



# Eğitim Kurumlarında Yönetimsel Karar Alma Süreçlerinin Uygulanabilirliğinin İncelenmesi

**Osman Naci Erten**

MEB Eğitim Yöneticisi

osmannaci09@ hotmail.com, ORCID:0009-0001-5097-0961

## Özet

Bu çalışmanın amacı eğitim kurumlarında yönetimsel karar alma süreçlerinin uygulanabilirliğinin incelenmesidir. Ülkemizde egemen olan kamu yönetimi anlayışının uzantısı şeklinde, öğretim kuruluşlarında geleneksel ve otokratik yönetim biçimi gözlenmektedir. Bu olgu, öğretim kuruluşlarını çağın beklentilerine yanıt verebilen yönetim düşüncesinden ve işlevsel yapılanmadan uzak tutmaktadır. Öğretim düzeyini çağdaş ve bilimsel gelişmelere uyarlamak ve amaçla gerçekçi politikalar oluşturmak özel önem taşımaktadır. Bu bağlamda, ilköğretim kuruluşlarındaki mevcut sorunların çözümünde en önemli araç, kuruma egemen olan yönetim anlayışının çağdaş gelişmeler doğrultusunda değiştirilmesidir. Buna göre, meslekî ve teknik liselerde TKY'nin sunduğu ilkeler doğrultusunda, amaç, yapı, yönetim ve öğretim yetenekleri bakımından yeniden ele alınması gerekmektedir. Yönetim alanındaki gelişmeler öğretim örgütlerinin yapı ve işleyişinde değişime neden olmaktadır. Bu nedenle, çağdaş ve bilimsel gelişmeleri öğretim düzeyine uyarlamak ve amaçla Öğretim kuruluşları için gerçekçi politikalar oluşturmak önem taşımaktadır. Öğretim düzeyinde ilköğretim kuruluşları önemli yere sahiptir. Öğretimde nitelikli birey gücü yetiştirmek, evrensel standartları yakalamakla, geleneksel öğretim anlayışından çok yönetimi daha yetkin ve verimli kılan, katılım ve işbirliğini öngören, bireyi merkeze alan yönetim anlayışını benimsemekle olasıdır.

**Anahtar Kelimeler:** Eğitim Kurumları, Yönetim Süreçleri, Uygulanabilirlik

## **Investigation of the Applicability of Managerial Decision-Making Processes in Educational Institutions**

### **Abstract**

The aim of this study is to examine the applicability of managerial decision-making processes in educational institutions. In the form of an extension of the dominant understanding of public administration in our country, a traditional and autocratic form of management is observed in educational institutions. The phenomenon keeps educational institutions away from management thinking and functional structure that can respond to the expectations of the age. It is of particular importance to adapt the teaching plane to modern and scientific developments and to create realistic policies for the purpose. In this context, the most important tool for solving the current problems in primary education institutions is to change the management approach that dominates the institution in line with modern developments. Accordingly, in accordance with the principles offered by the TKI in vocational and technical high schools, it should be reconsidered in terms of purpose, structure, management and teaching. Developments in the field of management are causing changes in the structure and functioning of educational organizations. For this reason, it is important to adapt modern and scientific developments to the educational plane and to create realistic policies for educational institutions for this purpose. Primary education institutions have an important place in the teaching sector. It is possible to train qualified individual strength in teaching, to achieve universal standards, to adopt a management approach that makes management more competent and efficient than the traditional teaching approach, anticipates participation and cooperation, and puts the individual at the center.

**Key Words:** Eğitim Kurumları, Yönetim Süreçleri, Uygulanabilirlik

### **Giriş**

1940'lı yıllarda Amerika Birleşik Devletleri'nde, Shewhart, Deming, Juran ve Feigenbaum'un düşüncelerinden yola çıkılarak sanayi işletmelerinde doğan Toptan Kalitelilik Yönetimi'nin, o günün koşullarında pek ilgi görmediği bilinmektedir. Bu fikir 2. Dünya Savaşı'ndan sonra Japonya'da uygulanmış ve ancak 1980'li yıllarda ABD'de kabul görmüş anlayıştır.

