaları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Scheffe Testi Sonuçları

	“Okuldaki görev” (i)	“Okuldaki görev” (j)	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	$p$
S20	Atölye şefi	Bölüm şefi	,09276	,15337	,947
		Müdür Yardımcısı	-,23704	,21111	,739
		Müdür	-,84656	,37243	,164
	Bölüm şefi	Atölye şefi	-,09276	,15337	,947
		Müdür Yardımcısı	-,32979	,19041	,394
		Müdür	-,93932*	,36110	,033
	Müdür Yardımcısı	Atölye şefi	,23704	,21111	,739
		Bölüm şefi	,32979	,19041	,394
		Müdür	-,60952	,38915	,485
	Müdür	Atölye şefi	,84656	,37243	,164
		Bölüm şefi	,93932*	,36110	,033
		Müdür Yardımcısı	,60952	,38915	,485

Tablo 4.45 incelendiğinde, “sorumlulukların paylaşıldığı, tartışmacı ve sorgulayıcı bir yapı vardır” ifadesinin okuldaki görev değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası post-hoc Scheffe testi sonucunda; müdür olan yöneticilerle bölüm şefi olan yöneticiler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür  $P < 0,050$ . Görülen bu farklılık müdür olan yöneticiler lehinde gerçekleşmiştir. Diğer bir ifadeyle; müdür olan yöneticiler, “sorumlulukların paylaşıldığı, tartışmacı ve sorgulayıcı bir yapı vardır” ifadesine bölüm şefi olan yöneticilerden istatistiksel olarak anlamlı düzeyde daha fazla olumlu yönde görüş ortaya koymuşlardır.

**Tablo 4.46.** “Okuldaki Görev” Değişkenine Göre “Yöneticiler Okulun Başarılı Olması İçin Liderlik Yapar” İfadesine İlişkin Anova (Tek Yönlü Varyans Analizi) Sonuçları

<i>f</i> , $\bar{x}$ ve <i>ss</i> Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Grup	N	$\bar{x}$	SS	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ort.	F	P
523	Atölye şefi	54	2,59	1,00	G.Arası	10,117	3	3,372	3,466	,017
	Bölüm şefi	113	2,38	1,03	G.İçi	194,569	200	,973		
	Müdür Yardımcısı	30	2,86	0,81	Toplam	204,686	203			
	Müdür	7	3,28	0,48						
	<b>Toplam</b>	204	2,53	1,00						

Tablo 4.46 ele alındığında, “yöneticiler okulun başarılı olması için liderlik yapar” ifadesinin aritmetik ortalamalarının “okuldaki görev” değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, “okuldaki görev” değişkeni gruplarının aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $p < ,05$ ).

Bunun ardından, farklılıkların hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek amacıyla tamamlayıcı hesaplardan post-hoc Scheffe testi tekniklerine geçilmiş ve sonuçlar aşağıda tablo halinde sunulmuştur.

**Tablo 4.47.** “Okuldaki Görev” Değişkenine Göre “Yöneticiler Okulun Başarılı Olması İçin Liderlik Yapar” İfadesi Puan Ortalamaları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Scheffe Testi Sonuçları

	“Okuldaki görev” (i)	“Okuldaki görev” (j)	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	$p$
S23	Atölye şefi	Bölüm şefi	,21206	,16317	,640
		Müdür Yardımcısı	-,27407	,22460	,685
		Müdür	-,69312	,39622	,385
	Bölüm şefi	Atölye şefi	-,21206	,16317	,640
		Müdür Yardımcısı	-,48614	,20258	,128
		Müdür	-,90518*	,38417	,039
	Müdür Yardımcısı	Atölye şefi	,27407	,22460	,685
		Bölüm şefi	,48614	,20258	,128
		Müdür	-,41905	,41401	,795
	Müdür	Atölye şefi	,69312	,39622	,385
		Bölüm şefi	,90518*	,38417	,039
		Müdür Yardımcısı	,41905	,41401	,795

Tablo 4.47 incelendiğinde, “yöneticiler okulun başarılı olması için liderlik yapar” ifadesinin okuldaki görev değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası post-hoc Scheffe testi sonucunda; müdür olan yöneticilerle bölüm şefi olan yöneticiler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür  $P < 0,050$ . Görülen bu farklılık müdür olan yöneticiler lehinde gerçekleşmiştir. Başka bir ifadeyle; müdür olan yöneticiler, “yöneticiler okulun başarılı olması için liderlik yapar” ifadesine bölüm şefi olan yöneticilerden istatistiksel olarak anlamlı düzeyde daha fazla olumlu yönde görüş ortaya koymuşlardır.

**Tablo 4.48.** “Okuldaki Görev” Değişkenine Göre “Toplumun İhtiyaçlarına Ulaşmayı Sağlayabilecek Eğitimler Verilir” İfadesine İlişkin Anova (Tek Yönlü Varyans Analizi) Sonuçları

<i>f</i> , $\bar{x}$ ve <i>ss</i> Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Grup	N	$\bar{x}$	SS	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ort.	F	P
S29	Atölye şefi	54	2,35	0,85	G.Arası	9,604	3	3,201	4,703	,003
	Bölüm şefi	113	2,31	0,83	G.İçi	136,141	200	,681		
	Müdür Yardımcısı	30	2,73	0,73	Toplam	145,745	203			
	Müdür	7	3,28	0,75						
	<b>Toplam</b>	204	2,42	0,84						

Tablo 4.48’de görüldüğü üzere, “toplumun ihtiyaçlarına ulaşmayı sağlayabilecek eğitimler verilir” ifadesinin aritmetik ortalamalarının “okuldaki görev” değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, “okuldaki görev” değişkeni gruplarının aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $p < ,05$ ).

Bunun ardından, farklılıkların hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek amacıyla tamamlayıcı hesaplardan post-hoc Scheffe testi tekniklerine geçilmiş ve sonuçlar aşağıda tablo halinde sunulmuştur.

**Tablo 4.49.** “Okuldaki Görev” Değişkenine Göre “Toplumun İhtiyaçlarına Ulaşmayı Sağlayabilecek Eğitimler Verilir” İfadesi Puan Ortalamaları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Scheffe Testi Sonuçları

	“Okuldaki görev” (i)	“Okuldaki görev” (j)	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	$p$
S29	Atölye şefi	Bölüm şefi	,03327	,13649	,996
		Müdür Yardımcısı	-,38148	,18787	,252
		Müdür	-,93386	,33144	,050
	Bölüm şefi	Atölye şefi	-,03327	,13649	,996
		Müdür Yardımcısı	-,41475	,16945	,116
		Müdür	-,96713*	,32135	,031
	Müdür Yardımcısı	Atölye şefi	,38148	,18787	,252
		Bölüm şefi	,41475	,16945	,116
		Müdür	-,55238	,34631	,469
	Müdür	Atölye şefi	,93386	,33144	,050
		Bölüm şefi	,96713*	,32135	,031
		Müdür Yardımcısı	,55238	,34631	,469

Tablo 4.49’a göre, “toplumun ihtiyaçlarına ulaşmayı sağlayabilecek eğitimler verilir” ifadesinin okuldaki görev değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası post-hoc Scheffe testi sonucunda; müdür olan yöneticilerle bölüm şefi olan yöneticiler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür  $P < 0,050$ . Belirlenen bu farklılık müdür olan yöneticiler lehinde gerçekleşmiştir. Diğer bir değişle; müdür olan yöneticiler, “toplumun ihtiyaçlarına ulaşmayı sağlayabilecek eğitimler verilir” ifadesine bölüm şefi olan yöneticilerden istatistiksel olarak anlamlı düzeyde daha fazla olumlu yönde görüş bildirmişlerdir.

#### 4.2.4. “Eğitim Düzeyi” Değişkenine İlişkin Bulgular

**Tablo 4.50.** “Eğitim Düzeyi” Değişkenine Göre “İdarecisi Tarafından Sürekli Denetim Yapılır” İfadesine İlişkin Anova (Tek Yönlü Varyans Analizi) Sonuçları

<i>f</i> , $\bar{x}$ ve <i>ss</i> Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Grup	N	$\bar{x}$	SS	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ort.	F	P
51	Lisans	166	2,49	0,93	G.Arası	11,633	3	3,878	4,382	,005
	Yüksek Lisans	32	1,87	0,97	G.İçi	176,994	200	,885		
	Doktora	2	2,00	0,00	Toplam	188,627	203			
	Diğer	4	2,00	0,81						
	Toplam	204	2,39	0,96						

Tablo 4.50’ye göre, “idarecisi tarafından sürekli denetim yapılır” ifadesinin aritmetik ortalamalarının “eğitim düzeyi” değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, “eğitim düzeyi” değişkeni gruplarının aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $p < ,05$ ).

Bunun ardından, farklılıkların hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek amacıyla tamamlayıcı hesaplardan post-hoc Scheffe testi tekniklerine geçilmiş ve sonuçlar aşağıda tablo halinde sunulmuştur.

**Tablo 4.51.** “Eğitim Düzeyi” Değişkenine Göre “İdarecisi Tarafından Sürekli Denetim Yapılır” İfadesi Puan Ortalamaları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Scheffe Testi Sonuçları

	“Eğitim Düzeyi” (i)	“Eğitim Düzeyi” (j)	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	$p$
S1	Lisans	Yüksek Lisans	,61898*	,18162	,010
		Doktora	-,50602	,66919	,903
		Diğer	,49398	,47600	,783
	Yüksek Lisans	Lisans	-,61898*	,18162	,010
		Doktora	-1,12500	,68567	,444
		Diğer	-,12500	,49890	,996
	Doktora	Lisans	,50602	,66919	,903
		Yüksek Lisans	1,12500	,68567	,444
		Diğer	1,00000	,81469	,681
	Diğer	Lisans	-,49398	,47600	,783
		Yüksek Lisans	,12500	,49890	,996
		Doktora	-1,00000	,81469	,681

Tablo 4.51 ele alındığında, “idarecisi tarafından sürekli denetim yapılır” ifadesinin eğitim düzeyi değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası post-hoc Scheffe testi sonucunda; yüksek lisans mezunu olan yöneticilerle lisans mezunu olan yöneticiler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık elde edilmiştir  $P < 0,050$ . Ulaşılan bu farklılık yüksek lisans mezunu olan yöneticiler lehinde gerçekleşmiştir. Diğer bir deyişle; yüksek lisans mezunu olan yöneticiler, “idarecisi tarafından sürekli denetim yapılır” ifadesine lisans mezunu olan yöneticilerden istatistiksel olarak daha fazla olumlu yönde görüş bildirmişlerdir.

