

Toplam Kalite Yönetimi Formatör Öğretmenlerinin ve İdarecilerinin Hazırlanan Stratejik Planların Eğitimde Değişim ve Yenilik Hareketlerine Katkısı Hakkındaki Görüşleri

Taner ALTUN¹, Canan ÇOLAK²

Özet

Bu araştırmada Milli Eğitim sistemi içinde yürütülen Toplam Kalite Yönetimi (TKY) çalışmaları kapsamında hazırlanan stratejik planlamaların eğitimde değişim ve yenilik hareketlerine etkisi incelenmiştir. Araştırma, nitel araştırma yaklaşımı içinde tasarlanmış olup, 2010-2011 eğitim-öğretim yılında, Trabzon ilindeki okullarda görev yapan TKY çalışmalarından sorumlu 9 idareci ve 5 TKY formatör öğretmeni ile yürütülmüştür. Araştırmada veri toplama aracı olarak yarı yapılandırılmış mülakat tekniği kullanılmıştır. Verilerin analiz edilebilmesi için nitel araştırma yöntemlerinde kullanılan sürekli karşılaştırılmalı analiz yöntemi kullanılmıştır. Verilerin analizinde ortaya çıkan bulgulara göre stratejik planlamaların tüm öğretmenlerin bu sürece etkin katılımı ile ve aynı zamanda planın mantığının tam anlaşıldığı sürece eğitimde değişim ve yeniliğe katkısı olacağı sonucuna ulaşılmıştır. Ancak öğretmenlerin stratejik plan mantığını tam olarak anlayamamaları ve bu süreçte aktif rol oynamamaları stratejik planların eğitimde değişim ve yenilik hareketlerinde beklenen etkiyi yaratmamasının nedenlerinin başında olduğu ortaya konmuştur. Araştırmanın sonunda stratejik planlama sürecine aktif katılımının sağlanması ve bu sürecin benimsenmesinin sağlanması gibi uygulamaya dönük çeşitli öneriler getirilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Toplam Kalite Yönetimi, stratejik planlama, eğitimde değişim.

¹ Yrd. Doç. Dr. KTÜ, Fatih Eğitim Fakültesi, İlköğretim Bölümü, taltun@ktu.edu.tr

² Y. Lisans Öğr., KTÜ, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, canancolak61@hotmail.com

Views of Total Quality Management Formator Teachers and Managers about Contribution of Strategic Plans on Change and Innovations in Education

Abstract

In this study, effects of strategic plans, which are prepared for Total Quality Management (TQM) activities in school within National Education system, on educational change and innovations are examined. The study designed in qualitative research approach and carried out with 9 school managers and 5 TQM formator teachers who work in various schools of Trabzon during 2010-2011 academic years. Semi-structured interview technique used as main source of data collection. In order for data analysis "constant comparison method" which is commonly used in qualitative research methods, was used in the study. Results of data analysis show that participants believe that strategic plans have contributions to change and innovations in education if all teachers take effective part in change process and logic of strategic plans understood well by all. However, in practice it is found that strategic plans do not have expected effects on educational change and innovations due to inactive teachers in implementation process and lack of perceptions of teachers about logic of strategic plans. At the end of the study it is suggested that teachers should be made to be active participants of implementation process of strategic plans and help them to internalize the educational change process.

Anahtar Kelimeler: Total Quality Management, strategic plans, educational change.

1. GİRİŞ

Günümüzde, nitelikli insan yetiştirmek, eğitim-öğretim sürecinin en önde gelen amaçlarından birisi olarak kabul edilmektedir. Günden güne yaşamımızın içine giren değişim ve yenilikleri göz önünde bulundurduğumuzda nitelikli insan yetiştirmek için eğitim kurumlarının kendi yapılarında sürekli olarak bir güncelleme yapmaları gerektiği de gözle görülen bir gerçektir. Diğer bir deyişle eğitim kurumlarının direkt olarak değişim ve yenilik sürecinin merkezi olması söz konusudur (İmanova, 2006). Bu süreçte toplumdaki bireyler, eğitim kurumlarından söz konusu gelişmelerin etkisi ile oluşan bilgi toplumu yapısına uygun, gelişen bilgi ve iletişim teknolojilerinden yararlanabilen, evrensel değerlere açık, bilgi üretimine katkıda bulunabilen, bilgiyi yaratıcı biçimde kullanabilen, daha nitelikli insan yetiştirme beklentisi içerisinde oldukları (Erçetin, 2001; Altun, 2006). Bu beklentinin karşılanabilmesi için eğitim kurumları, toplumsal değişimi yakalayabilmek adına eğitim-öğretim programlarını değişen ihtiyaç ve beklentiler uygun ve daha işlevsel hale getirmek için eğitim sistemini yeniden yapılandırma arayışları içersine girmektedirler (Karaca, 2008).

Eğitim - öğretim kurumlarının değişim ve yenilik hareketlerine etkin bir şekilde uyumunun sağlanabilmesi için çeşitli yaklaşımların benimsenmesi gerekmektedir. Eğitimde kaliteyi artırmaya yönelik olarak son yıllarda Toplam Kalite Yönetimi (TKY) yaklaşımı yeni bir düzenleme olarak karşımıza çıkmaktadır. Töremen'e (2002) göre diğer örgütlerde olduğu gibi, eğitim örgütlerinde de değişimin anahtarı TKY'dir.

TKY yaklaşımı ülkemizde eğitim kurumlarında etkili bir şekilde uygulanılmaya çalışılmaktadır. Önceleri TKY'nin eğitime uygulanabilirliği konusu eğitimciler ve diğer paydaşlar arasında tartışmalara neden olmuştur (Taşçı, 1995). Örneğin TKY'de vurgulanan "sıfır hata" düşüncesi tartışılan noktaların başında gelmektedir. Özden (2002)'e göre sıfır hatanın eğitimde nasıl gerçekleşeceği bilinmemektedir. Ayrıca, eğitimde TKY bir değişim süreci gerektirdiğinden bu

değişim sürecinde başta değişime karşı olan dirençle birlikte, “değişim için yeterli eleman olmaması”, “liderin olmaması”, “eğitim örgütlerindeki mevcut durumun memnuniyet verici olarak görülmesi”, “yapılacak değişimin sonunun kestirilememesi”, “değişim sayısının çok olması” ve “kültürel baskı” gibi birçok engelle karşılaşmaktadır (Doğan, 2002; Töremen, 2002).