Toptan Kalitelilik Yönetimi, özellikle 1990'lı yılların ortalarından itibaren başka alanlarda olduğu gibi, öğretim örgütlerinin yönetiminde de oldukça ilgi gören yeni yönetim anlayışı ve düşüncesi şeklinde gelişmeye başlamıştır (Tamam, 2005: 2).

Öğretimin ve öğretim yönetiminin girişte de belirtilen öneminden kaynaklı olmak üzere, öğretim düzlemleri şu anda varolan yönetim düşüncesini, çevrele iletişim ve etkileşim içerisinde, çevrenin ihtiyaçlarını takip eden, kurumu etkileyen unsurları dengede tutan, değişime açık, kurum içerisinde eğitmen, öğrenci ve personel arasında ahengi sağlayan, iyi ilişkiler kuran, demokratik, hoşgörülü, anlayışlı, statükocu olmayan, geniş görüş açısına sahip, eldeki kaynakları rasyonel kullanan yönetim düşüncesi olan Toptan Kalitelilik Yönetimi düşüncesiyle yenilemek olgunundadırlar (Türkmen, 2006: 47).

Belirtilen tüm hususlar neticesinde Toptan Kalitelilik Yönetimi, bugün ülkemizde Millî Eğitim Bakanlığı'nın tüm birimlerinde yaygınlaşmasını amaçladığı yaklaşımdır.

Millî Eğitim Bakanlığı, 19 Ekim 1999 tarihinde yayımladığı 2506 sayılı Tebliğler Dergisi'nde, Toptan Kalitelilik Yönetimi'nin tüm devlet kurumlarında uygulanımını istemektedir (Türkmen, 2006: 65).

Ocak 2004 yılında çıkarılan genelgele Toptan Kalitelilik Yönetimi'nin tüm kamu kurumlarında uygulanımı yönünde yasanın çıkarılacağı ve MEB taşra teşkilatlarında Toptan Kalitelilik Yönetimi'nin uygulanımına dönük projenin başlatıldığı tabir edilmiştir.

İlköğretim kuruluşlarımızda bahsi geçen değişiklikleri gerçekleştirebilecek olan Toptan Kalitelilik Yönetimi'nin uygulanımında, Millî eğitim yöneticilerimizin ve eğitmenlerimizin büyük önemi vardır.

Zira Millî Eğitim Bakanlığı'nın Toptan Kalitelilik Yönetimi Uygulamaları Genelgesi'nde de belirtildiği gibi, uygulamalarda kimi sorunların yaşandığı açıktır (Şişman ve Turan, 68).

Toptan Kalitelilik Yönetimi uygulamalarında yönetici ve eğitmenlerimizin ne gibi güçlüklerle karşılaştıkları ve güçlüklerin nedenlerine yönelik algıların neler olduğu konusunda yapılan çalışmalarda eksiklik hissedilmektedir.

Bu çalışmayla Toptan Kalitelilik Yönetimi uygulamalarında görülen sıkıntıları ve nedenlerini, müdürlerin ve eğitmenlerin değerlendirmesi ışığında ortaya çıkarma ereği güdülmektedir.

## **1.Meslekî ve Teknik Eğitim**

Öğretim; evrenin, yerkürenin, yaşam düzlemlerinin ve bilincin hikâyesini bilmek, hikâyede bireyin rolünü tanımak şeklinde tanımlanabilir. Öğretimin öncelikli amacıysa, kişilerin geniş mana dâhilindeki rollerini yerine getirebilmelerini sağlamaktır.