**Tablo 4.52.** “Eğitim Düzeyi” Değişkenine Göre “Ortak Kültür Oluşturulmuştur” İfadesine İlişkin Anova (Tek Yönlü Varyans Analizi) Sonuçları

<i>f</i> , $\bar{x}$ ve <i>ss</i> Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Grup	N	$\bar{x}$	SS	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ort.	F	P
Σ	Lisans	166	2,71	0,82	G.Arası	8,911	3	2,970	3,802	,011
	Yüksek Lisans	32	3,50	0,70	G.İçi	156,245	200	,781		
	Doktora	2	2,80	1,11	Toplam	165,157	203			
	Diğer	4	2,75	1,25						
	<b>Toplam</b>	204	2,63	0,90						

Tablo 4.52’ye bakıldığında, “ortak kültür oluşturulmuştur” ifadesinin aritmetik ortalamalarının “eğitim düzeyi” değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, “eğitim düzeyi” değişkeni gruplarının aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $p < ,05$ ).

Bunun ardından, farklılıkların hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek amacıyla tamamlayıcı hesaplardan post-hoc Scheffe testi tekniklerine geçilmiş ve sonuçlar aşağıda tablo halinde sunulmuştur.

**Tablo 4.53.** “Eğitim Düzeyi” Değişkenine Göre “Ortak Kültür Oluşturulmuştur” İfadesi Puan Ortalamaları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Scheffe Testi Sonuçları

	“Eğitim Düzeyi” (i)	“Eğitim Düzeyi” (j)	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	$p$
S2	Lisans	Yüksek Lisans	,52334*	,17064	,027
		Doktora	-,78916	,62874	,666
		Diğer	-,03916	,44723	1,000
	Yüksek Lisans	Lisans	-,52334*	,17064	,027
		Doktora	-1,31250	,64423	,249
		Diğer	-,56250	,46874	,697
	Doktora	Lisans	,78916	,62874	,666
		Yüksek Lisans	1,31250	,64423	,249
		Diğer	,75000	,76545	,811
	Diğer	Lisans	,03916	,44723	1,000
		Yüksek Lisans	,56250	,46874	,697
		Doktora	-,75000	,76545	,811

Tablo 4.53’e göre, “ortak kültür oluşturulmuştur” ifadesinin eğitim düzeyi değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası post-hoc Scheffe testi sonucunda; yüksek lisans mezunu olan yöneticilerle lisans mezunu olan yöneticiler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık elde edilmiştir  $P < 0,050$ . Ulaşılan bu farklılık yüksek lisans mezunu olan yöneticiler lehinde gerçekleşmiştir. Diğer bir deyişle; yüksek lisans mezunu olan yöneticiler, “ortak kültür oluşturulmuştur” ifadesine lisans mezunu olan yöneticilerden istatistiki olarak daha fazla olumlu yönde görüş bildirmişlerdir.

**Tablo 4.54.** “Eğitim Düzeyi” Değişkenine Göre “Daha Çok Sonuç Değerlendirilmesi Yapılır” İfadesine İlişkin Anova (Tek Yönlü Varyans Analizi) Sonuçları

$f, \bar{x}$ ve $SS$ Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Grup	N	$\bar{x}$	SS	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ort.	F	P
99	Lisans	166	2,18	0,76	G.Arası	14,332	3	4,777	7,373	,000
	Yüksek Lisans	32	3,25	0,70	G.İçi	129,589	200	,648		
	Doktora	2	2,50	0,99	Toplam	143,922	203			
	Diğer	4	2,99	0,50						
	<b>Toplam</b>	204	2,68	0,84						

Tablo 4.54 incelendiğinde, “daha çok sonuç değerlendirilmesi yapılır” ifadesinin aritmetik ortalamalarının “eğitim düzeyi” değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, “eğitim düzeyi” değişkeni gruplarının aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $p<,05$ ).

Bunun ardından, farklılıkların hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek amacıyla tamamlayıcı hesaplardan post-hoc Scheffe testi tekniklerine geçilmiş ve sonuçlar aşağıda tablo halinde sunulmuştur.

**Tablo 4.55.** “Eğitim Düzeyi” Değişkenine Göre “Daha Çok Sonuç Değerlendirilmesi Yapılır” İfadesi Puan Ortalamaları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Scheffe Testi Sonuçları

	“Eğitim Düzeyi” (i)	“Eğitim Düzeyi” (j)	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	$p$
59	Lisans	Yüksek Lisans	,69541*	,15541	,000
		Doktora	,28916	,57260	,968
		Diğer	-,46084	,40730	,734
	Yüksek Lisans	Lisans	-,69541*	,15541	,000
		Doktora	-,40625	,58670	,923
		Diğer	-1,15625	,42689	,065
	Doktora	Lisans	-,28916	,57260	,968
		Yüksek Lisans	,40625	,58670	,923
		Diğer	-,75000	,69711	,763
	Diğer	Lisans	,46084	,40730	,734
		Yüksek Lisans	1,15625	,42689	,065
		Doktora	,75000	,69711	,763

Tablo 4.55’e bakıldığında, “daha çok sonuç değerlendirilmesi yapılır” ifadesinin eğitim düzeyi değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası post-hoc Scheffe testi sonucunda; yüksek lisans mezunu olan yöneticilerle lisans mezunu olan yöneticiler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık elde edilmiştir  $P < 0,050$ . Ulaşılan bu farklılık yüksek lisans mezunu olan yöneticiler lehinde gerçekleşmiştir. Diğer bir deyişle; yüksek lisans mezunu olan yöneticiler, “daha çok sonuç değerlendirilmesi yapılır” ifadesine lisans mezunu olan yöneticilerden istatistiki olarak daha fazla olumlu yönde görüş bildirmişlerdir.

**Tablo 4.56.** “Eğitim Düzeyi” Değişkenine Göre “Herkes Birlikte Çalışarak Okulu Sürekli Geliştirmektedir” İfadesine İlişkin Anova (Tek Yönlü Varyans Analizi) Sonuçları

<i>f</i> , $\bar{x}$ ve <i>ss</i> Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Grup	N	$\bar{x}$	SS	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ort.	F	P
S13	Lisans	166	2,64	0,82	G.Arası	6,540	3	2,180	3,581	,015
	Yüksek Lisans	32	2,96	0,53	G.İçi	121,749	200	,609		
	Doktora	2	2,75	0,10	Toplam	128,289	203			
	Diğer	4	2,72	0,50						
	<b>Toplam</b>	204	2,68	0,79						

Tablo 4.56 ele alındığında, “herkes birlikte çalışarak okulu sürekli geliştirmektedir” ifadesinin aritmetik ortalamalarının “eğitim düzeyi” değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, “eğitim düzeyi” değişkeni gruplarının aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $p < ,05$ ).

Bunun ardından, farklılıkların hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek amacıyla tamamlayıcı hesaplardan post-hoc Scheffe testi tekniklerine geçilmiş ve sonuçlar aşağıda tablo halinde sunulmuştur.

**Tablo 4.57.** “Eğitim Düzeyi” Değişkenine Göre “Herkes Birlikte Çalışarak Okulu Sürekli Geliştirmektedir” İfadesi Puan Ortalamaları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Scheffe Testi Sonuçları

	“Eğitim Düzeyi” (i)	“Eğitim Düzeyi” (j)	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	$p$
S13	Lisans	Yüksek Lisans	,32417*	,15063	,004
		Doktora	-,35542	,55501	,938
		Diğer	,89458	,39478	,166
	Yüksek Lisans	Lisans	-,32417*	,15063	,004
		Doktora	-,03125	,56868	1,000
		Diğer	1,21875	,41377	,337
	Doktora	Lisans	,35542	,55501	,938
		Yüksek Lisans	,03125	,56868	1,000
		Diğer	1,25000	,67569	,334
	Diğer	Lisans	-,89458	,39478	,166
		Yüksek Lisans	-1,21875	,41377	,337
		Doktora	-1,25000	,67569	,334

Tablo 4.57’de görüldüğü gibi, “herkes birlikte çalışarak okulu sürekli geliştirmektedir” ifadesinin eğitim düzeyi değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası post-hoc Scheffe testi sonucunda; yüksek lisans mezunu olan yöneticilerle lisans mezunu olan yöneticiler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu bulgusuna erişilmiştir  $P < 0,050$ . Belirlenen bu farklılık yüksek lisans mezunu olan yöneticiler lehinde gerçekleşmiştir. Başka bir ifade ile; yüksek lisans mezunu olan yöneticiler, “herkes birlikte çalışarak okulu sürekli geliştirmektedir” ifadesine lisans mezunu olan yöneticilerden istatistiki olarak daha fazla olumlu yönde görüş ortaya koymuşlardır.

**Tablo 4.58.** “Eğitim Düzeyi” Değişkenine Göre “Yöneticiler Okulun Başarılı Olması İçin Liderlik Yapar” İfadesine İlişkin Anova (Tek Yönlü Varyans Analizi) Sonuçları

<i>f</i> , $\bar{x}$ ve <i>ss</i> Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Grup	N	$\bar{x}$	SS	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ort.	F	P
S23	Lisans	166	2,11	0,97	G.Arası	7,892	3	2,631	2,674	,048
	Yüksek Lisans	32	3,00	1,41	G.İçi	196,794	200	,984		
	Doktora	2	2,29	1,11	Toplam	204,686	203			
	Diğer	4	2,35	0,80						
	<b>Toplam</b>	204	2,53	1,00						

Tablo 4.58’e bakıldığında, “yöneticiler okulun başarılı olması için liderlik yapar” ifadesinin aritmetik ortalamalarının “eğitim düzeyi” değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, “eğitim düzeyi” değişkeni gruplarının aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $p < ,05$ ).