Bilindiği üzere TKY yaklaşımı eğitime ticari kurumlardan aktarılmış bir yaklaşımdır. TKY yaklaşımının ana felsefesi, okulda çalışan herkesin katılımıyla, sürecin sürekli olarak iyileştirilmesi ve geliştirilmesi temeline dayanır. Burada amaç belli bir standardı tutturmak değil, seviyeyi sürekli ve hızlı bir tempoda geliştirmektir (Gündüz ve Hamedoğlu, 2011). TKY anlayışına göre eğitim; kendine özgü bir takım özellikleri olmakla beraber diğer bütün sektörlerle benzer bir biçimde yaklaşımları üretim süreci, ürünleri olan hizmet üreten örgütlerdir (Taşçı 1995; Balkır, 1992). Dolayısıyla kaliteyi “müşteri isteklerine uygunluk” olarak tanımlayan toplam kalite yönetimi anlayışını benimseyenlere göre, eğitim sistemi de müşteri ya da eğitim hizmetinden yararlananların beklenti ve gereksinimleri üzerine inşa edilebilir. Bu görüş doğrultusunda, TKY'nin eğitimde de uygulanabileceği kabul edilerek, eğitimde kalite arttırmaya yönelik tüm ülkelerde geniş bir uygulama alanı bulmuştur. Böylece diğer alanlarda olduğu gibi, eğitim sisteminde de yeni yapı ve arayışlar içine girilmiş ve sistem, eğitim hizmetinden yararlananların beklenti ve gereksinimleri üzerine inşa edilmeye başlanmıştır (Şişman, 1997; Aktan, 1997).

TKY çalışmalarında dikkati çeken durumlardan birisi bu sürecin sonuçlarına ulaşılmasında belli bir zaman aralığının gerekli olmasıdır. Diğer bir deyişle TKY anlayışının uygulandığı süreç yavaş işleyen bir süreç olup kısa zamanda sonuca ulaşamayabilir. Bu nedenle katılımcıların TKY çalışmalarının uygulanması sürecinde sabırlı olması, bir başka deyişle katılımcıların bu süreci içselleştirmesi gerekmektedir. En önemli unsur burada katılımcıların ortak anlayışa sahip olması ve örgüt olarak bu anlayışı benimsemesidir (Şentürk ve Türkmen, 2009). Arcaro'ya (1995) göre, toplam kalite ilkelerini benimseyen ve uygulayan bir okul, eğitim-öğretim sürecinde yer alan herkesin benzer inanç, değer ve amaçları paylaşması üzerine kuruludur. Aydın ve Şentürk (2007)'e göre TKY, okul sistemini yeniden kavramayı öngörür. TKY, okulları öğrenen örgüte dönüştüren, öğretmen, yönetici ve öğrencileri sürekli öğrenme ve gelişmeye yönlendiren bir anlayıştır. TKY, okullar için yeni bir vizyon yaratmakta ve okul amaçlarını yeniden belirlemektedir (s.5). Bu anlayış ülkemiz okul örgütlerinde de uygulamaya çalışılmaktadır.

Eğitimde Stratejik Planlama

Stratejik Planlama (SP), TKY sürecinde kurumlarda bakanlıkları tarafından yapılması istenen, eğitim kurumlarının geleceğine dair çeşitli planlamalar yapmayı gerektiren bir çalışmadır. 10/12/2003 tarih ve 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanununda yer alan stratejik planlamaya ilişkin hükümler 01/01/2005 tarihinde yürürlüğe girmiştir. 5018 sayılı Kanunda stratejik plan; “kamu idarelerinin orta ve uzun vadeli amaçlarını, temel ilke ve politikalarını, hedef ve önceliklerini, performans ölçütlerini, bunlara ulaşmak için izlenecek yöntemler ile kaynak dağılımlarını içeren plan” olarak tanımlanmıştır (DPT, 2006, s.2). Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı tarafından kamu kurumları için hazırlanmış olan Stratejik Planlama Kılavuzunda stratejik planlama daha geniş anlamıyla şöyle açıklanmaktadır:

“Stratejik yönetim, stratejik planlama ve denetimi de kapsayacak şekilde, kuruluşun bulunduğu nokta ile ulaşmayı arzu ettiği durum arasındaki yolu ifade eder. Kuruluşun amaçlarını, hedeflerini ve bunlara ulaşmayı mümkün kılacak yöntemlerin belirlenmesini gerektirir. Uzun vadeli ve geleceğe dönük bir bakış açısı taşır. Kuruluş bütçesinin uzun dönemli amaç ve hedefleri ve öncelikleri ifade edecek şekilde hazırlanmasını, kaynak tahsisinin bu önceliklere göre yapılmasını ve sonunda hesap verme sorumluluğunu içerir” (DPT, 2006, s.7).

Kamu kuruluşlarından biri olan eğitim kurumlarına devlet ve toplum tarafından yüklenmiş çeşitli roller mevcuttur. Bu nedenle bu kurumlar üzerlerine düşen rollerini etkili bir şekilde yerine

getirmek ve beklenen etkiyi yaratabilmek için iyi bir planlamaya ve bu planın etkin bir şekilde uygulanmasına ihtiyaç duyarlar. Değişim kavramını düşündüğümüzde, tüm kurumlarda olduğu gibi eğitim kurumlarında da; uygulamaların, belirli yapıların zaman içinde işlerliğini kaybetmesi ve çevreye uyum konusunda güçlüklerle karşılaşılması neden olmaktadır. Bu nedenle, eğitim kurumlarının özellikle okulların değişime ayak uydurabilmeleri süreci ancak yeni stratejiler belirlemesi ile mümkündür.

Bu düşünceden hareketle Milli Eğitim Bakanlığı (MEB) eğitim sistemi içerisinde stratejik planlamanın uygulanmasını öngörerek okullarda “Strateji Geliştirme Birimleri” kurulmasını planlamış, buna yönelik olarak da “Stratejik Planlama Uygulama Yönergesi” hazırlanmıştır. (MEB, 2007). Bu yönergede stratejik planlama sürecinin nasıl planlanacağı, nasıl uygulanacağı ve nasıl değerlendirileceği aşama aşama açıklanmıştır. Ayrıca MEB, “Okul/Kurumlar için Eğitimde Stratejik Planlama” kılavuz kitabı yayınlayarak 2010-2014 yıllarını kapsayacak strateji planlarını uygulamaya koymuştur (MEB, 2010).

Stratejik planlama bir kurumun var olan durumunu, kurumda bulunan eksiklikleri ve bu eksiklikler doğrultusunda ne gibi çalışmalar yapılacağını içeren 5 yıllık bir süreç için hazırlanmış bir planlamadır. Stratejik yönetim, stratejilerin planlanması için gerekli araştırma, inceleme, değerlendirme ve seçim çabalarını; planlanan bu stratejilerin uygulanabilmesi için işletme içi her türlü tedbirin alınarak yürürlüğe konulmasını; daha sonra da yapılan çalışmaların kontrol edilmesiyle ilgili faaliyetleri kapsar (Dinçer, 1998). Kurumda bu planlamaları gerçekleştirmek üzere bir stratejik planlama ekibi kurulur. Bu ekip vasıtasıyla çeşitli analizler (Örn. SWOTT) yapılır ve bu analizlerin sonucuna kurumun güçlü ve zayıf yönleri belirlenir. Belirlenen zayıf yönler doğrultusunda stratejik amaç, hedef ve faaliyetler belirlenir. Böyle bir çalışmayla her kurum neredeyiz ve nereye varmak istiyoruz sorularına cevap verebilir ve uzun dönemli amaçlarını ortaya koyabilir. Bütün bu süreçler kurumun planlı bir şekilde ilerlemesine neden olur. Bu durumdan yola çıkarak stratejik planların eğitim kurumlarında değişim ve gelişim sağlama yönünde önemli katkılara sağlayacağı söylenebilir.