Günümüzde farklı dünya düzeni, globalleşme, dünyaya açılma, yeniden yapılanma gibi değişme ve gelişmelerden söz edilirken; değişime ayak uydurabilmek için öğretim yoluyla yetiştirilecek bireylerin araştıran, sorgulayan, problem çözebilen, eleştirel düşünebilen, öğrenmeyi öğrenen, bilgiyi üretebilen, yaratıcı, esnek, teknolojiden faydalanabilen, düşündüklerini kolayca tabir edebilen, takım çalışması yapabilen vb. özelliklere haiz olmaları beklenmektedir (Şen ve Erişen, 2002: 100).

Bu koşullar göz önüne alındığında TKY, öğretimdeki yaratıcılığın ve modernizasyonun sağlanması için oldukça önemlidir. 2. Dünya Savaşı'nın ardından Japonya'nın kendini tekrar inşa etmesiyle düzleşen anlayış, 1980'lerde ilkin sağlık ve hizmet sektörleriyle bağlantılı endüstri işletmelerinde uygulanmaya konmuş, 1990'lar itibariyle de artık sanayi sektöründen farklı şekilde sosyal alanda da kendini göstermeye başlamıştır (Yıldız, 2006: 34).

Bu sosyal alanlardan belki de en önemlisi; bireye topluluğun inanç, değer, standart, yetenek, tutum, yöneliş ve başka davranım örüntülerini (Demirel ve Kaya, 2004: 5), kısacası topluluğun kendisi için meydana getirdiği herşeyi kazandıran öğretim ve kurumdur (Dewey, 2008: 23).

Bu bağlamda, öğretim örgütlerinin; malûmatın üretildiği, genelleştirildiği, korunduğu ve aktarıldığı örgütler şeklinde, devamlı yeni çalışma yollarını arayıp, uygulaması gerekir. Bunu yapabilmesi için de öğretim örgütlerinin, insanların beklentileri yönünde ve beklentilere cevap verebilecek yapıya kavuşturulması gerekmektedir (Gülsoy, 2007: 50).

## **2.Endüstri ve Eğitim**

Öğretimde kalitelilik tanımı bir çok manası çağrıştıran tabir şeklinde karşımıza çıkmaktadır. Çünkü öğretimin kalitesi zamanla değişir, amaçların, işlevlerin ve ortaya koyduğu ürünlerin değişikliğine bağlı şekilde zaman dâhilinde farklılaşır.

Genel tanımla; öğretimin kalitesi, öğretimin amaç ve işlevlerini gerçekleştirme veyahut başarma biçimi ve düzeyi şeklinde kabul edilebilir (Gülsoy, 2007: 61-62).

Ancak öğretim örgütlerinde TKY uygulamalarının endüstri örgütlerinden çok farklı olacağı açıktır. Amaçlar, vetireler, girdiler ve ürünler yönünden kurumlar, endüstri işletmelerinden farklılaşmaktadır.

Endüstri işletmeleri kar elde etme güdüsü dâhilinde mâl ağırlıklı işletmeler olmasına karşın, öğretim örgütlerinin ereği denli basit tabir edilemez (Turan, 2002: 74-75).

Kurum dediğimiz kurumların, endüstri işletmelerinden farkı; üzerinde çalıştığı ham maddenin topluluktan gelen ve yine topluluğa giden birey oluşudur. Öğretim örgütü olan kurumların informal yanı formal yanından üstündür.

Ayrıca kurumların etki alanları, yetki alanlarından da geniştir. Sosyal yönü ağır basan düzlemler olma özelliği taşıyan kurumlarda yöneticiler birey ilişkilerine ağırlık vermeli, konuda iyi öğretim sahibi olmalıdırlar (Bursalıoğlu, 2005b: 33).

Crawford tarafından tabir edilen görüşe göre, öğretim örgütlerinin endüstri işletmeleri gibi mâl odaklı olması, kurumların kalitelilik göstergesi şeklinde öğrenci sınav sonuçlarını esas almasını gerektirir. Böyle basit tabiriye, öğretimin genel amaçlarına aykırıdır.