Bunun ardından, farklılıkların hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek amacıyla tamamlayıcı hesaplardan post-hoc Scheffe testi tekniklerine geçilmiş ve sonuçlar aşağıda tablo halinde sunulmuştur.

**Tablo 4.59.** “Eğitim Düzeyi” Değişkenine Göre “Yöneticiler Okulun Başarılı Olması için Liderlik Yapar” İfadesi Puan Ortalamaları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Scheffe Testi Sonuçları

	“Eğitim Düzeyi” (i)	“Eğitim Düzeyi” (j)	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	$p$
S23	Lisans	Yüksek Lisans	,52071*	,19151	,004
		Doktora	-,38554	,70563	,960
		Diğer	-,13554	,50192	,995
	Yüksek Lisans	Lisans	-,52071*	,19151	,004
		Doktora	-,90625	,72300	,666
		Diğer	-,65625	,52606	,670
	Doktora	Lisans	,38554	,70563	,960
		Yüksek Lisans	,90625	,72300	,666
		Diğer	,25000	,85906	,994
	Diğer	Lisans	,13554	,50192	,995
		Yüksek Lisans	,65625	,52606	,670
		Doktora	-,25000	,85906	,994

Tablo 4.59’a göre, “yöneticiler okulun başarılı olması için liderlik yapar” ifadesinin eğitim düzeyi değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası post-hoc Scheffe testi sonucunda; yüksek lisans mezunu olan yöneticilerle lisans mezunu olan yöneticiler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu bulgusuna erişilmiştir  $P < 0,050$ . Belirlenen bu farklılık yüksek lisans mezunu olan yöneticiler lehinde gerçekleşmiştir. Başka bir ifade ile; yüksek lisans mezunu olan yöneticiler, “yöneticiler okulun başarılı olması için liderlik yapar” ifadesine lisans mezunu olan yöneticilerden istatistiki olarak daha fazla olumlu yönde görüş ortaya koymuşlardır.

**Tablo 4.60.** “Eğitim Düzeyi” Değişkenine Göre “Yöneticiler Kaliteye Önem Verir ve Bunu Sağlamak İçin Örnek Davranışlar Sergiler” İfadesine İlişkin Anova (Tek Yönlü Varyans Analizi) Sonuçları

<i>f</i> , $\bar{x}$ ve <i>ss</i> Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Grup	N	$\bar{x}$	SS	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ort.	F	P
S27	Lisans	166	2,17	1,13	G.Arası	12,072	3	4,024	4,864	,003
	Yüksek Lisans	32	2,75	0,86	G.İçi	165,472	200	,827		
	Doktora	2	2,50	0,70	Toplam	177,544	203			
	Diğer	4	2,33	0,30						
	<b>Toplam</b>	204	2,69	0,93						

Tablo 4.60 incelendiğinde, “Yöneticiler Kaliteye Önem Verir ve Bunu Sağlamak İçin Örnek Davranışlar Sergiler” ifadesinin aritmetik ortalamalarının “eğitim düzeyi” değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, “eğitim düzeyi” değişkeni gruplarının aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $p < ,05$ ).

Bunun ardından, farklılıkların hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek amacıyla tamamlayıcı hesaplardan post-hoc Scheffe testi tekniklerine geçilmiş ve sonuçlar aşağıda tablo halinde sunulmuştur.

**Tablo 4.61.** “Eğitim Düzeyi” Değişkenine Göre “Yöneticiler Kaliteye Önem Verir ve Bunu Sağlamak İçin Örnek Davranışlar Sergiler” İfadesi Puan Ortalamaları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Scheffe Testi Sonuçları

	“Eğitim Düzeyi” (i)	“Eğitim Düzeyi” (j)	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	$p$
S27	Lisans	Yüksek Lisans	,62086*	,17561	,007
		Doktora	-,72289	,64704	,742
		Diğer	-,22289	,46024	,972
	Yüksek Lisans	Lisans	-,62086*	,17561	,007
		Doktora	-1,34375	,66297	,253
		Diğer	-,84375	,48238	,385
	Doktora	Lisans	,72289	,64704	,742
		Yüksek Lisans	1,34375	,66297	,253
		Diğer	,50000	,78773	,940
	Diğer	Lisans	,22289	,46024	,972
		Yüksek Lisans	,84375	,48238	,385
		Doktora	-,50000	,78773	,940

Tablo 4.61 ele alındığında, “yöneticiler kaliteye önem verir ve bunu sağlamak için örnek davranışlar sergiler” ifadesinin eğitim düzeyi değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası post-hoc Scheffe testi sonucunda; yüksek lisans mezunu olan yöneticilerle lisans mezunu olan yöneticiler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu bulgusuna erişilmiştir  $P < 0,050$ . Ulaşılan bu farklılık yüksek lisans mezunu olan yöneticiler lehinde gerçekleşmiştir. Diğer bir ifade ile; yüksek lisans mezunu olan yöneticiler, “yöneticiler kaliteye önem verir ve bunu sağlamak için örnek davranışlar sergiler” ifadesine lisans mezunu olan yöneticilerden istatistiki olarak daha fazla olumlu yönde görüş bildirmişlerdir.

**4.3. Yöneticilerin Bağımlı Değişkenlere (Anketteki İfadelere) Verdikleri Cevapların Frekans, Yüzde, Ortalama Ve Standart Sapmasına Göre Dağılımı**

**4.3.1. Yöneticilerin “Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarına İlişkin Görüşleri” İle İlgili İfadelere (Bağımlı Değişkenlere) Verdikleri Cevapların Frekans, Yüzde, Ortalama ve Standart Sapmasına Göre Dağılımı**

**Tablo 4.62.** Yöneticilerin “Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarına İlişkin Görüşleri” İle İlgili İfadelere Verdikleri Cevapların Frekans, Yüzde, Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerlerinin Dağılımı

Anket Maddeleri	Tamamen Katılıyorum		Katılıyorum		Az Katılıyorum		Katılmıyorum		X	SS
	F	%	F	%	F	%	F	%		
1. Madde	49	24,0	47	23,0	87	42,6	21	10,3	2,39	0,96
2. Madde	31	15,2	40	19,6	105	51,5	28	13,7	2,63	0,90
3. Madde	31	15,2	68	33,3	88	43,1	17	8,3	2,44	0,84
4. Madde	36	17,6	74	36,3	78	38,2	16	7,8	2,36	0,86
5. Madde	13	6,4	45	22,1	103	50,5	43	21,1	2,86	0,81
6. Madde	9	4,4	76	37,3	105	51,5	14	6,9	2,60	0,68
7. Madde	6	2,9	57	27,9	123	60,3	18	8,8	2,75	0,65
8. Madde	31	15,2	59	28,9	97	47,5	17	8,3	2,49	0,85
9. Madde	21	10,3	51	25,0	103	50,5	29	14,2	2,68	0,84
10. Madde	37	18,1	79	38,7	73	35,8	15	7,4	2,32	0,85
11. Madde	28	13,7	50	24,5	100	49,0	26	12,7	2,60	0,87
12. Madde	27	13,2	54	26,5	103	50,5	20	9,8	2,56	0,84
13. Madde	19	9,3	50	24,5	112	54,9	23	11,3	2,68	0,79
14. Madde	12	5,9	49	24,0	118	57,8	25	12,3	2,76	0,73
15. Madde	71	34,8	74	36,3	47	23,0	12	5,9	2,00	0,90
16. Madde	12	5,9	83	40,7	92	45,1	17	8,3	2,55	0,73
17. Madde	26	12,7	62	30,4	103	50,5	13	6,4	2,50	0,79
18. Madde	8	3,9	53	26,0	109	53,4	34	16,7	2,82	0,74
19. Madde	10	4,9	87	42,6	88	43,1	19	9,3	2,56	0,72
20. Madde	50	24,5	59	28,9	77	37,7	18	8,8	2,30	0,94
21. Madde	7	3,4	61	29,9	119	58,3	17	8,3	2,71	0,66
22. Madde	10	4,9	46	22,5	98	48,0	50	24,5	2,92	0,81
23. Madde	48	23,5	27	13,2	100	49,0	29	14,2	2,53	1,00

Tablo 4.62'in devamı

Anket Maddeleri	Tamamen Katılıyorum		Katılıyorum		Az Katılıyorum		Katılmıyorum		X	SS
	F	%	F	%	F	%	F	%		
<b>24. Madde</b>	25	12,3	42	20,6	94	46,1	43	21,1	2,75	0,92
<b>25. Madde</b>	10	4,9	64	31,4	107	52,5	23	11,3	2,70	0,73
<b>26. Madde</b>	16	7,8	79	38,7	84	41,2	25	12,3	2,57	0,80
<b>27. Madde</b>	29	14,2	43	21,1	94	46,1	38	18,6	2,69	0,93
<b>28. Madde</b>	28	13,7	40	19,6	107	52,5	29	14,2	2,67	0,88
<b>29. Madde</b>	32	15,7	70	34,3	86	42,2	16	7,8	2,42	0,84
<b>30. Madde</b>	25	12,3	75	36,8	89	43,6	15	7,4	2,46	0,80
<b>31. Madde</b>	8	3,9	50	24,5	116	56,9	30	14,7	2,82	0,72
<b>32. Madde</b>	43	21,1	77	37,7	67	32,8	17	8,3	2,28	0,89
<b>33. Madde</b>	20	9,8	97	47,5	65	31,9	22	10,8	2,43	0,81
<b>GENEL ORTALAMA</b>									<b>2,56</b>	

Tablo 4.62 ele alındığında, anket çalışmasına katılan yöneticilerin bağımlı değişkenlere (ifadelere) verdikleri en olumlu cevaplar (en fazla katıldıkları ifadeler); "*yöneticiler okulu, toplumu iyi analiz eder ve örgütün başarısını arttırmak için liderlik yapar*" ifadesi (X=2,92 "katılıyorum" düzeyinde), "*insan odaklı yönetim yaklaşımı yapılmaktadır*" ifadesi (X=2,86 "katılıyorum" düzeyinde) ve "*temel insana hizmettir*" ifadesi (X=2,82 "katılıyorum" düzeyinde) olarak bulunmuştur.