Tüm bu yapılanma ve değişim çabalarına rağmen, eğitimde TKY'nin ve Stratejik planların uygulanmasında çeşitli zorluklar ve engellerle karşılaşıldığı bir gerçektir (Töremen, 2002; Gündüz ve Hamedoğlu, 2011). Uygulama sürecinde özellikle, değişime liderlik edecek olan okul idarecileri ve bu alanda öğretmen ve kurumlara yön verecek olan TKY formatör öğretmenlerine oneli roller düşmektedir. Okulların TKY çerçevesi içerisinde öngörülen stratejik planların hazırlanması, uygulanması ve değerlendirilmesi süreçlerinde karşılaşılan sorunlarla ilgili olarak uygulamayı yapan bireylerin bizzat görüşlerinin alınması, geleceğe yönelik alınacak tedbir ve kararlar açısından son derece önemlidir.

Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı; Mili Eğitim Bakanlığına bağlı ilk ve orta öğretim kurumlarında uygulanan TKY sürecinin içinde gerçekleştirilmesi öngörülen Stratejik Planlamaların eğitimde değişim ve yenilik hareketlerine ne derece katkısı olduğunun TKY çalışmalarından sorumlu idareci ve formatör öğretmen görüşleri açısından değerlendirilmesidir.

2. YÖNTEM

Bu çalışma, nitel araştırma yaklaşımı çerçevesinde tasarlanmış ve gerçekleştirilmiştir. Araştırma 2010-2011 eğitim-öğretim yılında, Trabzon ili, Sürmene ilçesinde ilk ve orta öğretim okullarında görev yapan TKY çalışmalarından sorumlu 9 idareci ve 5 TKY formatör öğretmeni ile yürütülmüştür. Bu 14 eğitim personeli gönüllü olarak araştırmaya katkıda bulunmuşlardır. Araştırmada yarı yapılandırılmış mülakat (görüşme) formu veri toplama aracı olarak kullanılmıştır. Araştırmaya katkıda bulunan TKY'den sorumlu idareci ve TKY formatör öğretmenlerine yarı yapılandırılmış görüşme formu içinde idarecilere 11,TKY formatör öğretmenlerine ise 12 soru yöneltilmiştir. Elde edilen veriler nitel araştırmalarda sıkça kullanılan 'sürekli karşılaştırmalı metot'(constant comparison method) ile analiz edilmiştir. Kayıt cihazına

kayıt edilen öğretmen görüşmeleri daha sonra kâğıt üzerine dökülmüştür. Nitel araştırmaların geçerlilik ve güvenilirliği üç şekilde yapılmaktadır. Bunlar: yorumların katılımcılara sunulması, birden fazla veri toplama aracının kullanılması ve verilerin analizinin başka bir uzman tarafından yapılması. Her üçünün de yapılması ya da birinin yapılması nitel araştırmalar için yeterli olduğu ileri sürülmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2005; Ekiz, 2009).

Bu araştırma kapsamında, geliştirilen yarı-yapılandırılmış mülakat formundaki sorular, öncelikle uzman görüşü (1 dil uzmanı ve 1 alan uzmanı akademisyen) alınarak oluşturulmuştur. Ayrıca taslak olarak oluşturulan sorular örneklem dışındaki üç öğretmene uygulanmış başlangıçta 14 sorudan oluşan mülakat formundaki sorulardan bazıları çıkartılarak nihai şekli verilmiştir. Araştırmada elde edilen nitel veriler araştırmanın çerçevesi dahilinde belli düzeyde azaltılmış ve kendi içlerinde karşılaştırılarak benzerlikler ve farklılıklar belirlenmiş, sınıflandırmalar yapılarak kategoriler oluşturulmuştur. Analiz sonuçları gerektiği yerde tablo şeklinde sunulmuş ve buna destek olması amacıyla katılımcıların görüşme kayıtlarından elde edilen alıntılara yer verilmiştir.

3. BULGULAR VE YORUMLAR

Bu bölümde yarı yapılandırılmış görüşme tekniğiyle elde edilen verilerin analizleri ve bulgularına yer verilecektir.

Katılımcılara Ait Ön Bilgiler

Araştırma kapsamında TKY'den sorumlu idarecilere ve TKY'den sorumlu formatör öğretmenlerine yönelik hazırlanmış olan yarı yapılandırılmış mülakat formu, birinci bölümde bulunan sorular vasıtasıyla öğretmenlerin cinsiyetleri, mesleki deneyimleri, TKY ile ilgili hangi kurslara katıldıkları ile ilgili veriler elde edilmeye çalışılmıştır.

Tablo 1'de araştırmaya katılan TKY' den sorumlu idareci ve formatörlerle ilgili ön bilgiler sunulmaktadır.

Tablo 1. Araştırma Katılımcılarına Yönelik Demografik Bilgiler

Katılımcılar	Yaş	Cinsiyet	Öğretmenlik Deneyimi	İdarecilik Deneyimi	İdarecilik Pozisyonu	Katıldığı TKY Kursları	
SORUMLU İDARECİLER	İ1	45	Erkek	25 yıl	7 yıl	Müdür Yard.	EYK
	İ2	35	Erkek	9 yıl	2 yıl	Müdür Yard.	EYK
	İ3	40	Erkek	20 yıl	10 yıl	Müdür	EYK
	İ4	45	Erkek	25 yıl	15 yıl	Müdür	EYK
	İ5	38	Erkek	15 yıl	3 yıl	Müdür Yard.	EYK
	İ6	38	Erkek	15 yıl	6 yıl	Müdür Yard.	EYK
	İ7	52	Erkek	3 yıl	29 yıl	Müdür Yard.	KMS
	İ8	30	Erkek	9 yıl	1 yıl	Müdür	TKYFK
	İ9	29	Bayan	6 yıl	2 yıl	Müdür	KMS
	Yaş	Cinsiyet	Öğretmenlik Deneyimi	Formatörlük Deneyimi	-	Katıldığı Kurslar	
SORUMLU FORMATÖRLER	F10	39	Erkek	12 yıl	1 yıl	-	TKYFK
	F11	23	Erkek	2 yıl	1 yıl	-	-
	F12	35	Bayan	18 yıl	1 yıl	-	SP
	F13	27	Bayan	3 yıl	1,5 yıl	-	SP
	F14	31	Bayan	12 yıl	2 yıl	-	TKYFK, EYS, SP

