

**TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ UYGULAMALARINDA KRİTİK BAŞARI  
FAKTÖRLERİ: BİR ORTAÖĞRETİM KURUMU UYGULAMASI**

Yrd.Doç.Dr.Yaşar AKÇA<sup>1</sup>  
Selim AKPINAR<sup>2</sup>

**Özet:**

Ortaöğretim kurumları ülkedeki genç nüfusu bedeni, zihni, ahlâki, manevi, sosyal, kültürel niteliklerle geliştirmeyi, çağın gerektirdiği bilgi ve becerilerle donatarak geleceğe hazırlamayı hedef edinmiştir. Öğrencilerin mezuniyetten sonra karşılaştıkları sorunları çözebilmesi, fırsatları değerlendirebilmesi, işe girmesi, alanında ilerlemesi, değişime uyum sağlaması eğitimin kalitesiyle doğrudan ilişkilidir. Diğer taraftan eğitime olağanüstü miktarlarda para, zaman, insan, araç-gereç gibi kaynaklar aktarılmaktadır. Fakat istenen kalitede insan yetiştirmede yetersizlikler söz konusudur. Bu çalışmanın amacı ortaöğretim Toplam Kalite Yönetimi (TKY) uygulamalarında dikkate alınması gereken kritik başarı faktörlerini ortaya koymaktır. Kritik başarı faktörleri; organizasyon veya yönetici için başarıyı sağlayacak birkaç önemli değişkendir (Boynton ve Zmud, 1984: 17). Teorik olarak kritik başarı faktörlerinin bilinmesi yöneticilerin hedeflerine ulaşmasına yardım eder. Çünkü yöneticilerin kritik başarı faktörleri üzerinde tam kontrolü mevcuttur, yani onları değiştirebilir. Öğrenciler, okul çalışanları, veliler açısından TKY Kritik Başarı Faktörleri Anket Formu düzenlenmiştir. Bu anket formu 104 öğrenci, 13 okul çalışanı ve 104 veli tarafından cevaplandırılmıştır. Öğrencilerin TKY hakkında bilgi sahibi olmadığı, okulun eğitim öğretim faaliyetlerinden, sosyal-kültürel ve sportif etkinliklerinden, rehberlik ve yönlendirme hizmetlerinden memnuniyetsizlik tespit edilmiştir. Veliler tarafından, okulun olumlu davranış kazandırma boyutunda sunduğu hizmetin yetersizliğine işaret edilmiştir. Okul çalışanları tarafından yöneticilerin etkili liderlik davranışları geliştiremedikleri, kariyer yönetimi ve yetkilendirme konularında memnuniyetin düşük olduğu belirtilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Toplam Kalite Yönetimi, Ortaöğretim Kurumu, Kritik Başarı Faktörleri. Öğrenciler, Veliler.

---

1 Bartın Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, yakca@bartin.edu.tr  
2 Bartın Kızılelma Çok Programlı Lisesi, selimakpinar69@hotmail.com

### **Abstract**

Secondary institutions and bodies of the young population in the country, mental, moral, spiritual, social and cultural nature of development, equipping them with the knowledge and skills required by the age and aims to prepare for the future. Students are able to solve the problems they will encounter after graduation, can evaluate opportunities to enter the work, progress in the field, to adapt to change is directly related to the quality of education. On the other hand, training outstanding amount of money, time, people, resources are transferred to such instruments. However, it is either lack the required quality in human breeding. The aim of this study secondary Total Quality Management (TQM) is to determine the critical success factors to be taken into account in the application. Critical success factors; a few important factors to ensure success for the organization or the manager (Boynton and Zmud, 1984: 17). Theoretically, the critical success factors to help managers achieve their goals known. Because administrators complete control over the critical success factors are present, so they can change them. Students, school employees, parents in terms of TQM Critical Success Factors Questionnaire were organized. This questionnaire 104 students were answered by 104 parents and 13 school staff. Students that have knowledge about TQM, schools of education and training activities, socio-cultural and the sporting events were identified dissatisfaction with the guidance and orientation services. By parents has been positive behavior points to the inadequacy of the services offered by the gain size of the school. School employees can not develop effective leadership behaviors by managers, it was reported to be low in satisfaction and career management and authorization issues.