Araştırmaya katılan yöneticilerin bağımlı değişkenlere verdikleri en olumsuz (en az katıldıkları ifadeler) yanıtların ise; "*çalışanlar mesleki doyuma ulaşmaktadır*" ifadesinin (X=2,00 "az katılıyorum" düzeyinde), "*öğrencilerimiz için düzenli işleyen bir sağlık ve güvenlik sistemimiz vardır*" ifadesinin (X=2,28 "az katılıyorum" düzeyinde) ve "*sorumlulukların paylaşıldığı, tartışmacı ve sorgulayıcı bir yapı vardır*" ifadesinin (X=2,30 "az katılıyorum" düzeyinde) olduğu saptanmıştır.

Araştırma kapsamındaki yöneticilerin, "*Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarına İlişkin Görüşleri*"ne yönelik ifadelerle verdikleri cevapların toplam aritmetik ortalamasının ise X=2,56 "katılıyorum" düzeyinde olduğu görülmüştür.

## 5. TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

### 5.1. Tartışmalar

Bu bölümde, araştırma sonucunda elde edilen verilere ilişkin yapılmış olan tartışmalara yer verilmiştir.

#### 5.1.1. Bağımsız Değişkenlere Ait Tartışmalar

Tablo 4.1'e göre araştırmaya katılan yöneticilerin 124'nün (%60,8) kadın olduğu, 80'inin ise (%39,2) erkek olduğu belirlenmiştir.

- Araştırmaya katılan bayan yöneticilerin yüzde olarak erkek yöneticilerin iki katına yakın olduğu düşünülebilir.

Tablo 4.2'ye göre; araştırmaya katılan yöneticilerin 40'nin (%19,6) 0-5 yıl arası mesleki kıdeme sahip olduğu, 30'unun (%14,7) 6-10 yıl arası mesleki kıdeme sahip olduğu, 44'ünün (%21,6) 11-15 yıl arası mesleki kıdeme sahip olduğu ve 90'nin ise (%44,1) 16 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip olduğu görülmüştür.

- Araştırmaya katılan 0-5, 6-10 ve 11-15 yıl mesleki kıdeme sahip yöneticilerin yaklaşık olarak eşit sayıda olduğu; 16 ve üzeri mesleki kıdeme sahip olanların yaklaşık olarak iki katına eşit olduğu düşünülebilir.

Tablo 4.3'e göre; araştırmaya katılan yöneticilerin 54'ünün (%26,5) atölye şefi olduğu, 113'ünün (%55,4) bölüm şefi olduğu, 30'unun (%14,7) müdür yardımcısı olduğu ve 7'sinin ise (%3,4) müdür olduğu saptanmıştır.

- Araştırmaya katılan bölüm şefi yöneticilerin, atölye şefi yöneticilere oranı yaklaşık olarak iki katına yakın olduğu; müdür yardımcılarının müdürlere oranının yaklaşık olarak dört katı olduğu düşünülebilir.

Tablo 4.4'e göre; araştırmaya katılan yöneticilerin 166'sının (%26,5) lisans mezunu olduğu, 32'sinin (%15,7) yüksek lisans mezunu olduğu, 2'sinin (%1,0) doktora mezunu olduğu ve 4'ünün ise (%2,0) diğer mezuniyet düzeyine sahip oldukları ortaya konulmuştur.

- Araştırmaya katılan yöneticilerin lisans mezunu olanların yüksek lisans mezunu olanlara oranı yaklaşık olarak beş katı; diğer mezunların doktora mezunlarına oranı yaklaşık olarak iki katı olarak düşünülebilir.

Tablo 4.5'e göre; araştırmaya katılan yöneticilerin 73'ünün (%36,8) TKY ile ilgili bilgileri eğitim alarak edindiği, 89'unun (%43,6) TKY ile ilgili bilgileri çevresindeki çalışmalardan edindiği, 26'sının (%12,7) TKY ile ilgili bilgisinin olmadığı ve 16'sının ise (%7,8) diğer bilgi kaynaklarından bu bilgileri edindikleri bulgusuna ulaşılmıştır.

- Araştırmaya göre TKY ile ilgili bilgileri eğitim alarak edinenlerin yaklaşık olarak oranı TKY ile ilgili bilgileri çevresindeki çalışmalardan elde edenlerin oranının eşit olduğu; TKY ile ilgili bilgisinin olmadığını söyleyenlerin diğer bilgi kaynaklarından bilgi edindiğini söyleyenlere oranı yaklaşık olarak iki katı olduğu düşünülebilir.

### **5.1.2. Bağımlı Değişkenlerin Bağımsız Değişkenlere Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Elde Edilen Bulgulara Dair Tartışmalar**

#### **5.1.2.1. “Cinsiyet” Değişkenine İlişkin Tartışmalar**

Tablo 4.6 incelendiğinde, kadın yöneticiler “yeterli kaynak bulunur” ifadesine erkek yöneticilerden daha fazla olumlu görüş bildirmişlerdir. Buna göre;

- Bayan yöneticilerin meslek liselerinde TKY uygulamaları için var olan kaynakların yeterli olduğuna inandıkları söylenebilir.

Tablo 4.7 incelendiğinde, erkek yöneticiler “çalışanlar okul vizyonunu bilir” ifadesine kadın yöneticilerden daha fazla olumlu görüş ortaya koymuşlardır. Buna göre;

- Erkek yöneticiler, çalışanların okul vizyonu hakkında yeterli bilgiye sahip olduklarına inandıkları söylenebilir.

Tablo 4.8 incelendiğinde, erkek yöneticiler “çalışanlar vizyonda kendilerine düşen görevi bilirler” ifadesine kadın yöneticilerden daha fazla olumlu görüş bildirmişlerdir. Buna göre;

- Erkek yöneticiler çalışanlarının vizyonda kendilerine düşen görevi bildiklerine inandıkları söylenebilir.

Tablo 4.9 incelendiğinde, erkek yöneticiler “sorumlulukların paylaşıldığı, tartışmacı ve sorgulayıcı bir yapı vardır” ifadesine kadın yöneticilerden daha fazla olumlu görüş bildirmişlerdir. Buna göre;

- Erkek yöneticiler okullarında sorumlulukların paylaşıldığı, tartışmacı ve sorgulayıcı bir yapının olduğuna inandıkları söylenebilir.

Tablo 4.10 incelendiğinde, erkek yöneticiler “yöneticiler okulun başarılı olması için liderlik yapar” ifadesine kadın yöneticilerden daha fazla olumlu görüş ortaya koymuşlardır. Buna göre;

- Erkek yöneticiler okulun başarılı olması için yöneticilerin liderlik yaptıklarına inandıkları söylenebilir.

Tablo 4.11 incelendiğinde, erkek yöneticiler “toplumun ihtiyaçlarına ulaşmayı sağlayabilecek eğitimler verilir” ifadesine kadın yöneticilerden daha fazla olumlu görüş ortaya koymuşlardır. Buna göre;

- Erkek yöneticiler okullarda toplumun ihtiyacına ulaşmayı sağlayabilecek eğitimler verildiğine inandıkları söylenebilir.

### **5 1.2.2. “Mesleki Kıdem” Değişkenine İlişkin Tartışmalar**

Tablo 4.13 incelendiğinde, “idarecisi tarafından sürekli denetim yapılır” ifadesinin mesleki kıdem değişkenine göre 6-10 yıl arası mesleki kıdeme sahip olan yöneticiler, “idarecisi tarafından sürekli denetim yapılır” ifadesine 1-5 yıl arası mesleki kıdeme sahip olan yöneticilerden daha fazla olumlu yönde görüş ortaya koymuşlardır. Buna göre;

- Yöneticilerin mesleki kıdemlerin 6-10 yıl arası olan yöneticilerin, idarecisi tarafından sürekli denetim yapıldığına inandıkları söylenebilir.

Tablo 4.15 incelendiğinde, 11-15 yıl arası mesleki kıdeme sahip olan yöneticiler, “sürekli gelişim ve ilerleme için sistematik yenileşme süreçleri sunulmaktadır” ifadesine 1-5 yıl arası mesleki kıdeme sahip olan yöneticilerden daha fazla olumlu yönde görüş bildirmişlerdir. Buna göre;

- 11-15 yılları arasında mesleki kıdeme sahip yöneticilerin okullarında sürekli gelişim ve ilerleme için sistematik yenileşme süreçlerinin sunulduğuna ilişkin inançlarının olduğu söylenilebilir.

Tablo 4.17 incelendiğinde, 11-15 yıl arası mesleki kıdeme sahip olan yöneticiler, “çalışanlar toplumun istek ve beklentilerine göre yönlendirilmiştir” ifadesine 1-5 yıl arası mesleki kıdeme sahip olan yöneticilerden daha fazla olumlu yönde görüş ortaya koymuşlardır. Buna göre;

- 11-15 yılları arasında mesleki kıdeme sahip yöneticilerin çalışanların toplumun istek ve beklentilerine yönelik çalışmalar yaptığı inancına sahip oldukları söylenebilir.

Tablo 4.19 incelendiğinde, 11-15 yıl arası mesleki kıdeme sahip olan yöneticiler, “daha çok sonuç değerlendirilmesi yapılır” ifadesine 6-10 yıl arası mesleki kıdeme sahip olan yöneticilerden daha fazla olumlu yönde görüş ortaya koymuşlardır. Buna göre;

- 11-15 yıl mesleki kıdeme sahip yöneticilerin sonuçlar üzerine yoğunlaştığı söylenebilir.

Tablo 4.21 incelendiğinde, 11-15 yıl arası mesleki kıdeme sahip olan yöneticiler, “çalışanlar vizyonda kendilerine düşen görevi bilirler” ifadesine 1-5 yıl arası mesleki kıdeme sahip olan yöneticilerden daha fazla olumlu yönde görüş ortaya koymuşlardır. Buna göre;

- 11-15 yıl mesleki kıdeme sahip yöneticiler çalışanların vizyonda kendilerine düşen görevi bildiklerine daha fazla inandıkları söylenebilir.

