

EĞİTİMDE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ'NİN UYGULANABİLİRLİĞİ VE
BİR MODEL ÖNERİSİ

87738

Süleyman BAYKARA

87738

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İşletme Anabilim Dalı

Danışman: Yrd. Doç. Dr. Meral AŞIKOĞLU

Afyon

Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Aralık 1999

EC YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
DOKÜMANİSYON MERKEZİ

**EĞİTİMDE TOPLAM KALİTE
YÖNETİMİ'NİN UYGULANABİLİRLİĞİ
VE BİR MODEL ÖNERİSİ
(YÜKSEK LİSANS TEZİ)**

**ÖĞR. GRV. Süleyman BAYKARA
DANIŞMAN: YRD.DOÇ.DR.Meral AŞIKOĞLU**

AFYON - 1999

**EC. YÜKSEK LİSANS TEZİ
DOKÜMANTASYON MERKEZİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

EĞİTİMDE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ'NİN UYGULANABİLİRLİĞİ VE BİR MODEL ÖNERİSİ

Süleyman BAYKARA

İşletme Anabilim Dalı

Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,

Aralık 1999

Danışman: Yrd. Doç. Dr. Meral AŞIKOĞLU

Küreselleşen dünyada, 21. yüzyıla girerken üretimde "Sanayi Toplumu", kültürde milli değerlere dayalı "Bilgi Toplumu", davranışta, "Bilim Toplumu" olamayan toplumlar hemen her alanda rekabet şanslarını kaybedeceklerdir. Bu gelişme eğitimle sağlanacaktır. Toplumlar eğitim sistem ve örgütlerini; hayatını belli bir standartta sürdürebilmek için hangi bilgi ve becerilere ihtiyacı olduğunu araştırabilen, bunları edinip yaşamında kullanabilen ve bir süre sonrada bunları yenileriyle değiştirebilen insanlar yetiştirecek şekilde oluşturmak zorundadır.

Mevcut eğitim sistemi içinde ortaöğretim kademesi, düşünmeyi, sorgulamayı ve araştırma yapma yerine üniversite sınavlarına hazırlamayı hedefleyen, ezberci ve yetenekleri köreltici niteliktedir. Bu durum üniversiteye alınan öğrenci sayısındaki sınırlama da dikkate alındığında toplumun üretkenliğini düşürücü sonuçlar doğurur.

Dünyada uluslar arası ilişkilerin hız kazanması, ekonomik bloklasmalar, kıt kaynakların daha etkin kullanılması zorunluluğu, tüketici bilincinin artması, çevre duyarlılığı, tüm işletmelerin dikkat ve çabalarını "kalite" kavramı üzerinde odaklaştırmış ve "müşteri tatmini" ile "sürekli değişim" kavramlarının önemini artırmıştır. Eğitimin kalitesini belirlemede ölçüt evrenselleşmiş ve dünya toplumundaki gelişmelerin dikkate alınması zorunlu olmuştur. Bu gelişme eğitim sistemi içinde bir alt sistem olan ortaöğretim

işletmelerini "öğretmen merkezli" olmaktan çıkarıp, "öğrenci merkezli" bir halde yeniden yapılanmasını zorunlu kılmıştır.

Müşteri ve iş görenlere yönelik değerlerdeki değişmeyi en iyi temsil eden toplumun taleplerine duyarlı, kaynak kullanımında etkinlik sağlayan yönetim modellerinden birisi olan TKY'nin ortaöğretim kademesinde uygulanması bu işletmelerin amacına ulaşmalarını büyük ölçüde kolaylaştıracaktır.



ABSTRACT

In a globalizing world in the eve of twenty first century the societies rest on education to get development. Societies must establish their educational systems and organizations in accordance with cultivation of such people that always in the search of related skills and informations to survive and also those who are able to practise the informations and replace them with the innovations.

In the present educational system, secondary level, instead of argumenting, questioning searching, aims to make students get ready for university entrance exam. Therefore secondary level mainly emphasizes on the importance of memorizing and this blocks the performing the abilities. In addition to that, the restrictions on the numbers of admission to universities also result in a decrease on social productivity.

The concentration on international relations, supranational economic organizations, the necessity of using scarce sources effectively, growth in consumer concious, sensitivity towards environment focus, the business caution on the concept of "quality", and the statements of "customer satisfaction", and "permanent change" become more popular. The criteria for the quality of education is universal and face the developments in the world. This development makes the teacher-centered secondary education transform into student-centered and structured in this way.

The change on the values towards customers and workers is best represented by TQM (Total Quality Management) which is sensitive to social demands and provide efficiency in source using. By adapting TQM in secondary education, it will be easier for these businesses to reach their aim.