TKYFK: Toplam Kalite Yönetimi Formatörlük Kursu

EYS: Eğitim Yönetimi Semineri

SP: Stratejik Planlama

EYK: Eğitim Yönetimi Kursu

KMS: Kurum Müdürleri Semineri

TKY Süreci İle İlgili Görüşler

Katılımcıların TKY kapsamında hazırlanan SP hakkındaki bakış açıları, araştırmacılar tarafından geliştirilen yarı-yapılandırılmış mülakat formunun ikinci bölümündeki sorularla irdelenmeye çalışılmıştır. İkinci bölümdeki sorularla öğretmenlerin stratejik planların eğitimde değişim ve yenilik hareketlerine olan katkısı üzerine öğretmen görüşlerinin alınması amaçlanmıştır. Buna ek olarak katılımcılardan TKY'den sorumlu formatör öğretmenin seçilmesi süreci, öğretmen ve idarecilerin sorumlulukları, okuldaki diğer personelin TKY çalışmalarına ilişkin bakış açısı hususunda görüş alınmıştır. Böylece TKY kapsamında hazırlanan stratejik planlara ne derece önem verildiği ölçülmeye çalışılmıştır.

İlk olarak okulda TKY formatör öğretmenin seçilmesi ile ilgili katılımcılardan görüş istenmiştir. Katılımcıların görüşleri Tablo 2'de sunulmuştur.

Tablo 2. Katılımcıların TKY Formatörü Seçimi Süreciyle İlgili Görüşleri

Görüşler	İdareciler	Formatörler	Toplam (f)
TKY formatör öğretmenin seçilmesi sürecinde herhangi bir kriter baz alınmıyor	İ1, İ2, İ3, İ6, İ7, İ8	F10, F11, F12, F14	10
TKY formatör öğretmenin seçilmesi sürecinde çeşitli kriterler göz önünde bulundurulmaktadır	İ4, İ5, İ9	F13	4
Kurumda çalışan diğer öğretmenleri TKY formatör öğretmenin görev ve sorumluluklarını biliyor	İ4	F12	2

Araştırmaya katılan öğretmenlerden 4 tanesi TKY formatör öğretmenin seçilmesi sürecinde çeşitli kriterlerin göz önünde bulundurulduğunu ifade etmiştir. Öğretmenlerden 10 tanesi herhangi bir kriterin baz alınmadığını ifade etmiştir. Görüldüğü üzere yoğun olarak telaffuz edilen konu bu süreçte öğretmen seçilirken herhangi bir kriterin bulunmayışıdır. Bu konuda katılımcılardan bazılarının görüşleri şöyledir:

İ6: "Herhangi bir kritere göre seçmedik. Çünkü mevcut kadrolu öğretmenimiz zaten 2 taneydi. Onlardan da uygun olan bir tanesini seçtik."

İ1: "Gönüllülük esasına göre daha çok ama arkadaşların birçoğu gönüllü olmadıklarından dolayı biraz da yetki kullanarak seçtik."

F12: "Şimdi ben kendi isteğimle olmadım. Formatör olarak birisinin olması gerekiyordu, okulumuz öğretmenleri içerisinde o sırada bende en uygun kişi olarak herhalde bendim, idare tarafından ben seçilmiş oldum."

Araştırmaya katılan öğretmenlerden bir kısmı ise (F13, İ4, İ5, İ9) TKY formatör öğretmenin seçiminde belli kriterlerin var olduğundan bahsetmiştir:

F13: "TKY formatör öğretmeni olarak bu göreve ben isteyerek görevlendirildim. Ben üniversitedeki halen devam etmekte olan yüksek lisans eğitimim nedeniyle böyle çalışmalarını araştırmak istiyorum. Bu süreci yaşamamın araştırmalarım fayda sağlayacağını düşündüm. Eş zamanlı olarak hem bu çalışmalarını yürütmeli hem de bu çalışmaların ne derece değişim ve yenilik sağladığını görmek için böyle bir görevi istedim."

İ4: "Yani ben özellikle şuna baktım, teknolojiyi iyi kullanan arkadaşım olsun istedim. ... Ayrıca seçmiş olduğumuz arkadaşımızın gerçekten öğretmenlikte de başarılı bir arkadaşımızdı. Hem öğretmenliği iyiydi hem teknolojiyle barıştıktı, hem de projesi olan bir arkadaşımızdı. Bu işe başlamadan önce mesela Hayat Bilgisi dersi ile alakalı çok güzel bir çalışma yapmıştı. Hayat Bilgisindeki temaları hikâyelendirmiş kendi çabası ile kitap haline getirmişti."

Öğretmenlerden büyük çoğunluğunun ifade ettiği gibi TKY sürecinin işlemesi için

Formatör öğretmenler, herhangi bir kriter referans alınmadan görevlendirilmiştir. Böyle bir seçim gönüllük esasına dayanmadığından, TKY çalışmalarının okulda etkin bir şekilde yürütülmesine engel olabileceği düşünülebilmektedir. Öğretmenlerin böyle bir görevi içselleştirmemesi, bu sürecin mantığının diğer kurum personeline anlatılmaması dolayısıyla TKY çalışmalarının aynı zamanda kurum içinde angarya olarak görülmesine neden olabilecektir. TKY formatör öğretmeni olarak görevlendirilecek öğretmen gönüllük esasına göre seçilebilirse, bu sürecin mantığını kurum kültürüne rahatlıkla oturtabileceği ve bu çalışmaların beklenen yararı verebileceği düşünülmektedir.

Araştırmaya katılan 14 katılımcıdan sadece 2 tanesi kurumda çalışan diğer öğretmenlerin TKY formatör öğretmenin görev ve sorumluluklarını bildiğini, 12 öğretmen ise bu konu ile ilgili diğer öğretmenlerin fikir sahibi olmadığını belirtmiştir.

İ3: “Çok bildiklerini düşünmüyorum. Sadece verilen bir görev olarak ciddi bir şekilde bakmıyorlar olaya. Formatör öğretmen yani gidiyor kursuna katılıyor, kursa katıldıktan sonra da buradaki öğretmen arkadaşlara, içten ben şöyle donanımlarla geldim, şöyle bilgilerim var, sizinle paylaşalım şeklinde bir anlayış yok. Yani aldıkları bilgileri paylaşmak istiyorsalar da ne verici ne de alıcı olduklarından dolayı çok amacına hizmet edemiyor.”

F14: “Yok zaten TKY olayı çok iyi algılanmadığı için formatörün görevinin ne olduğu da bilinmiyor Dediğim gibi TKY süreci de çok algılanmış bir süreç değil. Diğer okullarda da aynı süreç geçerli. Hani ek iş olarak algılanıyor ve insanlar uzak durmaya çalışıyor.”