**Key Words:** Total Quality Management, Secondary institution, Critical Success Factors, Students, Parents.

### **GİRİŞ**

Toplumun geleceğini inşa edecek ve topluma faydalı olacak bireylerin yetişmesi ancak iyi bir eğitimle sağlanabilir. Fertlerin ve ülkelerin geleceğine doğrudan etkisinden dolayı eğitimin kalitesi önemlidir. Öğrencilerin liseden mezun olduktan sonra karşılaşacakları sorunları çözebilmeleri, fırsatları değerlendirebilmeleri, bir işte istihdam edilmeleri, alanlarında ilerlemeleri, teknolojik değişimlere ayak uydurabilmeleri aldıkları eğitimin kalitesiyle doğrudan ilişkilidir.

Bu çalışmada TKY uygulamalarının ortaöğretim kurumlarında başarıyla uygulanması için dikkate alınması gereken kritik başarı faktörleri ortaya konulmuştur. Elde edilen anket sonuçlarına göre öğrenciler, okul çalışanları ve veliler açısından durum değerlendirmesi yapılmış, önerilerde bulunulmuştur.

### **KALİTE ve TKY KAVRAMI**

TKY kurumsal etkinliği iyileştirmek için uygulanan önemli yaklaşımlardan biridir. TKYnin tanımından önce kalite teriminin açıklanması isabetli olacaktır. Kalite denildiğinde ürünün en düşük maliyetle, doğru zamanda, doğru yerde tüketicilerin ihtiyaçlarını karşılayabilme yeteneği anlaşılır (Efil, 2010: 69). Diğer bir deyişle kalite aynı zamanda müşterinin memnuniyetidir. Kalitenin bu tanımından sonra TKY terimi açıklanabilir. TKY; faaliyetler gerçekleştirilirken müşteri ve çalışan memnuniyetinin sağlanması, iş süreçlerinde ve sonuçlarında mükemmelliğe ulaşılması, ürün ve hizmetlerle ilgili başarıyı elde etme ve devam ettirme çalışmalarının tümüdür (Küçük, 2010: 120). Bu tanıma bağlı olarak öğrenme, eğitim, sürekli iyileştirme, liderlik, takım çalışması, müşteriye odaklanma gerçekleştirilir. Değişim, örgüt kültürü ve fonksiyonlar arası işbirliği sonucunda TKY uygulanır.

Kısacası TKYnin T'si toplamı, tüm çalışanların katılımını, iş süreçlerini, müşterileri, üretilen ürün ve hizmetler gibi sistemi oluşturan iç ve dış unsurların tümünü kapsar. K'sı kaliteyi, yani müşterinin bugünkü beklenti ve ihtiyaçlarını tam ve zamanında karşıladığı gibi gelecekteki beklentilerini de karşılamaya her zaman hazır olan bir yapıyı ifade eder. Y'si ise yönetimin çalışanlara her konuda liderlik yapması, yapılanların bizzat içerisinde bulunarak örnek model oluşturması ve şirket çapında katılımcı yönetimin sağlanması ile ilgili bir kavramdır (Çelik, 2010: 21).