Çünkü sadece sınav sonuçlarını değerlendirmek pasif, düşünme becerileri gelişmemiş, bağımsız iş yapma becerisi kazanamamış bireyler yetişmesine neden olacaktır (Turan, 2002: 74).

Herhangi olguda kaliteye yönelik algılama iki ana soru üzerinden cevaplanabilir; bunlardan 1.si ürünün ne olduğuna, 2.siyse müşterilerin kimler olduğuna ilişkindir. Öğretim örgütleri bakımından öğrencilerin mâl şeklinde kabul edilmesi yönünde önemli kuşkular vardır.

2. şeklinde, ham maddeler belirli elemelerden geçirilerek sürecin girdisi olmakta, ürünler de önceden belirlenmiş niteliklere haiz olmalıdır. Böyle düzlem öğretim örgütleri için olası

görünmemektedir. Kısacası öğrencileri önceden belirlenmiş standartlara göre üretmek olanaksız olgudur (Ensari, 2003: 16-17).

Ayrıca endüstri sektörlerinde istihvalda kabul edilen ham maddenin değışmesi istihval şeklinin, makinenin, tekniğin, işgücünün, yönetim anlayışının ve pazarın değışmesi söz konusu olabilir.

Buna ilaveten, sayılan tüm değışikliklerin sayısal şekilde ölçülmesi de olanaklıdır. Ancak tür ölçümü öğretimde davranım değışikliği süresince yapmamız zor, kimi olgulardaysa imkânsızdır (Yıldırım, 2002: 76).

Sallis örneklere dayanarak öğretim ürününü tanımlamanın imkânsız hâle geldiğini söylemektedir. Öyleyse öğretimi mâl şeklinde değil, hizmet şeklinde değerlendirmek daha yararlı olacaktır (Ensari, 2003: 17).

Dahlgaard ve Kristensen'in tabir ettiği üzere; öğretim hizmetlerinde başka düzlemlerden daha fazla oranda birey kaynağına bağlılık söz konusudur. Kurumlarda kalitelilik kültürünün oluşturulabilmesi için kaynak yetkin ve verimli biçimde yönetilmelidir.

Bu yetkin öğrenme ortamının sağlanması, işgörenlerin neyi, nasıl ve niçin öğreneceklerini bilmesi, bireysel gereksinimlerinin tanımlanması öğretimde TKY'nin başarmaya ulaşması için ön koşullardır (Taş, 2004: 10).

### **3.Yönetmel Süreçlerin Uygulanabilirliği**

Öğretim kuruluşları; amaçları, vetireleri, girdileri ve ürünleri bakımından endüstri örgütleriyle farklılıklar göstermektedir. Bu sebeple endüstri işletmelerinde başarmalı uygulanım örneklerine rastladığımız TKY'nin, öğretim kuruluşları bakımından aynı biçimde uygulanıp uygulanamayacağı pek çok çalışmaya konu olmuştur.

Ancak çalışmalar neticesinde, yaşanan sıkıntılara rağmen, öğretimde TKY'nin uygulanamayacağı gibi görüş öne sürülememektedir. Dolayısı ile günümüzde kabul edilen yaygın görüş; TKY'nin öğretim kuruluşlarında da uygulanabileceği biçimindedir.

Nitekim 1990'lı yıllar itibariyle sosyal özelliği ağır basan kurumlarda uygulanmaya konan TKY'nin, öğretim kuruluşlarında da örneklerine rastlamak olasıdır. Millî Eğitim Bakanlığı'nın da

günümüzde baz aldığı Avrupa Kalitelilik Vakfı (EFQM) Ödülü, öğretim kuruluşlarına da verilmektedir (Yıldız, Erdemir ve Gitmez, 2006: 144).

Toptan Kalitelilik Yönetimi'nin öğretim kuruluşlarına getireceği pek çok fayda bulunmaktadır. Bunlar arasında; eğitmen, öğrenci, öğretim yöneticileri, veliler ve başka tüm paydaşların ortak vizyon ve hedef etrafında bütünleşmeleri sağlanır.