Araştırmaya katılan öğretmenlerin çoğunun da ifade ettiği gibi kurumun diğer çalışanları TKY formatör öğretmenin görev ve sorumluluklarını bilmemektedir. Kurumun diğer çalışanları bu sürece bu kadar uzak olmasının bu çalışmaların verimliliğini fazlaca düşürebileceği düşünülmektedir. TKY sürecine bu kadar mesafeli bir kurumda bu kültürün yerleşmesinin mümkün olmayacağı ve bu çalışmaların sadece yasal çerçevede kalacağı, yani sadece formalitelerden ibaret olabileceği düşünülmektedir.

Eğitimde Değişim ve Yenilik Hareketlerinin Gerekliliğine İlişkin Görüşler

Araştırmaya katılan tüm öğretmenler değişim ve yenilik konusunda olumlu bir tutum sergilemişlerdir. Katılımcılardan beşinin (İ3, İ4, İ6, F11, F13) değişimin yönünün aşağıdan yukarıya olması gerektiği şeklindeki görüşleri dikkat çekmektedir. Bu konuda katılımcılardan İ4 görüşlerini şöyle dile getirmiştir:

“Değişmeyen tek şey değişimdir, diye bir ifade vardır, değişime direnç gösteren insanların zaten bu kurumlarda barınma şansı yok ama değişimde tepeden inme değil biraz da tabanın sesiyle beraber olması lazım. Bazen de değişimler o bürokrat ile yap var ya tepeden inme yatay değil de dikey, tepeden birileri diyor ki şunu yapmak istiyoruz ve bu defa insanlar bir sürü eğitimlerden geçiyorlar mecburi eğitilmeden geçiyorlar gönülden bu işe katılmıyorlar. Bakandan bakana değişiyor. Bazen hükümetten hükümete değişiyor. Birinin başlattığını bir başkası bakıyorsun vazgeçiyor. Bunun için değişim talebinin tabandan gelmesi gerekiyor. Tabandan gelen değişim hareketlerine de kimsenin itiraz etmeyeceğine aksine yoğun bir katılım olacağı kanaatindeyim. Yani emredici şeylerden bizim insanımız çok fazla hoşnut değil.”

Araştırmada değişimin yönünden bahseden katılımcı (İ3, İ4, F11, F13) eğitimin yönünün aşağıdan yukarıya olması gerektiğini özellikle vurgulamışlardır. Değişimin yönünün yukarıdan aşağı olması, kurum çalışanlarının bu değişim ve yenilik sürecine ön yargı ile bakmasına neden olabilecektir. Bu önyargılı tutumunda, değişim ve yenilik hareketlerinin kurum bünyesine adaptasyonu konusunda engel teşkil edeceği düşünülmektedir. Değişimin ve yeniliğin bir kurumda tam anlamıyla oluşturulabilmesi için, kurum çalışanının değişmeye yeniliğe ihtiyaç hissetmesinin gerekliliği ortaya konmuştur. Bu durumun nedeni, eğitimde değişikliği ve yeniliği

ihtiyaç hisseden bireylerin, bu sürece önyargısız olarak yaklaşması olabilir. Ayrıca Fullan (1991) eğitimde yukarıdan aşağıya doğru yürütülen değişim projelerinin hiç birinin başarıya ulaşmadığını belirtmektedir. Değişimde aşağıdan-yukarıya doğru bir yolunda dikkate alınması gerektiğini vurgulayan Fullan, değişimin karmaşık ve uzun bir süreç olduğunu ifade etmektedir. Araştırmaya katılan diğer 10 katılımcı ise değişim ve yenilik hareketlerini farklı bir boyutta değerlendirmişlerdir:

İ2: “...şimdi değişim şu; bu zamana kadar ne diyeyim işte eğitim öğretim programları değişti. Çoklu zekâ yaklaşımı geldi, bununla ilgili öğretmenler seminerlere gitti. Çoklu zekâyı uygulayan öğretmenimiz vardı da, öğretmen kılavuz kitaplarının yayınlanmış olması, öğretmen istese de istemese de etkinlikler bölümüyle çoklu zekânın içine giriyor, mecburen uygulamak zorunda kalıyor istese de istemese de....”

Bazı değişim ve yenilikler o kurumu o değişim yenilik sürecine uymaya zorlamaktadır. Bunun nedeni, değişim ve yeniliğin eğitim süreçlerimize aktif olarak yerleştirilmesi olabilir.

Araştırmaya katılan idarecilerden İ8, yenilik ve değişim hareketlerinin okul bünyesine uyumu konusuna dikkat çekmektedir.

İ8: “Evet, yeni programlar geliyor. Bu programların gelmesinden ziyade bunların bize uygulanabilirliği önemli bence. En önemli şey budur. İşte şimdi kalkmış getirmişsin buraya Avrupa' da üst düzey bir teknolojik cihaz. Ne bileyim farklı bir yöntem, farklı bir tarz getirmişsin. O yöntem Küçükçedere Enver Dursun Yılmaz İlköğretim Okulu'na uymadıktan sonra, buraya gelmesinin, onun maliyetinin bir anlamı yok bence.”

Değişim ve yenilik hareketlerine adapte olmakta başka bir problem ise değişim ve yenilik hareketlerini olduğu gibi kuruma oturtmaya çalışmak, değişim ve yenilik hareketlerinin amacına ulaşmasına engel olabilmektedir. Bunun nedeni, başka bir kültürü hiç değiştirmeden kendi kültürümüze adapte etmeye çalışmak olabilir.

Stratejik Planlamaların Eğitimde Değişim ve Yenilik Hareketlerine Katkısı

Stratejik Planlamaların (SP) eğitimde değişim ve yenilik hareketlerine katkısı hakkındaki görüşler incelendiğinde, araştırmaya katılan öğretmenlerin daha çok SP'nin ekip halinde yapılması mantığının anlaşılabilmesi ve samimiyetle yapılamaması gibi durumlardan bahsettikleri görülmektedir. Katılımcıların görüşleri Tablo 3'te özetlenmiştir.

Tablo 3. Stratejik Planların Eğitimde Değişim ve Yenilik Hareketlerine Katkısı ile İlgili Görüşler

Katılımcılar	SP'nin eğitimde değişim ve yenilik hareketlerine katkısı		Nedenleri		
	Yetersiz	Kısmen Yeterli	Sadece idare bazında kalması ekip olarak yapılmaması	Mantığının anlaşılabilmesi	Samimiyetle yapılmaması
İ1	✓		✓		
İ2		✓	✓		
İ3		✓	✓		
İ4		✓		✓	
İ5		✓			✓
İ6	✓			✓	
İ7		✓	✓		
İ8		✓	✓		

İ9		✓	✓		
F10	✓		✓		
F11		✓		✓	
F12		✓		✓	
F13		✓	✓		
F14		✓	✓		

Katılımcıların görüşleri incelendiğinde stratejik planlamanın eğitimde değişim ve yenilik sürecine getireceği hareketliliğin yeterli olmamasının nedeni bu çalışmaların idare bazında kalması ve ekip olarak yapılmaması konusunda yoğunlaştığı görülmektedir.