### **ORTAÖĞRETİM TKY UYGULAMALARINDA KRİTİK BAŞARI FAKTÖRLERİ**

Eğitim kelimesi köken olarak Latince bir kelimedir. Latince "educate" kelimesine karşılık gelen eğitim; kişiye bir nitelik kazandırma, belirli becerilerle donatma anlamında kullanılmaktadır. Eğitim kelimesi, "eğ" kökünden türetilmiş olup eğ kelimesi eğmek bükmek, istenen düzeye getirmek, şekillendirmek anlamlarına gelir. Buna göre okullar, kurslar ve üniversiteler vasıtasıyla bireylere hayatta gerekli olan bilgi ve kabiliyetlerin sistematik bir şekilde verilmesine eğitim denilmektedir (<http://tr.wikipedia.org/wiki/E%C4%9Fitim>). İç ve dış müşterilerin ihtiyaçlarını en iyi seviyede karşılamak ve değişen çevre şartlarına ayak uydurarak hizmet sunmak günümüzdeki tüm eğitim kurumlarının ortak misyonudur. Bu misyonun anahtar kavramı kalitedir. Eğitim de bütüncül yaklaşımı benimseyen TKY anlayışı eğitim sistemi unsurlarını iyileştirme ve arasındaki ilişkileri geliştirip kaliteli ve etkin bir eğitim hizmeti sunmayı hedeflemektedir (Halis, 2004: 96). Kritik başarı faktörleri denildiğinde başarıya ulaşmayı kolaylaştıran önemli derecede faktörlerdir. Başka bir deyişle, kritik başarı faktörleri başarıya ulaşmak için dikkat edilmesi gereken unsurlardır. Bu faktörler işletmenin iç çevresiyle ilgili olabileceği gibi, bazen de işletme dışı çevresel unsurlarla ilgili olabilir (Ülgen ve Mirze, 2013: 134).

Bu itibarla, TKY'nin eğitim sistemine uyarlanmasında üretimdeki kavramların yerini ortaöğretimde hangi kavramların aldığı bilmek gereklidir. Bu durum karşılaştırılmalı olarak Tablo 1'de gösterilmiştir (bakınız Tablo 1).

**Tablo 1: TKY Anlayışının Ortaöğretimdeki Görünümü**

Üretim Sektörü	Eğitim Sektöründe Ortaöğretim Lise Kademesi
Tedarikçi	Ortaokul ve dengi okullar
Hammadde	Ortaokul ve dengi okullardan mezun olan öğrenci
Süreç içinde işleme tabi tutulan ürün	Lise de okumakta olan öğrenci
Süreç aşamaları	Verilen ders çeşitleri, ders içerikleri, öğretim yöntem ve teknikleri.
Son ürün	Mezun olan öğrenci
Müşteri	Dış müşteriler: Aileler, Kamu ve özel işletmeler, İşverenler, Toplum. İç müşteriler: Öğrenci, öğretmen, memur gibi okul çalışanları
Satışlar	İş bulan mezun sayısı, üniversiteye yerleşen mezun sayısı.
Satılmamış veya stokta kalan ürün	İş bulamayan mezun sayısı, üniversiteye yerleşemeyen mezun sayısı.

**Kaynak:** Kalaycı, N. (2008). Yükseköğretimde Uygulanan Toplam Kalite Yönetimi Sürecinde Gözardı Edilen Unsurlardan "Tky Merkezi" ve "Eğitim Programları", Türk Eğitim Bilimleri Dergisi, 6(2), s. 169.

Toplam kalite yönetimi temelde insanı merkeze alan bir yaklaşımdır. Eğitim kurumlarında, gerek yönetim gerekse de öğretim süreçlerinde niteliğin artırılmasında toplam kalite yönetiminin önemi büyüktür. TKY çalışmaları sayesinde verimlilik bilinci gelişir ve eğitim sisteminin kalitesi artar. TKY anlayışının sınıf içinde uyarlanması Tablo 2'de verilmiştir (bakınız Tablo 2).

Tablo 2: TKY Anlayışının Sınıf İçindeki Görünümü.

TKY' NİN İLKELERİ	SINIF İÇİNDE GÖRÜNÜMÜ
<b>Sürekli Gelişme</b>	Öğrenciye hayat boyu öğrenme bilinci kazandırmak
<b>Müşteri Merkezlilik</b>	Öğrenci merkezli eğitim anlayışı
<b>Sıfır Hata</b>	Tam öğrenme
<b>Önleyici Yaklaşım</b>	İstenmeyen davranışları cezalandırma yerine, bu davranışların ortaya çıkmasını engelleme
<b>Tam Katılım</b>	Bütün öğrencilerin katılımının sağlandığı aktif öğrenme ortamı.
<b>Tedarikçilerle İşbirliği</b>	Aileler, önceki eğitim kademeleri ve işverenlerle işbirliği
<b>İnsana Saygı</b>	Motivasyona ve iletişime önem verme
<b>Süreç Odaklı Olma</b>	Eğitim-Öğretim sürecinin amaca uygun olup olmadığının sürekli kontrolü
<b>İstatistiklerden Yararlanma</b>	Öğrencilerin genel başarı durumlarını sayısal olarak ifade etme
<b>Üst Yönetimin Liderliği ve Sorumluluğu</b>	Öğretmenin sınıf içinde lider olarak kalite artırıcı etkinlikleri uygulamaya geçirmesi