Takım çalışmalarıyla paydaşlar arasındaki iletişim güçlenir. Farklı bakış açılarına haiz üyelerce oluşturulan kalitelilik takımları problemlere daha etkin çözüm yolları üretebilir. sayede düzlemin tümünde iyileşmeler sağlanabilir.

Toptan kalitelilik mantığı çerçevesinde sadece sonuca odaklanılmaz, düzlemin tüm alt vetireleri geliştirilir. Öğretimden beklentisi olan grupların memnuniyeti artar (Türkmen, 2006: 49, 51).

Öğretimde TKY uygulamalarının ilk örnekleri ABD ve İngiltere'deki kurumlarda olmuştur. Örnek vermek gerekirse; ABD'de George Westinghouse Mesleki ve Teknik Lisesinde 1988 yılında uygulanan TKY uygulamalarında kurum vetirelerindeki hataları belirleme, bunları ortadan kaldırma ve kurumun öğrenme ortamını değiştirme ve geliştirme gibi konular üzerinde durulmuştur (Özdemir, 2007: 523).

Westinghouse lisesindeki toptan kalitelilik uygulamaları sonucunda; öğrenciler kuruma ve derslere daha fazla ilgi duymaya başlamışlar, öğrencilerin kuruma devamsızlık oranı yüzde 2,1'e düşmüştür (bu oran New York genelinde yüzde 17,2'dir).

Mezunların yüzde 72'si üniversite ya da yüksek okula devam etmiştir. Kurumdaki sosyal, kültürel faaliyetler daha da artmıştır; öğrenciler satranç, bilgisayar, liderlik, matematik, optik, Asya-Afrika-Amerika kültürü gibi yeni kulüpler kurmuşlardır.

Kurum-aile birliği üyelerinde çok büyük artışlar olmuştur. Eğitmenler çok sayıda bölümler arası toplantı gerçekleştirmişler ve toplantılarda kurum vetirelerindeki problemler çözülerek, işbirliği ve iletişim güçlenmiştir.

Mesleki ve teknik bölümdeki eğitmenler, dokuzuncu sınıf programını ekip çalışmasıyla yeniden geliştirmişlerdir ve kuruma kayıt için başvurularda önemli oranda artışlar yaşanmıştır (Özdemir, 2007: 523).

Bir farklı başarmalı çalışma da ABD'nin Alaska eyaletinde bulunan Mt. Edgecumbe Lisesi'nde gerçekleştirilmiştir. Bu lisede de; kurumu bırakma oranı önceki yıllara göre oldukça düşmüş,

mezunların yüzde 68'i kolej ya da üniversiteye, yüzde 28'i teknik/ticaret kurumlarına devam etmiştir.

Öğrencilerin yüzde 97'si aldıkları öğretimin kalitesinin, buldukları çevredeki başka kurumlardan daha iyi olduğuna inanmaktadırlar. Mezunların yüzde 75'i, öğretime devam etmelerinde kurumun büyük katkısının olduğu kanısındadır.

Mezunlarının yüzde 92'si çocuklarının da kurumda öğrenim görmesini istemektedirler. Uyuşturucu ve alkol bağımlılığı önemli oranda azalmış, veli memnuniyetinde toptan kaliteliliğin uygulanmaya başlamasından itibaren büyük artış olmuştur (Özdemir, 2007: 524).

Öğretimde TKY uygulamalarına buna benzer örnekler verilebilir. Ancak sonuç şeklinde belirtmemiz gereken; Toptan Kalitelilik Yönetimi ilkelerinin öğretim kuruluşlarına uyarlanarak, öğretim alanında da başarmalı çalışmaların gerçekleştirilebileceğidir.

İşte nedenle ülkemizde Millî Eğitim Bakanlığı, 1999 yılında genelge yayımlayarak taşra ve merkezde yer alan tüm kurumların TKY anlayışıyla yönetilmesini istemiştir.