Tablo 4.23 incelendiğinde, 11-15 yıl arası mesleki kıdeme sahip olan yöneticiler, “çalışanlar mesleki doyuma ulaşmaktadır” ifadesine 1-5 yıl arası mesleki kıdeme sahip olan yöneticilerden daha fazla olumlu yönde görüş bildirmişlerdir. Buna göre;

- 11-15 yıl arası mesleki kıdeme sahip yöneticilerin çalışanların mesleki doyuma ulaştıklarına inandıkları söylenebilir.

Tablo 4.25 incelendiğinde, 11-15 yıl arası mesleki kıdeme sahip olan yöneticiler, “temel insana hizmettir” ifadesine 1-5 yıl arası mesleki kıdeme sahip olan yöneticilerden daha fazla olumlu yönde görüş bildirmişlerdir.

- 11-15 yıl arası mesleki kıdeme sahip yöneticilerin temel insana hizmet ettiklerine inandıkları söylenebilir.

Tablo 4.27 incelendiğinde, 11-15 yıl arası mesleki kıdeme sahip olan yöneticiler, “yöneticiler okulu, toplumu iyi analiz eder ve örgütün başarısını arttırmak için liderlik yapar” ifadesine 1-5 yıl arası mesleki kıdeme sahip olan yöneticilerden daha fazla olumlu yönde görüş bildirmişlerdir. Buna göre;

- 11-15 yıl mesleki kıdeme sahip olan yöneticiler okulu ve toplumu iyi analiz ettiklerine ve örgütün başarısını arttırmak için liderlik yaptıklarına inandıkları söylenebilir.

Tablo 4.29 incelendiğinde, ; 6-10 yıl arası mesleki kıdeme sahip olan yöneticiler, “yöneticiler okulun başarılı olması için liderlik yapar” ifadesine 1-5 yıl arası mesleki kıdeme sahip olan yöneticilerden daha fazla olumlu yönde görüş ortaya koymuşlardır.

- 6-10 yıl arası mesleki kıdeme sahip yöneticiler okulun başarılı olması için liderlik yapıldığına inandığı söylenebilir.

Tablo 4.31 incelendiğinde, 6-10 yıl arası mesleki kıdeme sahip olan yöneticiler, “öğretmenler öğrencilerin öğrenme kapasitesinin gelişmesini amaçlar” ifadesine 1-5 yıl arası mesleki kıdeme sahip olan yöneticilerden daha fazla olumlu yönde görüş ortaya koymuşlardır. Buna göre;

- 6-10 yıl arası mesleki kıdeme sahip olan yöneticiler öğretmenlerin öğrencilerin öğrenme kapasitesinin gelişmesini amaçladığına daha çok inandığı söylenebilir.

Tablo 4.33 incelendiğinde, 16 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip olan yöneticiler, “yöneticiler kaliteye önem verir ve bunu sağlamak için örnek davranışlar sergiler” ifadesine 1-5 yıl arası mesleki kıdeme sahip olan yöneticilerden daha fazla olumlu yönde görüş bildirmişlerdir. Buna göre;

- 16 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip olan yöneticiler kaliteye önem verdikleri ve bunu sağlamak için örnek davranışlar sağladığına inandığı söylenebilir.

Tablo 4.35 incelendiğinde, 16 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip olan yöneticiler, “toplumun ihtiyaçlarına ulaşmayı sağlayabilecek eğitimler verilir” ifadesine 1-5 yıl arası

mesleki kıdeme sahip olan yöneticilerden daha fazla olumlu yönde görüş bildirmişlerdir. Buna göre;

- 16 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip yöneticiler toplumun ihtiyaçlarına ulaşmayı sağlayabilecek eğitimler verildiği inancına sahip olduğu söylenebilir.

Tablo 4.37 incelendiğinde, 11-15 yıl arası mesleki kıdeme sahip olan yöneticiler, “okulda çalışanlar ve veli işbirliği ile öğrencilerin gelişimine odaklı bir ‘Takım Çalışması’ anlayışı hakimdir” ifadesine 1-5 yıl arası mesleki kıdeme sahip olan yöneticilerden daha fazla olumlu yönde görüş ortaya koymuşlardır. Buna göre;

- 11-15 yıl arası mesleki kıdeme sahi olan yöneticilerin okulda çalışanlar ve veli işbirliği ile öğrencilerin gelişimine odaklı bir ‘Takım Çalışması’ anlayışına hakim olan bir yapının olduğuna inandığı söylenebilir.

Tablo 4.39 incelendiğinde, 11-15 yıl arası mesleki kıdeme sahip olan yöneticiler, “öğrencilerimiz için düzenli işleyen bir sağlık ve güvenlik sistemimiz vardır” ifadesine 1-5 yıl arası mesleki kıdeme sahip olan yöneticilerden daha fazla olumlu yönde görüş ortaya koymuşlardır. Buna göre;

- 11-15 yıl arası mesleki kıdeme sahip yöneticiler, okulda öğrenciler için düzenli işleyen bir sağlık ve güvenlik sistemi olan bir yapının olduğuna inandığı söylenebilir.

### **5 1.2.3. “Okuldaki Görev” Değişkenine İlişkin Tartışmalar**

Tablo 4.41 incelendiğinde, ; müdür olan yöneticiler, “idarecisi tarafından sürekli denetim yapılır” ifadesine bölüm şefi olan yöneticilerden daha fazla olumlu yönde görüş ortaya koymuşlardır. Buna göre;

- Müdür olan yöneticilerin sürekli denetim yapıldığı bir yapının olduğuna inandıkları söylenebilir.

Tablo 4.43 incelendiğinde, müdür olan yöneticiler, “çalışanlar mesleki doyuma ulaşmaktadır” ifadesine bölüm şefi olan yöneticilerden anlamlı düzeyde daha fazla olumlu yönde görüş bildirmişlerdir. Buna göre;

- Müdür olan yöneticiler çalışanların mesleki doyuma ulaştıklarına inandıkları söylenebilir.

Tablo 4.45 incelendiğinde, müdür olan yöneticiler, “sorumlulukların paylaşıldığı, tartışmacı ve sorgulayıcı bir yapı vardır” ifadesine bölüm şefi olan yöneticilerden anlamlı düzeyde daha fazla olumlu yönde görüş ortaya koymuşlardır. Buna göre;

- Müdürler okulda sorumlulukların paylaşıldığı, tartışmacı ve sorgulayıcı bir yapının olduğuna inandıkları söylenebilir.
- Müdürler sorumluluklarının paylaşıldığı, işbirliği yapıldığına inandıkları söylenebilir.

Tablo 4.47 incelendiğinde, müdür olan yöneticiler, “yöneticiler okulun başarılı olması için liderlik yapar” ifadesine bölüm şefi olan yöneticilerden anlamlı düzeyde daha fazla olumlu yönde görüş ortaya koymuşlardır. Buna göre;

- Müdürlerin okulun başarısı için liderlik yaptıkları bir yapı olduğuna inandıkları söylenebilir.

Tablo 4.49 incelendiğinde, müdür olan yöneticiler, “toplumun ihtiyaçlarına ulaşmayı sağlayabilecek eğitimler verilir” ifadesine bölüm şefi olan yöneticilerden anlamlı düzeyde daha fazla olumlu yönde görüş bildirmişlerdir.

- Müdürlerin okulda toplumun ihtiyacına göre eğitimin verildiğine inandıkları söylenebilir.

#### **5 1.2.4. “Eğitim Düzeyi” Değişkenine İlişkin Tartışmalar**

Tablo 4.51 incelendiğinde, yüksek lisans mezunu olan yöneticiler, “idarecisi tarafından sürekli denetim yapılır” ifadesine lisans mezunu olan yöneticilerden daha fazla olumlu yönde görüş bildirmişlerdir.

- Yüksek lisans mezunu olan yöneticiler okullarda idareci tarafından sürekli denetim yapılan bir yapının olduğunu düşündükleri söylenebilir.

Tablo 4.53 incelendiğinde, yüksek lisans mezunu olan yöneticiler, “ortak kültür oluşturulmuştur” ifadesine lisans mezunu olan yöneticilerden daha fazla olumlu yönde görüş bildirmişlerdir.

- Yüksek lisans mezunu olan yöneticiler okulda ortak kültürün olduğu bir yapının olduğuna inandıkları söylenebilir.

Tablo 4.55 incelendiğinde, yüksek lisans mezunu olan yöneticiler, “daha çok sonuç değerlendirilmesi yapılır” ifadesine lisans mezunu olan yöneticilerden daha fazla olumlu yönde görüş bildirmişlerdir.

- Yüksek lisans mezunu yöneticilerin daha çok sonuç odaklı değerlendirme yaptıkları bir yapının olduğu söylenebilir.

Tablo 4.57 incelendiğinde, yüksek lisans mezunu olan yöneticiler, “herkes birlikte çalışarak okulu sürekli geliştirmektedir” ifadesine lisans mezunu olan yöneticilerden daha fazla olumlu yönde görüş ortaya koymuşlardır.

- Yüksek lisans mezunu yöneticiler okul çalışanları ile beraber çalışarak okulun sürekli geliştiği bir yapının olduğu söylenebilir.

Tablo 4.59 incelendiğinde, yüksek lisans mezunu olan yöneticiler, “yöneticiler okulun başarılı olması için liderlik yapar” ifadesine lisans mezunu olan yöneticilerden daha fazla olumlu yönde görüş ortaya koymuşlardır.

- Yüksek lisans mezunun yöneticiler okulun başarılı olması için liderlik yaptıklarına inandıkları söylenebilir.

Tablo 4.61 incelendiğinde, yüksek lisans mezunu olan yöneticiler, “yöneticiler kaliteye önem verir ve bunu sağlamak için örnek davranışlar sergiler” ifadesine lisans mezunu olan yöneticilerden daha fazla olumlu yönde görüş bildirmişlerdir.

- Yüksek lisans sahibi yöneticiler kaliteye önem veren ve bunu sağlamak için örnek davranışlar sergileyen bir yapı içinde oldukları düşünülebilir.