**Kaynak:** Yıldırım, H.A. (2002). Eğitimde TKY, İlköğretim ve Ortaöğretim Kurumlarında TKY Uygulama Modeli, Nobel Yayınları, Ankara, s. 89.

### Öğrencilerle İlgili Kritik Başarı Faktörleri

Ortaöğretimde TKY uygulamalarının öğrenciler açısından başarı kriterleri aşağıdaki başlıklar altında toplanmıştır  
([http://www.meb.gov.tr/ky/dosyalar/projeler/meb\\_tasra\\_teskilati\\_tky\\_uygulama\\_projesi\\_kilavuzu.pdf](http://www.meb.gov.tr/ky/dosyalar/projeler/meb_tasra_teskilati_tky_uygulama_projesi_kilavuzu.pdf)).

- Okul hizmetlerine ulaşma,
- Dilek, öneri ve şikâyetlerin dikkate alınması,
- Rehberlik ve yönlendirme hizmetleri,
- Kararlara katılım,
- Öğrenci işleri,
- Ders programları ve ders araç gereçleri,

- Sınıf ortamında öğrenme ve öğretme yöntemleri,
- Ders arası dinlenme ve ihtiyaçları karşılama yeterliliği,
- Okulun fiziki ortamı,
- Öğrenci kulüpleri etkinliklerinin değerlendirilmesi,
- Ödüllendirme, takdir, teşekkür,

#### **Kurum Çalışanları ile İlgili Faktörler**

Ortaöğretimde TKY uygulamalarının kurum çalışanları açısından başarı kriterleri şu başlıklar altında incelenmektedir

([http://www.meb.gov.tr/ky/dosyalar/projeler/meb\\_tasra\\_teskilati\\_tky\\_uygulama\\_projesi\\_kilavuzu.pdf](http://www.meb.gov.tr/ky/dosyalar/projeler/meb_tasra_teskilati_tky_uygulama_projesi_kilavuzu.pdf)).

- Kariyer geliştirme,
- İletişim,
- Yetkilendirme,
- Fırsat eşitliği,
- Kararlara katılım,
- Yönetimden memnuniyet,
- Takdir sistemi ve performans değerlendirme,
- Okulun vizyon, misyon ve değerlerine ilişkin algılamalar,
- Moral, motivasyon, kariyer, ekipman vb. destek,
- Okulun fiziki ortamı,

#### **Veli ile İlgili Faktörler**

Ortaöğretimde TKY uygulamalarının veliler açısından başarı kriterleri aşağıdaki başlıklar altında incelenmektedir

([http://www.meb.gov.tr/ky/dosyalar/projeler/meb\\_tasra\\_teskilati\\_tky\\_uygulama\\_projesi\\_kilavuzu.pdf](http://www.meb.gov.tr/ky/dosyalar/projeler/meb_tasra_teskilati_tky_uygulama_projesi_kilavuzu.pdf)).

- Okul/kurum hizmetlerine ulaşma,
- İletişim, Dilek, öneri ve şikâyetlerin dinlenmesi,

- Güvenlik,
- Rehberlik ve yönlendirme, Kararlara katılım,
- Öğrenci işleri,
- Ders seçimi, Ders araç gereçleri ve donatım,
- Ders arası (dinlenme ve ihtiyaçlarını karşılama yeterliliği),
- Okulun fiziki ortamı, Sosyal, kültürel, sportif vb. faaliyetlere katılım,
- Değerlendirme, ödül, takdir, teşekkür,
- Olumlu davranış kazandırma

### **Ortaöğretimde Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Faydaları**

TKY'nin ortaöğretim sisteminde uygulanması sonucunda sağlanabilecek olası yararları şunlardır (Okay, 2010, 33).