#### **4.Yöneticilerin Karar Alma Vetireleri**

Öğretim kuruluşlarında başarmayı artırmada kullanılmakta olan farklı yöntemde ödüllendirme düzlemidir. Ödüllendirme düzlemi hassas teraziye benzer. Eğer oran biraz kaçırılırsa ulaşılmak istenilen sonuçlara varılamayabilir.

Ödüllendirme düzlemini öğretim kuruluşları gerçekten çok iyi ayarlamak zorundadırlar. Hak edilenin ne eksik ne fazla hak edene verilmesi düzlemin en önemli özelliğidir. düzlemde gerçekten amaca ulaşmak isteniyorsa oranı iyi ayarlanması gerekmektedir.

Bu düzlemi uygulayacak olanlar; dürüst davranarak, arkadaşlık, dostluk ve akrabalık ilişkilerinden tamamen sıyrılarak objektif biçimde hak edenlere ödülleri verilmesi sağlanmalıdır.

Bu düzlemin yanlış işlediğinin hissedilmesi, o ödülü alamayan kadar alanında çabasını olumsuz etki eder. Sonuçta hak etmediği ödülü alması çevresinde hoş karşılanmayacaktır.

Bu örnekler olgunun ne kadar ciddi olduğunun göstergesidir. Bu olguların oluşmaması için tamamen objektif davranım sergileyecek kurulun ödülleri hak edenlere vermesi gerekmektedir.



Karar alma vetirelerine katılma, ödüllendirme, yenilikçi girişimlerde bulunma ve teşviklerin motivasyona etkisi olduğu kadar öğretim faaliyetlerinin ve performans değerlendirmelerin ise çalışanların motivasyonuna katkısı yoktur.

Öğretim faaliyetleri eğitmenlerin mevcut olgularından daha iyi noktaya gelebilmesini amaçlar. Lâkin kendilerinin de birer eğitmen olmalarından dolayı faaliyetler onlara yararlı faaliyet gibi görünmemektedir.

Bu yüzden eğitmenlerin önyargısını kaldırabilmek için onlara öğretim faaliyetlerinin amaçlarının ilkin aktarılması gerekir. Öğretim faaliyetlerine katılmaları için eğitmenler çeşitli metotlarla teşvik edilmelidir.

Örneğin öğretim faaliyetlerini başarmayla tamamlayan ve verilen öğretimi derslerde başarmayla uygulayanlar eğitmenlere çeşitli ödüller verilebilir. Performans değerlendirme düzleminin ise çalışanlar için olduğunun anlatılması gerekmektedir.

Sonuçta performans değerlendirme verimli ve verimsiz personelin ayırt edilmesi ve gereken uyarıların yapılması için oluşturulmuş düzlemdir. Bu düzlemin iyi biçimde anlatılarak, personel için kendilerine faydalı olacak biçimde düzlemi benimsemeleri ve çalışmalarını yönde şekillendirmeleri sağlanmalıdır.

## **Sonuç**

Toptan Kalitelilik Yönetimi, çapı çok geniş tutulabilen, her örgütte, her sektörde rahatlıkla uygulanabilen düzlemdir. Bu düzlem sayesinde örgütler rahatlıkla zorluklara baş edebilmekte, kriz dönemlerini rahat atlatabilmekte ve çalışanlarına o örgütün parçası olduklarını hissettirebilmektedirler.

Toptan Kalitelilik Yönetimi düzleminin başarmalı olabilmesi için, bunu tüm örgütün her organı tarafından özümsemesi gereklidir.

Öğretim kuruluşlarında Toptan Kalitelilik Yönetiminin uygulanımı sayesinde eğitmenlerin verimliliğinde gözle görülür artış gerçekleşmiştir. Onlara, kendilerini kurumun parça şeklinde hissettiren şey Toptan Kalitelilik Yönetimidir.