### **5.1.3. Yöneticilerin Bağımlı Değişkenlere (Anketteki İfadelere) Verdikleri**

#### **Cevapların Frekans, Yüzde, Ortalama ve Standart Sapma Değerlerine**

#### **İlişkin Bulgulara Dair Tartışmalar**

Tablo 4.62 ele alındığında, anket çalışmasına katılan yöneticilerin bağımlı değişkenlere (ifadelere) verdikleri en olumlu cevaplar (en fazla katıldıkları ifadeler); "yöneticiler okulu, toplumu iyi analiz eder ve örgütün başarısını arttırmak için liderlik yapar" ifadesi (X=2,92 “katılıyorum” düzeyinde), "insan odaklı yönetim yaklaşımı yapılmaktadır" ifadesi (X=2,86 “katılıyorum” düzeyinde) ve “temel insana hizmettir" ifadesi (X=2,82 “katılıyorum” düzeyinde) olarak bulunmuştur.

Araştırmaya katılan yöneticilerin bağımlı değişkenlere verdikleri en olumsuz (en az katıldıkları ifadeler) yanıtların ise; "çalışanlar mesleki doyuma ulaşmaktadır" ifadesinin (X=2,00 "az katılıyorum" düzeyinde), "öğrencilerimiz için düzenli işleyen bir sağlık ve güvenlik sistemimiz vardır" ifadesinin (X=2,28 "az katılıyorum" düzeyinde) ve "sorumlulukların paylaşıldığı, tartışmacı ve sorgulayıcı bir yapı vardır" ifadesinin (X=2,30 "az katılıyorum" düzeyinde) olduğu saptanmıştır.

Buna göre;

- Yöneticilerin iyi birer gözlemci olduğu, okulun başarısını arttırdığını, okul çalışanlarına liderlik yaptıkları,
  - Eğitimde insancıl bir yönetim anlayışı sergiledikleri,
  - Eğitimin amacının insan ihtiyaçlarını karşılamak, insana hizmet ettikleri,
  - Çalışanların mesleki doyum noktasında sıkıntı yaşadıkları,
  - Meslek liselerinde sağlık ve güvenlik sistemlerinin yetersiz olduğu,
- söylenbilir.

## **5.2. Sonuçlar**

Bu kısımda, araştırmaya ilişkin bulgulara dair sonuçlar özetlenerek aktarılmıştır.

### **5.2.1. Bağımsız Değişkene Ait Sonuçlar**

Bu bölümde araştırmaya katılan yöneticilerin kişisel bilgileri, Toplam Kalite Yönetimi ile Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarına verdikleri cevaplara ilişkin sonuçlar yer almaktadır.

Sonuçlara göre araştırmaya katılan yöneticilerin;

- 124'ünün (%60,8) kadın olduğu, 80'inin ise (%39,2) erkek olduğu,
- 40'ının (%19,6) 0-5 yıl arası mesleki kıdeme sahip olduğu, 30'unun (%14,7) 6-10 yıl arası mesleki kıdeme sahip olduğu, 44'ünün (%21,6) 11-15 yıl arası mesleki kıdeme sahip olduğu ve 90'ının ise (%44,1) 16 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip olduğu,

- 54'ünün (%26,5) atölye şefi olduğu, 113'ünün (%55,4) bölüm şefi olduğu, 30'unun (%14,7) müdür yardımcısı olduğu ve 7'sinin ise (%3,4) müdür olduğu,
- 166'sının (%26,5) lisans mezunu olduğu, 32'sinin (%15,7) yüksek lisans mezunu olduğu, 2'sinin (%1,0) doktora mezunu olduğu ve 4'ünün ise (%2,0) diğer mezuniyet düzeyine sahip oldukları,
- 73'ünün (%36,8) TKY ile ilgili bilgileri eğitim alarak edindiği, 89'unun (%43,6) TKY ile ilgili bilgileri çevresindeki çalışmalardan edindiği, 26'sının (%12,7) TKY ile ilgili bilgisinin olmadığı ve 16'sının ise (%7,8) diğer bilgi kaynaklarından bu bilgileri edindikleri,

### **5.2.2. Bağımlı Değişkenlerin Bağımsız Değişkenlere Göre Farklılaşım Farklılaşmadığına İlişkin Elde Edilen Bulgulara Dair Sonuçlar**

Bu Kısımda, bağımlı değişkenlerin bağımsız değişkenlere göre farklılaşım farklılaşmadığına ilişkin elde edilen sonuçlara yer verilmiştir.

#### **5.2.2.1. “Cinsiyet” Değişkenine İlişkin Sonuçları**

Kadın yöneticilerin erkek yöneticilerden daha çok okul yeterli kaynak bulunduğunu düşündükleri ortaya çıkmıştır.

Erkek yöneticilerin kadın yöneticilerden daha çok okulda

- çalışanların okul vizyonunu bildiğini
- çalışanların vizyonda kendilerine düşen görevi bildiklerini
- sorumlulukların paylaşıldığı, tartışmacı ve sorgulayıcı bir yapı varlığını
- yöneticilerin okulun başarılı olabilmesi için liderlik yaptığını
- toplumun ihtiyaçlarına ulaşmayı sağlayabilecek eğitimler verildiğini düşündükleri ortaya çıkmıştır.

#### **5.2.2.2. “Mesleki Kıdem” Değişkenine İlişkin Sonuçlar**

6-10 yıl mesleki kıdeme sahip yöneticilerin 1-5 yıl mesleki kıdeme sahip yöneticilerden daha çok okulda

- idarecisi tarafından sürekli denetim yapıldığını
- yöneticilerin okulun başarısı için liderlik yaptıklarını
- öğretmenler öğrencilerin öğrenme kapasitesini geliştirmeyi amaçladıklarını düşündükleri ortaya çıkmıştır.

11-15 yıl mesleki kıdeme sahip yöneticilerin 1-5 yıl mesleki kıdeme sahip yöneticilerden daha çok okulda

- sürekli gelişim ve ilerleme için sistematik yenileşme süreçleri sunulduğunu
- çalışanların toplumun istek ve beklentilerine göre yönlendiğine
- çalışanların vizyonda kendilerine düşen görevi bildiklerini
- çalışanların mesleki doyuma ulaştıklarını
- temelin insana hizmet olduğunu
- yöneticiler okulu, toplumu iyi analiz eder ve örgütün başarısını arttırmak için liderlik yaptığını
- çalışanlar ve veli işbirliği ile öğrencilerin gelişimine odaklı bir ‘Takım Çalışması’ anlayışı hakim olduğunu
- öğrencilerimiz için düzenli işleyen bir sağlık ve güvenlik sistemimin varlığını düşündükleri ortaya çıkmıştır.

11-15 yıl arası mesleki kıdeme sahip yöneticilerin 6-10 yıl arası mesleki kıdeme sahip yöneticilerden daha çok okulda sonuç değerlendirilmesi yapıldığını düşündükleri ortaya çıkmıştır.

16 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip olan yöneticilerin 1-5 yıl mesleki kıdeme sahip yöneticilerden daha çok okulda

- yöneticiler kaliteye önem verir ve bunu sağlamak için örnek davranışlar sergilediğini
- toplumun ihtiyaçlarına ulaşmayı sağlayabilecek eğitimler verildiğini düşündükleri ortaya çıkmıştır.

### 5.2.2.3. “Okuldaki Görev” Değişkenine İlişkin Sonuçlar

Müdür olan yöneticiler Bölüm Şefi olan yöneticilerden daha çok okulda

- idarecisi tarafından sürekli denetim yapıldığını
- çalışanlar mesleki doyuma ulaşıldığını
- sorumlulukların paylaşıldığı, tartışmacı ve sorgulayıcı bir yapı varlığını
- yöneticiler okulun başarılı olması için liderlik yapıldığını
- toplumun ihtiyaçlarına ulaşmayı sağlayabilecek eğitimler verildiğini düşündükleri orantaya çıkmıştır.

### 5.2.2.4. “Eğitim Düzeyi” Değişkenine İlişkin Sonuçlar

Yüksek lisans mezunu yöneticilerin lisans mezunu yöneticilerden daha çok okulda

- idarecisi tarafından sürekli denetim yapıldığını
- ortak kültür oluşturulduğunu
- daha çok sonuç değerlendirilmesi yapıldığını
- herkes birlikte çalışarak okulu sürekli geliştirdiğini
- yöneticiler okulun başarılı olması için liderlik yapıldığını
- yöneticiler kaliteye önem verir ve bunu sağlamak için örnek davranışlar sergilediğini düşündükleri ortaya çıkmıştır.