- a) Öğrenci, öğrenci velisi, kurum çalışanları, işverenler ve toplumun diğer üyelerinin memnuniyetinin sağlanması odaklı örgüt kültürü oluşur.
- b) Eğitim faaliyetleri için harcanan para, zaman, iş gücü gibi kaynakların israfı önlenmiş olur.
- c) Öğrenen ve eğitim ihtiyaçlarına göre sürekli kendini geliştiren bir okul oluşur.
- d) Eğitimde kaliteye dayalı performans değerlendirme anlayışı oluşur.
- e) Eğitim örgütlerinde TKY, iş görenlerce bir yaşam biçimi olarak benimsenerek herkes için iş motivasyonu yüksek, huzur içinde çalışabilecekleri eğitim ortamları oluşturulmuş olur.

### **ARAŞTIRMANIN KAPSAMI**

Araştırma, tarama modelinin kullanıldığı betimsel bir çalışmadır. Tarama modeli, geçmişte ya da halen var olan bir durumu var olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımıdır. Araştırmaya konu olan olay, birey ya da nesne, kendi koşulları içinde ve olduğu gibi tanımlanmaya çalışılır. Onları, herhangi bir şekilde değiştirme, etkileme çabası gösterilmez (Karasar, 2011,77). Bu doğrultuda, ortaöğretimde TKY uygulamaları kritik başarı faktörlerinin tespitine yönelik olarak MEB tarafından 2014 yılında yenilenen TKY memnuniyet anketleri esas alınmıştır. Bu anketlerden öğrenci memnuniyet anketi TKY ile ilgili kritik başarı faktörlerini içeren 67 maddeden, okul çalışanları memnuniyet anketi 32 maddeden ve veli

memnuniyet anketi 57 maddeden oluşmuştur. Her madde için 1 ile 5 arasında likert tipi ölçeklendirme yapılmıştır. Hazırlanan anket formları 2014-2015 eğitim öğretim yılında Kızılelma Çok Programlı Lisesi öğrencilerine, kurum çalışanlarına ve öğrenci velilerine uygulanmıştır.

### **Araştırmanın Evreni**

Araştırmanın evreni Kızılelma Çok Programlı Lisesi'nde eğitim gören 104 öğrenci, 13 okul çalışanı ve 104 öğrenci velisidir. Araştırmada evrenin tamamına ulaşılmıştır. Ankete katılan 104 öğrencinin % 40'ı kız öğrenci, %60'ı erkek öğrencidir. Eğitim gördükleri sınıflarına göre 104 öğrencinin, % 39'u 9. sınıf, %19'u 10. sınıf, %27'si 11. sınıf, %15'i 12. sınıf öğrencisidir. 13 okul çalışanının %46'sı bay, %54'ü bayandır. Okul çalışanlarının okuldaki konumuna göre %23'ü yönetici, %77'si öğretmendir. Ankete katılan 104 velinin %38'i bay, %62'si bayandır.

### **Verilerin Toplanması**

İç tutarlılıkla yapı geçerliliği arasında bir paralellik vardır. İç tutarlılık oranları Cronbach Alfa değerine bakılarak yorumlanır. Güvenilirlik için Cronbach Alfa değeri  $0,60 \leq \alpha < 0,80$  ise ölçek oldukça güvenilirdir (Ankan, 2005: 129). Buna göre öğrenciler için geliştirilen ölçeğin Cronbach Alfa değeri 0.68, okul çalışanları için geliştirilen ölçeğin Cronbach Alfa değeri 0.73, veliler için geliştirilen ölçeğin Cronbach Alfa değeri 0.69 olarak belirlenmiştir. Anketin uygulanmasından önce araştırmacı tarafından anketin amacı ve maddeleriyle ilgili bilgi verilmiştir. Anketin velilere uygulanması veli toplantılarında yapılmıştır. Anket sonuçları, frekans ve yüzdeler tablo halinde düzenlenmiştir. Analizler SPSS 18.00 paket programı ile yapılmıştır.