## *Eğitim Kurumlarında Yönetmel Karar Alma Süreçlerin Uygulanabilirliğinin İncelenmesi*

Toptan Kalitelilik Yönetimiyle birlikte eğitmenlerin karar alma vetirelerine katılması, kaliteliliği çalıştıkları ortamda hissetmeleri, devamlı şeklinde gelişmeyi hedef almaları verimliliklerini artıran bir kaç faktördür. Bu düzlemin eğitmenlere farklı etkisiyse motivasyonlarını üst düzeye çıkarmasıdır.

Eğitmenlerin başarması kurumun başarması demektir. Eğitmenlerin motivasyonu ne kadar üst düzeyde olursa verimlilikleri de o kadar üst düzeyde olur ve öğretim kuruluşunun da bununla birlikte başarması katlanarak artar.

Bu başarmaların gerçekleşmesini sağlamak için Toptan Kalitelilik Yönetim Düzlemi'nin öğretim kuruluşlarında olması gerektiği gibi, hiçbir detayı atlanmadan da uygulanımı gerekmektedir. Bu düzlemin uygulanabilmesi için düzlemi bilen kişilerle çalışmak yararlı olacaktır.

Onların vereceği öğretimle çalışanlar Toptan Kalitelilik Yönetimini özümseyecekler, yapılması gerekenleri öğrenerek düzlemi daha yetkin kullanmaya başlayacaklardır.

Bu düzlem çalışanlar arasında bağları da güçlendirerek yapılması gereken işlerin daha çabuk halledilmesine katkı sağlayacaktır. Bu bağların güçlendirilmesi için belli günlerde çeşitli aktiviteler de düzenlenebilir. Öğretim kuruluşları çeşitli günler düzenleyerek çalışanların araya gelmelerini, kaynaşmalarını ve çalışanların iş hayatındaki streslerinden kurtulmalarına katkı sağlayabilirler.

Toptan Kalitelilik Yönetiminin başarmalı uygulanabilmesi için öğretim kuruluşunda çalışacak eğitmen kadrosunun yaş ortalamasının genç olmasına dikkat edilmelidir. Genç eğitmen kadrosuna haiz öğretim kuruluşlarında eğitmenler daha hevesli, yaptığı işte ilerleme isteği daha taze olmaktadır.

Bu da o öğretim kuruluşunun başarmasına katkı sağlamaktadır. Genç eğitmenler, yaşları nispeten kendilerinden daha ileri olan eğitmenlere göre yükselme şansı daha fazladır. Bu da genç eğitmenlere artı etki yaparak motivasyonlarını daha yüksek olmasını sağlamaktadır.

Öğretim kuruluşları başarmaya ulaşmak, bireyin yaradılışından gelen başarma arzusundan yararlanmak, öğretim kuruluşlarına bunu aksettirmek istiyorlarsa kadrolarını genç eğitmenlerden kurmak zorundadırlar.

Tabi ki burada tecrübe eksikliği de olacaktır. Bunu da kendini kanıtlamış, tecrübeli, yol gösterici özelliğe haiz öğretmenleri de kadroya katarak başarabilirler. Tecrübeli birini de seçerken, dâhilinde başarıma arzusunu yitirmemiş öğretmenlerden seçmek başarmayı daha da yukarılara taşıyacaktır.

Karar alma vetirelerine katılma TKY'nin önemli öğelerinden birisidir. TKY'nin başarmaya ulaşması için personelin karar alma vetirelerine katılması gerekmektedir.

Karar alma vetirelerine katılan personelde o kuruma ait olma hissi uyanır. O kurum için şeyler yapabilme, faydalı olabilmek ister. Çalışanlar fikirlerinin ilke kazandığım görmeleri onların isteklerinin artmasına da katkıda bulunur.

Öğretim kuruluşunun en önemli ögesi olan öğretmenlerin fikirlerine ilke verildiğini bilmeleri hem kendileri için hem kurum için çok önemlidir. İnsanın kendini önemli hissetmesine yol açar ve bireyi müspet yönde etkiler.