### 5.2.3. Yöneticilerin Bağımlı Değişkenlere ( Anketteki İfadelere) Verdikleri Cevapların Frekans, Yüzde, Ortalama ve Standart Sapma Değerlerine İlişkin Bulgulara Dair Sonuçlar

Araştırmaya katılan yöneticilerin okulda;

- ‘İdarecisi tarafından sürekli denetim yapılır’ ifadesine az katıldıkları,
- ‘Ortak kültür oluşturulmuştur’ ifadesine az katıldıkları,
- ‘Çalışanlar iyi hizmet sunabilmek için gerekli eğitim, gelişme imkanına sahiptir’ ifadesine az katıldıkları,

- ‘Sürekli gelişim ve ilerleme için sistematik yenileşme süreçleri sunulmaktadır’ ifadesine az katıldıkları,
- ‘İnsan odaklı yönetim yaklaşımı yapılmaktadır’ ifadesine az katıldıkları,
- ‘Çalışanlar toplumun istek ve beklentilerine göre yönlendirilmiştir’ ifadesine az katıldıkları,
- ‘İstenilen hedefler doğrultusunda etkili bir şekilde çalışır’ ifadesine az katıldıkları,
- ‘Katılımlı yönetim biçimi uygulanır’ ifadesine az katıldıkları,
- ‘Daha çok sonuç değerlendirilmesi yapılır’ ifadesine az katıldıkları,
- ‘Yeterli kaynak bulunur ifadesine katıldıkları,
- ‘Çalışanlar okul vizyonunu bilir’ ifadesine az katıldıkları,
- ‘Çalışanlar vizyonda kendilerine düşen görevi bilirler’ ifadesine az katıldıkları,
- ‘Herkes birlikte çalışarak okulu sürekli geliştirmektedir’ ifadesine az katıldıkları,
- ‘Eğitim örgütünde değişim planlı ve programlı yapılır’ ifadesine az katıldıkları,
- ‘Çalışanlar mesleki doyuma ulaşmaktadır’ ifadesine katıldıkları,
- ‘Yönetim personelin daha verimli çalışmaları için desteklemektedir’ ifadesine az katıldıkları,
- ‘Temel insana hizmettir’ ifadesine az katıldıkları,
- ‘Öğrencilere her zaman yeteneklerini ortaya çıkaracak imkanlar tanır’ ifadesine az katıldıkları,
- ‘Sorumlulukların paylaşıldığı, tartışmacı ve sorgulayıcı bir yapı vardır’ ifadesine az katıldıkları,
- ‘Değişen teknolojik gelişmelere ve bilgilere göre değişme ve gelişme gösterir’ ifadesine az katıldıkları,
- ‘Yöneticiler okulu, toplumu iyi analiz eder ve örgütün başarısını arttırmak için liderlik yapar’ ifadesine az katıldıkları,
- ‘Yöneticiler okulun başarılı olması için liderlik yapar’ ifadesine az katıldıkları,

- ‘Öğretmenler öğrencilerin öğrenme kapasitesinin gelişmesini amaçlar’ ifadesine az katıldıkları,
- Toplumun ihtiyaç ve beklentilerini karşılar’ ifadesine az katıldıkları,
- ‘Öğrencilerin her zaman faydalanabileceği ucuz ve sağlıklı kantin/ kafe olanakları vardır’ ifadesine az katıldıkları,
- ‘Yöneticiler kaliteye önem verir ve bunu sağlamak için örnek davranışlar sergiler’ ifadesine az katıldıkları,
- ‘Vizyon, misyon ve değerleri yeterince açık ve mantıklıdır’ ifadesine az katıldıkları,
- ‘Toplumun ihtiyaçlarına ulaşmayı sağlayabilecek eğitimler verilir’ ifadesine az katıldıkları,
- ‘Okulda çalışanlar ve veli işbirliği ile öğrencilerin gelişimine odaklı bir ‘Takım Çalışması’ anlayışı hakimdir’ ifadesine az katıldıkları,
- ‘Öğrencilerin sağlığı, gelişimi açısından temiz, bakımlı ve uygun fiziki ortama sahiptir’ ifadesine az katıldıkları,
- ‘Öğrencilerimiz için düzenli işleyen bir sağlık ve güvenlik sistemimiz vardır’ ifadesine katıldıkları,
- ‘Sosyal etkinlikler öğrencilerin yeteneklerini geliştirecek şekilde düzenlenmektedir’ ifadesine katıldıkları görülmüştür.

### 5.3. Öneriler

1. Okulda yeni göreve başlayan arkadaşlar için oryantasyon çalışmaları, hatta meslek liselerinde Toplam Kalite Yönetimi’nin nasıl olacağına dair bir el kitabının olması kuruma katılan yeni arkadaşların kurumdaki işleyiş hakkında daha doğru bilgilere sahip olmasını sağlamalıdır.
2. İnsanın temele alındığı, hedefler belirlenirken insanın unutulmadığı ve insan odaklı anlayışa geçilmesinin kurumların daha kaliteli ürünler vermesini sağlamalıdır.
3. Okul içerisinde işleyişte bir değişiklik yapılacak olursa okul yönetimi okul çalışanlarının yazılı fikirlerinin alması okul işleyişinde bütünlüğün sağlanmasını sağlayacaktır.

3. Öğrencilerin ve öğretmenlerin çeşitli proje, tiyatro, kısa film, satranç ve farklı spor dallarına yönlendirebilmek, etkili ve verimli çalışmalar elde edebilmek için gerekli fiziki donanımın sağlanması gerekmektedir.
4. Meslek liselerinin vizyon ve misyonun tercih aşamasında olan öğrencilere iyi tanıtılması ve öğrencilerin bu bilgiler doğrultusunda tercih yapmasının meslek liselerindeki başarıyı ve kaliteyi arttırmasını sağlayacaktır.
5. Okul yönetiminde birlik ve bütünlüğün sağlanabilmesi için yöneticilerin çalışanlarının farkında olup, etkin bir lider olması gerekmektedir.
6. Okul çalışanlarının görüş ve fikirlerini açıkça belirttiği, uygulamaların tüm çalışanlar tarafından benimsendiği Toplam Kalite Yönetimi'nin sadece bir mevzuat çalışması anlayışının ortadan kalkmasını sağlayacaktır.
7. Okul çalışanlarının Toplam Kalite Yönetimi hakkında bilinçlendirilmesi ve gerekli hizmet içi eğitimin sağlanması gerekmektedir.

## KAYNAKLAR

ABDİOĞLU, Hasan ve ECE, Oğuzhan, ‘Toplam Kalite Yönetiminin Muhasebe Meslek Elemanları Üzerinde Uygulanmasına Yönelik Bir Model Önerisi’, Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi, Sayı: Bahar 1, Ankara, 2005.

Afyon Aydın Doğan Bilim ve Sanat Merkezi Stratejik Planlama Ekibi. ‘Başarı İçin Vizyon, Misyon ve Strateji’, Eğitimde Stratejik Planlama Makaleler, Milli Eğitim Bakanlığı, Ankara, 2009.

AKARSU, Özgür. The Relationship Between TOM Applications and Organizational Commitment Regarding The Effect of Organizational Culture’, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2006.

AKDAĞ, Mustafa. ‘Toplam Kalite Yönetimi ve Örgüt İçindeki Yeri’, Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi, 4;1, Konya, 2005.

AKSU, Ali. İlköğretim Okullarında Toplam Kalite Yönetimi ve Vizyoner Liderlik’, Eğitim ve Bilim Dergisi, 34;153, İzmir, 2009.

ARAP, İbrahim ve YILMAZ Levent. ‘Yeni Kamu Yönetimi Anlayışının ‘Yeni Kurumu: Kamu Görevlileri Etik Kurulu’’ Türkiye Orta Doğu Amme İdaresi Dergisi, 39;2, Ankara, 2006.

ARSLAN, Gülay ve KÜÇÜKER, Erdal. ‘Türkiye’de Toplam Kalite Yönetimi Modelinin Eğitimin Kamu Hizmeti Niteliğine ve Eğitim Öğretim Süreçlerine Uygunluğu’, Ordu Üniversitesi Sosyal Bilimler Araştırma Dergisi, s.II, Ordu, 2011.

AYDIN, Ayhan ve BAŞKAN, Atanur Gülsün. ‘Eğitim Sisteminde İnsan Unsuru ve Toplam Kalite Yönetimi Anlayışı’, Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, s.18, Ankara, 2000.

AYTAÇ, Tufan. ‘Okul Vizyonu Nedir Nasıl Geliştirilir’, Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar Uygulamalar ve Sorunlar. Ankara, 2012.

BALCI, Ali. ‘İki Binli Yıllarda Türk Milli Eğitim sisteminin Örgütlenmesi ve Yönetimi’, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi, s. 2, Pegem A, Ankara, 2000.

BAYKARA, Süleyman. Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi’nin Uygulanabilirliği ve Bir Model Önerisi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aralık, 1999.

BİÇER, Enis Baha. Toplam Kalite Yönetiminin Kurumsal İmaj Üzerine Etkileri ve Bir Araştırma, Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi, Sivas, 2006.

CAFOĞLU, Zuhul. Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi. Ümit Avni Akyol Vakfı, Serçe Matbaacılık, Ankara, 1996.

ÇELİK, İlkey. Toplam Kalite Yönetimi Felsefesine Göre; Yöneticilerin Çalışanlarına İlişkin İşlevlerini Yerine Getirebilme Düzeyi, Marmara Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2011.

ÇELİKTEN, Mustafa. 'Okul Kültürünün Şekillendirilmesinde Okul Müdürünün Rollerini', Türk Eğitim Bilimleri Dergisi, Gazi Üniversitesi, 1;4, Ankara, 2003.

DOĞAN, Elife ve Diğerleri. 'Eğitim Hizmetlerinde Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Politikalar', Süleyman Demirel Üniversitesi Burdur Eğitim Fakültesi Dergisi, 11, Burdur, 2006.

DURSUNKAYA; Zafer ve ÖGEL, 'Zümrüt. Eğitimde Kalite Yönetimine Bir Örnek: Abet 2000 Akreditasyon Süreci', Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 20, Ankara, 2001.

DÜNDAR; Didem. Eğitim Yöneticisi Olan Ortaöğretim Kurumları Okul Müdürlerinin Performans Yönetimi Yeterliliklerinin Toplam Kalite Yönetimi Açısından İncelenmesi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2007.

ERİŞEN, Yavuz. 'Toplam Kalite Sistemini Oluşturmada Temel Aşama: Standartların Belirlenmesi', Türk Eğitim Bilimleri Dergisi, Gazi Üniversitesi, 1;3, Ankara, 2003.

ERTURAN, Çetin. 'Stratejik yönetim', Eğitimde Stratejik Planlama Makaleler, Milli Eğitim Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı, Ankara, 2009.

GÜLEŞ, Hasan Kürşat. 'Bilişim Sistemlerinin Toplam Kalite Yönetimindeki Yeri ve Önemi', İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 15;1, Konya, 2000.

GÜLSEREN, Ömer. 'Toplam Kalite Yönetimi, Felsefesi ve İlkeleri', Milli Eğitim Bakanlığı Görevde Yükselme Ders Notları, Ankara, 2006.

GÜMÜŞELİ, Ali İlker. 'Çağdaş Okul Müdürünün Liderlik Alanları' Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi Pegem A, 7, Ankara, 2001.

KINGİR, Said. Toplam Kalite Yönetimi. Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara, 2013.

KÖKSAL, Hayal. 'Kalite ile Mükemmel bir Yaşama Doğru', Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi, 10, İstanbul, 1998.