### **SONUÇLAR**

Toplam kalite yönetimi, her sektörde uygulanabilir. Ülkelerin en önemli stratejik kaynaklarından biri insan kaynağıdır. İnsan kaynağının ülkenin gelecekteki hedeflerine göre yetiştirilmesinde eğitim sistemi çok önemli bir fonksiyona sahiptir. Bu amaçla 2000'li yıllardan itibaren Toplam Kalite Yönetimi ortaöğretim kurumlarında uygulanmaktadır. Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarının başarılı olabilmesi için "Ortaöğretim Kurumlarında TKY Uygulamaları Kritik Başarı Faktörleri" tespit edilmelidir. TKY uygulamaları bu esaslara göre düzenlenmeli ve takip edilmelidir. Bu çalışmada MEB tarafından ortaya konulan TKY memnuniyet anketlerinden yararlanılmıştır. Söz konusu anketler Bartın İl Müdürlüğü'ne bağlı Kızılelma Çok Programlı Lisesi öğrencilerine, okul çalışanlarına ve öğrenci velilerine uygulanmıştır. Elde edilen verilerin analizine dayalı olarak iyileştirmeye açık alanlar ortaya konulmuştur.



### **Öğrenciler Açısından Sonuçların Değerlendirilmesi**

“Okul Hizmetlerine Ulaşma” alanında Okul Kütüphanesi ve Okul Bilgisayar Laboratuvarının araştırma yapılabilecek nitelikte olmadığı belirtilmiştir.

“Dilek-Öneri ve Şikâyetler” alanında dilek-öneri ve şikâyetlerin nasıl ve ne şekilde yetkililere ulaştırılabileceğiyle ilgili bilgilendirmelerin yetersiz yapıldığı belirtilmiştir.

“Rehberlik ve Yönlendirme Hizmetleri” alanındaki uygulamaların genel itibarıyla yetersiz olduğuna işaret edilmiştir.

“Kararlara Katılım” alanında öğrenci temsilcileri ve öğrenci kurullarının amaçları ve görevleriyle ilgili bilgilendirmelerin yetersiz olduğu ve seçilen sınıf temsilcilerinin bu konuda pasif kaldıkları ortaya çıkmıştır.

“Öğretim Programları-Ders İçerikleri ve Ders Programları” alanındaki uygulamaların genel itibarıyla düşük olduğu belirtilmiştir.

“Öğretme-öğrenme süreci” alanında öğrencide öğrenmeye karşı merak ve istek uyandıran uygulamalar yetersizdir.

“Ders araç-gereçleri” alanındaki uygulamaların genel itibarıyla yetersiz olduğu belirtilmiştir.

“Okulun fiziki ortamı” alanında çeşitli etkinliklerin gerçekleştirilebileceği çok amaçlı salonun bulunmadığına işaret edilmiştir.

“Ölçme-Değerlendirme, Ödüllendirme, Teşekkür ve Takdir Belgeleri” alanındaki uygulamaların genel itibarıyla düşük olduğu belirtilmiştir.

### **Okul Çalışanları Açısından Sonuçların Değerlendirilmesi**

“Kariyer Geliştirme” alanında çalışanların kişisel ve mesleki gelişimlerinin yetersiz olduğu belirtilmiştir.

“İletişim ve İşbirliği” alanında kurum amaçlarının gerçekleştirilebilmesi için velilerle irtibatın ve işbirliğinin yeterince sağlanamadığı belirtilmiştir.

“Yönetimden Memnuniyet ve Yöneticilerin Liderliği” alanında TKY’nin eğitimde uygulanmasıyla ilgili bilgilendirme çalışmalarının, öğretim programlarının geliştirilmesine yönelik rehberliğin, sürekli gelişim temelli bir kurum kültürü oluşturma çalışmalarının yetersiz olduğu belirtilmiştir.