İ2: “Stratejik Planlama hareketlilik getirdi ama sadece yönetim kısmına. Bu çalışmalardan hala haberdar olmayan öğretmenler var. Bu TKY'nin zaafı değil, uygulayan kişilerin zaafı. Gerçekten stratejik planlama uygulansa verimli olacağını düşünüyorum.”

İ8: “Stratejik planlamanın eğer okul personelinin tamamıyla yapılırsa faydalı olacağını düşünüyorum. Sadece idarece ya da siz gibi bir kişi ya da ben gibi bir kişi müdürle yapılırsa çok da fazla faydalı olacağını düşünmüyorum hocam. Tamamen ekip çalışması olursa, herkesin çorbada olursa olabilir.”

İ1: “Çok önemli. Sıkıntımız şu; buna katılabilecek öğretmen yeterliliği yok. Diğer öğretmenler bunu angarya olarak görüyorlar aslında. TKY'nin esasında ne vardır? Herkesin bir işin ucundan tutması...”

SP'nin eğitimde değişim ve yenilik sürecinde SP'nin kurum personeli ile birlikte hazırlanmaması bu süreci etkileyen bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Kurum personelinin SP sürecine katılmaması, bu planlamanın sadece idare tarafından yapılmış, formaliteden ibaret bir planlama haline dönüşmesine neden olabilmektedir. Bu durumun sonucu olarak da SP'nin eğitimde değişim ve yenilik sürecinde olumlu bir etkisinde söz edilememektedir

Araştırmaya katılan idarecilerden İ4'ün cevabı incelendiğinde stratejik planlamanın samimi bir şekilde yapılmaması eğitimde değişim ve yenilik sürecine hareketlilik sağlama konusunda bir yetersizlik yaratacağı şeklinde görüş bildirmiştir.

İ4: “Eğer stratejik planlama TKY uygulamalarının ilk başladığı dönemdeki gibi mecburiyetten kaynaklandığını düşünürsek çalışanlar kâğıt üzerinde bazı şeyler yapılacak diye algılayarlarsa amacına ulaşmaz. Stratejik planları yapan kişilerle alakalı, bu eğer stratejik planı yapan kişi kendi hedefini yapmamışsa kendi amaçlarını belirlememişse kendine özgü bir çalışma yapmamışsa TKY'deki kâğıt üzerinde kalan evraklar gibi değişime katkısı olmaz.”

Görüldüğü gibi eğitimde değişim ve yenilik sürecinde SP'nin samimi bir şekilde hazırlanmaması, bu süreci olumsuz yönde etkileyen bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu planlamada samimiyetin eksik oluşu, bu planın özgünlüğünün olmayışı olarak karşımıza çıkmaktadır. Özgün olmayan bir planın, kurum personeli tarafından benimsenmesi ve uygulanması söz konusu değildir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerden bazıları stratejik planlamanın mantığının anlaşılmasında SP'nin eğitimde değişim ve yeniliğe katkı sağlama konusunda bir yetersizlik yaratacağı şeklinde görüş bildirmiştir.

İ6: “İnanmıyorum. İnanmama sebebim de stratejik planlamada özellikle maddi yönlerin ön planda tutulmasından dolayı, yoksa içerik gayet güzel, hedeflerin olması gayet iyi. Fakat hepsinin temelinde maddi yön, mali yönün ön plana alınması, bunu da en büyük göstergesi genel 2009-2010 Eğitim- Öğretim yılı şeklinde değil, 2010 yılı baz alınıyor çünkü mali yön yıllıktır., öyle

2009-2010 diye bölünmüyor. Bu da gösteriyor SP birinci olarak maddi hedefler doğrultusunda yapılmış o yüzden çok fazla geleceği olduğunu düşünmüyorum.”

SP'nin eğitimde değişim ve yenilik sürecinde SP'nin mantığının anlaşılabilmesi bu süreci etkileyen bir faktördür. Böyle bir planda mantığın anlaşılabilmesi, planın hazırlanmasına yönelik bir olumsuz bir tutum geliştireceği düşünülmektedir. Mantığın anlaşılabilmesi bu planın sadece formalite olduğu etkisi yaratabilir.

Stratejik Planlamalar ve Eğitimde Değişim ve Yenilik Hareketlerinin Değerlendirilmesi

Araştırmaya katılan idareciler ve formatör öğretmenler, TKY süreci, TKY kapsamında gerçekleştirilen Stratejik Planlamalar ve eğitimde değişim ve yenilik hareketlerini bir arada değerlendirdiklerinde katılımcılardan 6 tanesi (İ3, İ4, İ6, F10, F13 ve F14) bütün bu süreçlerde TKY çalışmalarının kâğıt üzerinde kaldığı, pratikte bir uygulamasının bulunmadığını, stratejik planın ise TKY'den farklı olarak eğitimde değişim ve gelişime katkı sağlayacağını ifade etmiştir. Bu konuda katılımcı idarecilerden İ3 görüşlerini aşağıdaki şekilde ifade etmiştir:

“TKY'nin şu ana kadarki uygulamaları tek kelimeyle başarısızdır. TKY uygulamaları okullarda sadece kırtasiyeciliğe hizmet etmektedir. TKY uygulamaları, stratejik planlama demiyorum aynı menünün ısıtılıp insanların önüne sunulmasıdır. Bunu yemek olarak düşünürsek de tatsızdır, tuzsuzdur çünkü niye benim yemek lezzetim, yemek alışkanlıklarına hitap etmez. Sanayiden aktarılmış, bakış açısı yanlıştır. Uygulanması da kâğıt üzerinde kalmıştır. Keşke bunun adını değiştirselerdi. Stratejik planlamayı TKY den farklı görüyorum, bir kere bütün personeli işine katabildiğimizden dolayı ve gerçekçi ölçüm sonuçlarına bağlandığından dolayı uygulanabilirliği daha fazladır. Görevlendirmeler net ve bellidir. Faaliyetlerin kontrolü yapılabilecektir. Ölçülebilir olduğundan dolayı stratejik planlamayı faydalı buluyorum. Mevcut durumumuzu biliyoruz, hedeflerimizi biliyoruz.” (İ3)

Katılımcı TKY Formatör öğretmenlerinden F13 ise “...ben TKY çalışmalarının çoğunu anlamlandıramadım, geçmişten günümüze de sadece bir formalite olarak geldiğini gördüm. Ayrıca bu ilk olarak ticari kurumlar için oluşturulmuş bir çalışma olduğundan eğitimde çok da iş görmediğini fark ettim. Dolayısıyla bu formalitelerin değişim ve yeniliği sağlayacağını düşünmüyorum. Ama stratejik planlama benim için ayrı. Tüm TKY çalışmalarından ayrı tutuyorum çünkü başta da söylediğim gibi tutarlı bir planlama yapılırsa birçok fayda getireceğini düşünüyorum ben.” Şeklinde görüş belirtmiştir.