OKÇU, Veysel. Eğitimde Toplam Kalite Yönetiminin Uygulanması', Milli Eğitim Dergisi, Yaz 179, Ankara, 2008.

OKÇU, Veysel. 'İlköğretim Okulu Yönetici ve Öğretmenlerinin Toplam Kalite Yönetimine İlişkin Yönelimleri', Milli Eğitim Dergisi, Yaz 183, Ankara, 2009.

ÖZDAYI, Nurhayat. 'Eğitim Fakültelerinde Okuyan Öğrencilerin Mesleki Kaygılarının Toplam Kalite Yönetimi Açısından Değerlendirilmesi', Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Bilimleri Dergisi, s.12, İstanbul, 2000.

SÖYLER, İlhami. ' Kamu Sektöründe Stratejik Yönetim Uygulanabilir mi?( Engeller/Güçlükler)', Maliye Dergisi, s.152, Ankara, 2007.

SUCU, Nimetullah. Küreselleşme, Bireyselleşme ve Örgüt Kuramlarının Yeniden Yorumu: Toplam Kalite Yönetimi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2006.

ŞİŞMAN, Mehmet ve TURAN, Selehattin. Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi, PegemA Yayıncılık, Ankara,2001.

TARHAN, Ahmet Bora ve EZİCİ, Erhan. 'Kamu Hizmetlerinin Üretiminde Yeni Kamu Yönetimi Anlayışı ve Toplam Kalite Yönetimi', Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi,

TETİK, Semra. 'Yönetimde Başarının Yeni Yolu: Toplam Kalite Yönetimi' Dayanışma Süreli Yerel Yayın, 109, İzmir, 2010.

ULAŞ, Sema. Toplam Kalite Yönetiminde İnsan Kaynaklarının Rolü: Liderlik Üzerine Bir Uygulama, Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası Uzmanlık Yeterlilik Tezi, Ankara,2002.

ÜNSAL, Nezir. Milli Eğitim Bakanlığı Stratejik Plan Hazırlık Programı, Milli Eğitim Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı, Ankara, 2006.

ÜSTÜN, Ahmet. 'İlköğretim Okullarındaki Yönetici ve Öğretmenlerin Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarına İlişkin Görüşlerinin Değerlendirilmesi; Amasya İli Örneği'. Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi, Erzurum, 2006.

YILDIZ, Gültekin ve MESCI, Muammer. Toplam Kalite Yönetiminin Başarısında Rol Oynayan Kilit Faktörler, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 27, Kütahya, 2010.

YILMAZ, Neşe. Toplam Kalite Yönetimi ve Örgüt Kültürü, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2007.

MEB, Milli Eğitim Bakanlığı Ortaöğretim Genel Müdürlüğü,2013.

(<http://ogm.meb.gov.tr/www/misyon-ve-vizyon/icerik/53>) Erişim: 20.04.2014.

MEB, Milli Eğitim Bakanlığı Eğitimde Kalite Yönetimi Sistemleri Yönergesi, 2013.  
(<http://www.meb.gov.tr/>)

## EKLER

### ANKET FORMU

**Değerli Meslek Lisesi Çalışanları;**

Bu araştırmada “**Meslek Liselerindeki Yöneticilerin Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarına İlişkin Görüşleri**“ ni bilimsel olarak incelenmesi amaçlanmaktadır.

Elde edilen bulgular doğrultusunda önerilerde bulunulacaktır. Ulaşılan bilgiler bilimsel amaçlarla ve topluca değerlendirilecektir. Bu nedenle **ankette adınızı yazmanıza gerek yoktur.** Araştırmanın geçerliği ve güvenilirliği açısından **bütün cümleleri okuyunuz ve mutlaka her cümleyi cevaplandırınız.**

Gösterdiğiniz ilgi ve işbirliği için teşekkür ederiz.

Saygılarımla

Danışman  
Prof. Dr. Semra ÜNAL

Araştırmacı  
Burcu BAYRAKTAR

### BÖLÜM I

Aşağıdaki seçeneklerden size uygun olanlardan sadece bir tanesine (X) işareti koyarak yanıtlayınız.

1- Cinsiyetiniz:

a)  Bayan

b)  Bay

2- Mesleki Kıdeminiz:

a)  0–5 yıl

b)  6–10 yıl

c)  11–15 yıl

d)  16 yıl ve üzeri

3- Okuldaki göreviniz:

a)  Atölye Şefi

b)  Bölüm Şefi

c)  Müdür Yardımcısı

d)  Müdür

4- Eğitim düzeyi:

a)  Lisans

b)  Yüksek lisans

c)  Doktora

d)  Diğer.....

5- Toplam Kalite Yönetimi ile ilgili bilgileri nereden edindiniz?

a)  Eğitim aldım

b)  Çevremdeki çalışmalardan

c)  Bilgim yok

d)  Diğer.....

## BÖLÜM II

Aşağıdaki her cümleyi sırayla okuyarak kendinize en uygun olan düzeyin içine (X) koyarak işaretleyiniz.

<b>TKY Uygulamalarına İlişkin Görüş Anketi</b>	<b>Tamamen Katılıyorum</b>	<b>Katılıyorum</b>	<b>Az Katılıyorum</b>	<b>Katılmıyorum</b>
<b>Okulda;</b>				
1. ...idarecisi tarafından sürekli denetim yapılır.				
2. ...ortak kültür oluşturulmuştur.				
3. ...çalışanlar iyi hizmet sunabilmek için gerekli eğitim, gelişme imkanına sahiptir.				
4. ...sürekli gelişim ve ilerleme için sistematik yenileşme süreçleri sunulmaktadır.				
5. ...insan odaklı yönetim yaklaşımı yapılmaktadır.				
6. ...çalışanlar toplumun istek ve beklentilerine göre yönlendirilmiştir.				
7. ...istenilen hedefler doğrultusunda etkili bir şekilde çalışır.				
8. ...katılımlı yönetim biçimi uygulanır.				
9. ...daha çok sonuç değerlendirilmesi yapılır.				
10. ...yeterli kaynak bulunur.				
11. ...çalışanlar okul vizyonunu bilir.				
12. ...çalışanlar vizyonda kendilerine düşen görevi bilirler.				
13. ...herkes birlikte çalışarak okulu sürekli geliştirmektedir.				
14. ...eğitim örgütünde değişim planlı ve programlı yapılır.				
15. ...çalışanlar mesleki doyuma ulaşmaktadır.				
16. ...yönetim personelin daha verimli çalışmalarını için desteklenmektedir.				
17. ....değişen teknolojik ve sosyal yapıya uyum sağlar.				
18. ....temel insana hizmettir.				
19. ...öğrencilere her zaman yeteneklerini ortaya çıkaracak imkanlar tanır.				
20. ...sorumlulukların paylaşıldığı, tartışmacı ve sorgulayıcı bir yapı vardır.				

<b>TKY Uygulamalarına İlişkin Görüş Anketi</b> <b>Okulda;</b>	<b>Tamamen Katılıyorum</b>	<b>Katılıyorum</b>	<b>Az Katılıyorum</b>	<b>Katılmıyorum</b>
21. ...değişen teknolojik gelişmelere ve bilgilere göre değişme ve gelişme gösterir.				
22. ...yöneticiler okulu, toplumu iyi analiz eder ve örgütün başarısını arttırmak için liderlik yapar.				
23. ...yöneticiler okulun başarılı olması için liderlik yapar.				
24. ...öğretmenler öğrencilerin öğrenme kapasitesinin gelişmesini amaçlar.				
25. ...toplumun ihtiyaç ve beklentilerini karşılar.				
26. ...öğrencilerin her zaman faydalanabileceği ucuz ve sağlıklı kantin/kafe olanakları vardır.				
27. ...yöneticiler kaliteye önem verir ve bunun sağlamak için örnek davranışlar sergiler.				
28. ...vizyon, misyon ve değerleri yeterince açık ve mantıklıdır.				
29. ...toplumun ihtiyaçlarına ulaşmayı sağlayabilecek eğitimler verilir.				
30. ...okulda çalışanlar ve veli işbirliği ile öğrencilerin gelişimine odaklı bir 'Takım Çalışması' anlayışı hakimdir.				
31. ...öğrencilerin sağlığı, gelişimi açısından temiz, bakımlı ve uygun fiziki ortama sahiptir.(Rutubetsiz, havalandırılmalı, geniş, ferah..)				
32. ...öğrencilerimiz için düzenli işleyen bir sağlık ve güvenlik sistemimiz vardır.				
33. ...sosyal etkinlikler öğrencilerin yeteneklerini geliştirecek şekilde düzenlenmektedir.				

### **BÖLÜM III**

**Bu bölümde konu ile ilgili katkıda bulunmak istediğiniz görüşlerinize yer verebilirsiniz.**

.....

.....

.....

## ÖZGEÇMİŞ

Burcu BAYRAKTAR

11 Şubat 1987 yılında Adana'da doğdu. İlkokul 1. Ve 2. Sınıfı Hakkari Cumhuriyet İlkokulu'nda 3., 4. Ve 5. Sınıfı Balıkesir İskele İlkokulunda okudu. Bigadiç Atatürk Ortaokulu'nda 6. ve 7. Sınıfı, Dumlupınar Ortaokulu'nda 8. sınıfı okudu. Adana Sabancı Anadolu Tekstil Teknik Lisesinde eğitimine devam etti.

2005 yılında Marmara Üniversitesi Teknik Eğitim Fakültesi Tekstil Teknoloji Öğretmenliğini kazandı ve 2009 yılında mezun oldu. 2010 yılında Marmara Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Teknoloji Eğitimi Tezli Yüksek Lisansa başladı. 2011 yılında Mardin/Mazıdağı Halk Eğitim Merkezine Atandı. 2013 yılında tekrar İstanbul gelerek Bahçelievler/İHKİB Yenibosna Anadolu Kız Teknik ve Meslek Lisesinde görev yapmaya başladı.

Adres: Atakent Mah. 1. Etap Toplukonutlar Kutlutaş A10 D53

Halkalı Küçükçekmece/İstanbul

Tel: 0538 569 09 07

E-mail: burjuvader57@hotmail.com