“Okulda bulunan araç-gereçler”, “Performans değerlendirme” ile “Takdir, taltif ve tanıtma” alanlarındaki uygulamaların genel itibarıyla yetersiz olduğu belirtilmiştir.

### **Veliler Açısından Sonuçların Değerlendirilmesi**

“İletişim ve işbirliği” alanında okulda yapılan veli toplantılarının yeterince verimli olmadığı belirtilmiştir.

“Rehberlik ve yönlendirme hizmetleri” alanında uygulamaların genel itibarıyla yetersiz olduğu belirtilmiştir.

“Öğrenci işleri” alanında öğrencinin not durumu ve davranışlarındaki değişimlerin veliye iletilmesi hususunun yetersiz olduğu belirtilmiştir.

“Olumlu davranış kazandırma ve geliştirme” alanındaki uygulamaların genel itibarıyla yetersiz olduğu belirtilmiştir.

### **ÖNERİLER**

Geliştirilmeye açık bu alanların belirlenmesine istinaden ortaöğretimde TKY uygulamaları için şu öneriler geliştirilmiştir.

- a) Eğitimde kalitenin yükselmesi için neler yapılması gerektiğine yönelik eğitim programları düzenlenmelidir. İl milli eğitim müdürlüklerinin iş birliğiyle öğretmenlerin branş alan bilgisi ve eğitim bilimleri alan bilgisine ait yeterliliklerini artıracak, yöneticilerin okul yönetimi becerilerini geliştirecek hizmet içi eğitim etkinlikleri düzenlenmelidir.
- b) Öğrenmeyi kolaylaştıran öğretim materyallerinin tasarımı için yarışmalar düzenlenmelidir.
- c) Okul çalışanlarının performans değerlendirme sistemi TKY anlayışıyla yeniden gözden geçirilmelidir.
- d) TKY uygulamalarındaki bilgi ve tecrübeler bütün okullarla paylaşılmalıdır.
- e) Öğretmenler lisansüstü eğitime teşvik edilmelidir.
- f) Okul yöneticilerine ve öğretmenlere liderlik ruhu aşılacak eğitimler düzenlenmelidir.
- g) Öğrencilerin okulda geçirdikleri zamanı verimli kılmak için sportif, sosyal, kültürel ve bilimsel faaliyetlere aktif katılımı sağlanmalıdır.
- h) Paydaşların ortaöğretim kurumlarında sunulan hizmetlerden memnuniyet durumları belirli periyotlarla ölçülüp değerlendirilmelidir. Sürekli gelişim adımları bu bilgilere göre atılmalıdır.

**KAYNAKÇA**

- Arıkan, R. (2005). Araştırma Teknikleri ve Rapor Hazırlama. Asil Yayın Dağıtım, Ankara.
- Boynton, A.C. ve Zmud, R.W. (1984). An Assessment of Critical Success Factors, Sloan Management Review, 25(4), s. 17-27.
- Çelik, A. (2010). Toplam Kalite Yönetimi Kalite Yönetim Sistemi ve CE İşareti Uygulamaları, 2. Baskı, Gazi Kitabevi, Ankara.
- Efil, İ. (2010). Toplam Kalite Yönetimi, 7. Baskı, Dora Yayınları, Bursa.
- Halis, M. (2004). TKY Kapsam, İlkeler ve Uygulamalar, Roma Yayınları, Ankara.
- <http://tr.wikipedia.org/wiki/E%C4%9Fitim> (Erişim Tarihi: 20/04/2014)
- [http://www.meb.gov.tr/ky/dosyalar/projeler/meb\\_tasra\\_teskilati\\_tky\\_uygulama\\_p rojesi\\_kilavuzu.pdf](http://www.meb.gov.tr/ky/dosyalar/projeler/meb_tasra_teskilati_tky_uygulama_p rojesi_kilavuzu.pdf) (Erişim Tarihi: 20/04/2014)
- Kalaycı, N. (2008). Yükseköğretimde Uygulanan Toplam Kalite Yönetimi Sürecinde Gözardı Edilen Unsurlardan "Tky Merkezi" ve "Eğitim Programları", Türk Eğitim Bilimleri Dergisi, 6(2), s. 163-188.
- Karasar, N. (2011). Bilimsel Araştırma Yöntemleri, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Küçük, O. (2010). Kalite Yönetim ve Kalite Güvence Sistemleri, 2. Baskı, Seçkin Yayınevi, Ankara.
- Okay, Ş. (2010). TKY Uygulamalarının Mesleki ve Teknik Ortaöğretimde Eğitim Faaliyetlerine ve Yönetici Davranışlarına Etkileri: Denizli İli Örneği, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 2(26), s. 31-43.
- Ülgen, H. ve Mirze, K.S. (2013). İşletmelerde Stratejik Yönetim, Beta Yayınları, İstanbul.
- Yıldırım, H.A. (2002). Eğitimde TKY, İlköğretim ve Ortaöğretim Kurumlarında TKY Uygulama Modeli, Nobel Yayınları, Ankara.