TKY süreci eğitimde değişim ve yenilik hareketlerine katkı sağlamak amacıyla eğitim kurumlarına aktarılmış bir çalışmadır. Dolayısıyla bütün kurumlarda aynı çalışmaların yapılması ve aynı etkiyi bırakması hedeflenmektedir. Her eğitim kurumun aynı şartlara sahip olmadığı düşünülürse, her kurumun farkı süreçlerden geçmesi söz konusudur. Her kurumun sosyal çehresi, kurumlara farklı sorumluluklar yüklemektedir. Bu durumda bütün kurumların söz konusu bu çerçeveyi uygulaması durumunda değişim ve yenilik hareketlerinden bahsedemeyiz. Stratejik Planlamanın ise var olan durumu ortaya koyma ve ileriye dönük hedefler belirlemek açısından önemli bir misyonu vardır. Uzun vadeli bu stratejik amaçların faaliyetlerin belirlenmesi eğitimde bir planlama gerektirir böylece yenilikler değişimler bu eğitim süreçlerinin içine girebilir.

Katılımcılardan 8 tanesi (İ1, İ2, İ5, İ7, İ8, İ9, F11 ve F12) çeşitli nedenlerden dolayı TKY sürecinin ve bu süreçte hazırlanan stratejik planların eğitimde değişim ve yenilik sürecine herhangi bir hareketlilik getireceğini düşünmemektedir. Bu konuda araştırmaya katılan idarecilerin görüşlerinden bazıları şöyledir:

“Bu uygulamaların anlamlı olması için öncelikle çalışanların ve diğer paydaşların bu işe inanmış olması lazım. Şu ana kadar ki gözlemlerime dayanarak bu işi benimseyen öğretmen sayısı çok az olduğunu söyleyebilirim. Bu şartlarda uygulamak zor. Değişime ayak uydurabilmemiz için

bakanlığın ve yöneticilerin personellerinin bu değişime adapte edebilmesi için hizmeti içi eğitim seminerleri düzenlenmesi gerekiyor. Sadece yöneticilere ve formatörlere değil tüm personele seminer verilmesi gerekiyor.” (İ1)

“..aslında hepsinin ortak amacı eğitimde bir yerlere varabilmek ki hedefe ulaşabilmek için planlama TKY dede stratejik planlamada da yapılan çalışmalar yani asıl amaç kaliteyi yükseltme, kalitenin yükselmesi için tüm paydaşların bunu benimsemesiyle yükseleceğine inanıyorum bizimkiler gibi kâğıt üzerinde kalırsa hiçbir değişiklik olacağına düşünmüyorum.” (İ5)

İ7: “Okuldaki TKY çalışmaları da yeni gündeme gelen stratejik planlamalar da resmiyete dayalı olarak yapılmaktadır. Kısaca büyük bölümü kâğıt üzerinde kalmaktadır yani TKY faaliyetlerini yerine getirmiyor anlamını taşıyor. Ama amacının tam olarak ulaşılmış ya da tam ulaşılmış bir okul hatırlamıyorum ben.” (İ7)

TKY sürecinin ve bu kapsamda hazırlanan stratejik planların eğitimde değişim ve yeniliğe katkısı olmayacağını düşünen öğretmenlerin bir kısmı planlamalarda birlik beraberlik sağlanamamasını yani paydaşların katılımı ile gerçekleşmemesini neden gösterirken, bir kısmı da bu çalışmaların sadece resmiyette kaldığını, pratikte uygulama alanı olmadığını neden göstermiştir. Bu çalışmalarda paydaşların katılımı sağlanmaz, sadece yönetime has bir uygulama olursa eğitimde değişim ve yenilik hareketlerinden bahsedilemez. Çünkü birliktelikle yapılmayan bir planlamaya paydaşların inanması ve bu planlamayı benimsemesi muhtemel değildir. TKY çalışmalarının ve stratejik planlamaların resmiyette kalması da bu sürecin benimsenmesine engel teşkil etmektedir. Pratikte uygulanmayan planlamaların kurumda herhangi bir etki bırakması beklenemez. Bütün bu sebeplerden yola çıkıldığında TKY sürecinin ve uygulamalarının kurumların bünyesine oturtulamaması şaşırtıcı bir durum değildir.

4. SONUÇLAR

Milli Eğitim Bakanlığı kurumlarında uygulanan TKY çalışmaları ve bu çalışmalar sürecinde hazırlanan Stratejik Planların eğitimde değişim ve yenilik hareketlerine katkısı üzerine, okullarda TKY çalışmalarından sorumlu 9 idareci 4 TKY formatör öğretmeninin katılımıyla yürütülen bu araştırmada elde edilen verilerin analiziyle önemli sonuçlara ulaşılmıştır. Araştırmada ulaşılan sonuçlar temel şunlardır:

- TKY çalışmalarından sorumlu birçok idarecinin verdikleri yanıtlar doğrultusunda TKY çalışmalarından sorumlu öğretmeni seçerken herhangi bir kriteri baz alınmamaktadır. TKY çalışmalarından sorumlu birçok öğretmenin verdikleri yanıtlar doğrultusunda bu göreve gönüllü olarak seçilmedikleri görülmüştür. Böyle bir durum da TKY çalışmalarının uygulama sürecinde, öğretmenlerde bu sürece karşı olumsuz tutum geliştirme ve süreçte yapılması gereken çalışmaları anlamsız bulma gibi anlayış gelişmesine neden olmuştur.

- TKY çalışmalarından sorumlu idareci ve öğretmenlerin, TKY formatör öğretmenin görevleri konusunda mutabık oldukları görülmüştür. Bütün öğretmenlerin ve idarecilerin bu görev tanımını biliyor olması Toplam Kalite Yönetimi sürecinin uygulanabilirliğini kolaylaştırmıştır.

- Araştırmada elde edilen bulgulara göre; kurumda çalışan diğer öğretmenler birçok okulda TKY formatör öğretmenin görev ve sorumluluklarını bilmemektedir.

- Araştırma bulgularına göre, katılımcılardan bir kısmı eğitimde değişim hareketlerinin yönünün doğru olmadığı konusunda hemfikirdirler. Bu katılımcılar değişimlerin yukarıdan aşağı doğru değil de, aşağıdan yukarı doğru olması gerektiğini savunmuşlardır.

- Araştırmada elde edilen bulgulara göre; stratejik planlama kurumda çalışan tüm personelin katılımıyla gerçekleştirilmesi gereken bir planlama olmasına rağmen birçok okulda bu birliktelik sağlanamamıştır. Çoğu idareci ve öğretmen, bu planlamaya tüm kurumun katılımı

durumunda planın eğitimde değişim ve yenilik hareketlerine katkısı olacağını savunmuşlardır.

- Katılımcı öğretmenlerden bir kısmı yeni yöntem ve yaklaşımların uygulanmasına yönelik olarak teknolojik imkânlardan, bir kısmı ise yeni yaklaşım olan yapılandırmacı kuramdan bahsetmişlerdir. Hiç bir katılımcı bu iki öğenin harmanlanmasından bahsetmemiştir.