## **Kaynakça**

Adem, M. (2000). Atatürkçü Düşünce Işığında Öğretim Politikamız. Ankara: Çağdaş Matbaacılık ve Yayıncılık.

Balcı, A. (2006). Yeni Paradigmalar Işığında Türkiye Öğretim Düzlemi'nin Örgütlenmesi Ve Yönetimi. Türk Öğretim Düzleminde Yeni Paradigma Arayışları Bildiriler Kitabı, (4-5 Kasım 2006, Ankara). 249-267.

Bursalıoğlu, Z. (2005). Eğitim Yönetiminde Teori ve Uygulama. (8. Baskı). Ankara: PegemA Yayıncılık.

Çağlar, M. ve Reis, O. (2007). Eğitimde Paradigmatik Dönüşümler Süresince Çağdaş Ve Küresel Öğretim Planlaması. Ankara: PegemA Yay.

Demir, K. (2003). Eğitimde Toptan Kalitelilik Yönetimine Geçiş. (Ed. Elma, C. ve Demir, K.). Ankara: Anı Yayıncılık. 135-163.

Gökçe, F. (2008). Değişimin Tanımsal Modelleri Ve Değişme Süresince Öğretim Yöneticisinin Yeterlilikleri. Millî Eğitim Dergisi, Sayı: 177, 237-252.

Karlı, M. D. (2004). Yönetmel Etkililik. (2. Baskı). Ankara: PegemA Yayıncılık.

Kumbasar, C. (2009). Kalitelilik Yönetim Düzlemi. İstanbul: Ares Kitap.

Ocaklı, V. (2006). İlköğretim kuruluşlarındaki Toptan Kalitelilik Yönetimi Uygulanımlarının Eğitmenlerin Güçlendirilmesine Etkilerinin; Eğitmenlerin Algılarına Göre Araştırılması. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Özdemir, S. (2007). Globalleşme Süresince Refah Devleti. (2. Baskı). İstanbul: İTO Yayınları.

Özden, Y. (2008). Öğretimde Yeni Değerler, Öğretimde Dönüşüm. (7. Baskı). Ankara: Pegem Akademi.

Peker, Ö. (1993). Toptan Kalitelilik Yönetimi. Amme İdaresi Dergisi, Cilt: 26, Sayı: 1.

Senge P. M. (1996). Beşinci Disiplin: Öğrenen Organizasyon Düşünüşü ve Uygulanımsı. (3.Baskı). İstanbul: Yapı Kredi Yayınları.

Şahin, İ. (2006a). İlköğretim Müfredat Laboratuar Kurumlarında Yönetim Süreci. Ege Öğretim Dergisi, 7 (2), 1-25.

Şimşek, M. (2000). Toptan Kalitelilik Yönetiminin Rekabet Gücüne Etkisi. Standard Dergisi, (Kasım).

Tevrüz, S. (2008). GÜdü Geliştirme. Öğretim Psikolojisi Sempozyum Kitabı. (22-23 Mart 2008, İstanbul). 110-121.

Töremen, F. (2001). Öğrenen Kurum. Ankara: Nobel Yayın-Dağıtım.

Türkmen, Ö. (2006). İlköğretim kuruluşlarında Toptan Kalitelilik Yönetimi Uygulanımlarına İlişkin Müdür Ve Eğitmen Görüşlerinin Değerlendirilmesi, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dicle Üniversitesi.

Yaşar, M. (2003). Ortaöğretim kuruluş Yöneticilerinin Yönetimsel Uygulanımlarının Toptan Kalitelilik Bakımından Değerlendirilmesi. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Gaziantep Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Yıldırım, C. (2008). İlköğretim kuruluşu Eğitmen Ve Yöneticilerinin Eğitmenlerin Ödüllendirilmesine İlişkin Görüşleri. Kuram ve Uygulanımda Öğretim Yönetimi Dergisi, Sayı: 56, 663-690.