# 7 ULUSLARARASI BALKANLARDA SOSYAL BİLİMLER KONGRESİ



SAKARYA  
ÜNİVERSİTESİ

KAPOSVÁR  
UNIVERSITY



15-20 Ağustos 2015  
Kaposvár  
MACARİSTAN

## BİLDİRİLER KİTABI PROCEEDINGS BOOK 2015

[www.balkankongre.org](http://www.balkankongre.org)

**Yayına Hazırlayan  
Sakarya Üniversitesi**

**Editörler**

**Prof.Dr. Recai COŞKUN**

**Yrd.Doç.Dr. Sevda Yaşar COŞKUN**

**Ydr.Doç.Dr. Samet GÜNER**

**Arş.Gör. Naciye Güliz UĞUR**

**Arş.Gör. Muhammed Kürşad UÇAR**

**Aralık 2015**

## **KONGRE KOORDİNATÖRLERİ**

Prof.Dr. Recai COŞKUN

Doç.Dr. Osman ŞAHBAZ

## **DANIŞMA KURULU**

Prof.Dr. Muzaffer ELMAS Sakarya Üniversitesi

Prof.Dr. Szávai Ferenc Kaposvár Üniversitesi

Sn. Közhan YAZGAN Türk Dünyası Araştırmaları Vakfı

Prof.Dr. Recai COŞKUN TUR-DAY Başkanı

## **DÜZENLEME KURULU**

Doç. Dr. Kutluk Kağan SÜMER, İstanbul Üniversitesi

Doç. Dr. Osman ŞAHBAZ, Macaristan Fahri Konsolosu

Doç. Dr. Fariz AHMADOV, Azerbaycan Devlet İktisat Üniversitesi

Dr. Varga József, Kaposvári Egyetem

Y. Doç. Dr. Sevda Yaşar COŞKUN, Sakarya Üniversitesi

Y. Doç. Dr. Umut Sanem ÇİTÇİ, Sakarya Üniversitesi

Y. Doç. Dr. Adem AKBIYIK, Sakarya Üniversitesi

Y. Doç. Dr. Samet GÜNER, Sakarya Üniversitesi

Y. Doç. Dr. Ergin JABLE, Priştina Üniversitesi, Kosova

Dr. Pápai Gábor, Kaposvári Egyetem

Öğr. Gör. Gökhan GÜRLER, Sakarya Üniversitesi

Araş. Grv. N. Güliz UĞUR, Sakarya Üniversitesi

Araş. Grv. Merve TÜRKMEN, Sakarya Üniversitesi

Araş. Grv. Muhammed Kürşad UÇAR, Sakarya Üniversitesi

Sn Vildan YÜZDAĞ, Sakarya Üniversitesi

## **BİLİM HAKEM KURULU**

Prof.Dr. Abdülkadir İLGEN Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi

Prof.Dr. Admir Muratović International University of Novi Pazar

Prof.Dr. Ahmet Vecdi CAN Sakarya Üniversitesi

Prof.Dr. Alaettin YALÇINKAYA Marmara Üniversitesi