- Araştırmadan elde edilen bulgulara göre, TKY süreci ve bu süreç kapsamında hazırlanan Stratejik Planların amacına ulaşmamasının nedeni bu sürecin tüm personel tarafından benimsenmemesi ve bu sürecin resmi prosedür olarak kâğıtlarda kalmasıdır.

5. ÖNERİLER

Araştırma sonucunda elde edilen verilerle ilgili ulaşılan sonuçlardan yola çıkarak, TKY çalışmaları ve bu çalışmalar sürecinde hazırlanan Stratejik Planların eğitimde değişim ve yenilik hareketlerine katkısı üzerine, öğretmenlerin değerlendirmesi sonucunda aşağıdaki önerilerin getirilmesi uygun görülmüştür.

- TKY çalışmalarından sorumlu formatör öğretmeni gönüllülük ilkesi baz alınarak seçilmelidir.

- Kurumda çalışan diğer öğretmenler, TKY çalışmalarından sorumlu formatör öğretmenin görevlerinden haberdar olması sağlanmalıdır.

- Eğitimde değişim ve yenilik hareketleri düşünüldüğünde, bu hareketlerin tabandan başlayıp tavana yayılması söz konusu olmalıdır.

- TKY çalışmaları kapsamında hazırlanan stratejik planların yapılması sürecinde tüm kurum personelinin katılımı sağlanmalıdır.

- Birçok kurumun ifade ettiği bir tehdit olan nüfus artışına bağlı olarak okulda meydana gelebilecek fiziki donanım eksikliklerine karşı, kurumlar gerekli planları yaparak fiziki donanımı değiştirecek şartlara uygun hale getirmelidir.

- Birçok kurumun ifade ettiği bir tehdit olan Taşınmalı Eğitim konusunda yöneticilerden yardım alınarak, taşınmalı öğrencilerin okula adaptasyonun sağlayacak etkinlikler düzenlenmelidir.

- Eğitim kurumlarının hammaddesi öğrenci olduğu düşünüldüğünde bu kurumları sürekli değişimi ve yenileşmesi söz konusudur. Dolayısıyla eğitim kurumları olan okullar kendi bünyelerinde çeşitli değişim ve yenilik hareketlerine girişmelidirler.

- Okullarda değişimin nasıl uygulanacağı konusunda idareci ve öğretmenlere rehberlik yapılması amacıyla üniversitelerin ilgili bölümlerinden uzmanlar çağrılarak seminer veya kursların düzenlenmesi stratejik planların sadece kâğıt üzerinde kalmayıp hayata geçirilmesinde duyarlılık yaratacaktır.

- Son olarak, TKY sürecinde okuldaki değişimin nasıl algılandığı, stratejik planların güçlü ve zayıf yönleri konusunda öğretmen ve veli görüşlerini de dikkate alacak tarama modelli araştırmalar yapılması, bu konuda öğretmenlerin sesinin ilgili mercilere duyurulması açısından yarar sağlayacaktır.

6. KAYNAKLAR

Aktan, C. (1997) *Değişim ve Yeni Global Yönetim*. İstanbul: MESS Yayınları.

Altun, T. (2006) Evaluating the impact of Information and Communications Technology (ICT) on the culture of school: strategies and implications for teacher education, *Ahi Evran Üniversitesi, Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi (KEFAD)*, 7 (2): 177-198

- Arcaro, J. S. (1995). *Quality in Education: An Implementation Handbook*. Florida, USA: St. Lucie Press.
- Aydın, A. ve Şentürk, İ. (2007). Eğitimde Toplam Kalite Yönetiminin uygulanması (İlköğretim Okulları Örneği), *Manas Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi*, 17, ss. 1-19. Erişim Tarihi: 05.11.2011. İnternet Adresi: <http://yordam.manas.kg/ekitap/pdf/Manasdergi/sbd/sbd17/sbd-17-01.pdf>,
- Balkır, N. (1992). Türkiye'de Çağdaş Eğitim ve Çağdaş Üniversite. *Çağdaş Eğitim Çağdaş Üniversite*, Ankara: T.C. Başbakanlık Yayınları.
- DPT (Devlet Planlama Teşkilatı) (2006). *Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu (2. Sürüm)*, Ankara: T.C. Başbakanlık. İnternet Adresi: <http://www.sp.gov.tr/documents/SP-Kilavuz2.pdf>, Erişim Tarihi: 15.12.2010
- Diñçer, Ö. (1998). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım
- Doğan, E. (2002) *Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi*, Antalya: Academy plus Yayınevi
- Ekiz, D. (2009) *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*, Ankara: Anı Yayıncılık
- Erçetin, Ş. (2001). Biz Akademisyenler Geleceğin Yüksek Öğretim Kurumlarını Yaratmaya Hazır mıyız? *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 25.
- Fullan, M. (1991) *The New Meaning of Educational Change*, London: Cassell Press.
- Gündüz, H. B. ve Hamedoğlu, A. (2011). İlköğretimde toplam kalite yönetimi uygulamalarında görülen engeller (Sakarya ili örneği), İnternet Adresi: http://yunus.hacettepe.edu.tr/~mhamed/yayinlar/tyk_yonetsel_engel.pdf, Erişim Tarihi: 10.12.2011.
- İmanova, S. (2006) Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi, *Journal of Qafqaz University*, 18, ss. 126–133. İnternet Adresi: http://journal.qu.edu.az/article_pdf/1030_347.pdf , Erişim Tarihi: 15.12.2011.
- Karaca, E. (2008). Eğitimde Kalite Arayışları ve Eğitim Fakültelerinin Yeniden Yapılandırılması, *Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi*, 21, ss. 61-81.
- Özden, Y. (2002). *Eğitimde Yeni Değerler*. Ankara: Pegem A Yayıncılık
- MEB (Milli Eğitim Bakanlığı) (2007). *Eğitimde Stratejik Planlama*, Ankara: MEB, Strateji Geliştirme Başkanlığı Yayınları.
- MEB (Milli Eğitim Bakanlığı) (2010). *Eğitimde Stratejik Planlama: Okul/Kurumlar İçin*, Ankara: MEB, Strateji Geliştirme Başkanlığı Yayınları.
- Şentürk, H. ve Türkmen, Ö. (2009). İlköğretim okullarındaki yönetici ve öğretmenlerin toplam kalite yönetimi uygulamalarına ilişkin algıları, *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12, 128-142.
- Şişman, M. (1997). Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi ve Kültür. *Eğitim ve Bilim*, Cilt:21, Sayı:105, s. 61-67
- Taşcı, D. (1995) “Toplam Kalite Yönetimi ve Eğitimde Uygulanabilirliği”, 4. Ulusal Kalite Kongresi Tebliğler Kitabı, s. 255-259.
- Töremen, F. (2002). Eğitim örgütlerinde değişimin engel ve nedenleri, *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 12 (1), ss.185-202.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2005). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*, Ankara: Seçkin Yayınları.