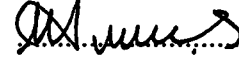
TEZ JÜRİSİ VE ENSTİTÜ MÜDÜRLÜĞÜ ONAYI

İmza

Tez Danışmanı : Yrd.Dor.Dr.Med.Aşım Ömür

Jüri Üyeleri : Prof.Dr. Ali AKDEMİR

Yrd.Dor.Dr. Belkıs ÖZKARA

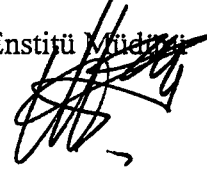





Süleyman BAYKARA 'ın.....

. başlıklı tezi 25.12.99 tarihinde, yukarıdaki jüri tarafından Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca,Anabilim / Anasanat dalında, Yüksek Lisans/Doktora / Sanatta Yeterlik tezi olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

..... Enstitüsü Yönetim Kurulunun .. / .. / 1999 tarih ve sayılı kararı ile onaylanmıştır.

Enstitü Müdürü


ÖNSÖZ

Çalışmamın hazırlanması sırasında her türlü yardım ve desteği esirgemeyen değerli hocam; Yrd. Doç. Dr. Sayın Belkıs ÖZKARA'ya ve tez danışmanımı; Yrd. Doç. Dr. Sayın Meral AŞIKOĞLU'na; uygulama çalışmamda hoşgörüyü beni bilgilendiren Kolej Ayşeabla okulları genel müdürü Sayın İrfan ÖRNEK'e, okulun kalite müdürlüğü görevini yürüten muhasebe müdürü Sayın Huriye Kırıl'a ve çalışmam süresince büyük sabır ve anlayış gösteren çocuklarım sevgili Recep ve Reyhan'a ve sevgili eşime sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Süleyman BAYKARA

ÖZGEÇMİŞ
Süleyman BAYKARA
İşletme Anabilim Dalı
Yüksek Lisans

Eğitim

Lisans : 1978 Milli Eğitim Bakanlığı, Ticaret ve Turizm Yüksek Öğretmen Okulu
(TTYÖO) Büro İdaresi Bölümü
Lise : 1974 Afyon Ticaret Meslek Lisesi

İş-İstihdam

1979 : Ticaret Lisesi Meslek Dersleri Öğretmeni-Gümüşhane
1980 : Emirdağ Ticaret Meslek Lisesi Müdürü-Afyon
1997 : Öğretim Görevlisi. Afyon Kocatepe Üniversitesi Afyon Meslek Yüksek Okulu

Mesleki Birlik-Dernek-Kuruluş Üyelikleri

1988 : Ticaret ve Turizm Yüksek Öğretmen Okulu Mezunları Derneği

Kişisel Bilgiler

Doğum yeri ve yılı : Afyon 12 Haziran 1955 **Cinsiyet** : Erkek
Yabancı dil: İngilizce

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1. Eğitimde Kaliteye Kayma Sonucu Ortaya Çıkan Farklılıklar

Tablo 2. Ortaöğretim Kademesindeki Okul, Öğretmen ve Öğrenci Sayıları



ŞEKİLLER LİSTESİ

- Şekil 1. Türk Milli Eğitiminin Genel Amacı
- Şekil 2. Eğitim İle Bazı Toplumsal Kurumlar Arasındaki Bağ
- Şekil 3. Türk Milli Eğitim Sisteminin Genel Yapısı
- Şekil 4. Türk Milli Eğitim Sisteminin Kademeleri
- Şekil 5. Geleneksel Örgütten Toplam Kalite Örgütüne Kaçış
- Şekil 6. Devlet Ortaöğretim Okullarının Yönetim ve Organizasyonu
- Şekil 7. Ortaöğretimde Sistem Yaklaşımı
- Şekil 8. Değişim Sürecinin Basamakları
- Şekil 9. Ortaöğretim Okullarının Temel Süreçleri
- Şekil 10. Ortaöğretimde Kalite Planı
- Şekil 11. Kolej Ayşeabla Okulları Örgüt Şeması



İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
ÖZET	ii
ABSTRACT	iii
TEZ JÜRİSİ VE ENSTİTÜ MÜDÜRLÜĞÜ ONAYI	iv
ÖNSÖZ	v
ÖZGEÇMİŞ	vi
TABLolar LİSTESİ	vii
ŞEKİLLER LİSTESİ	viii

GİRİŞ	1
-------------	---

BİRİNCİ BÖLÜM

EĞİTİM VE KALİTE

I. EĞİTİM KAVRAMI	3
A) EĞİTİMİN TANIMI	3
B) EĞİTİMİN AMAÇLARI	5
1. Eğitimin Bireysel ve Toplumsal Amaçları	6
2. Eğitimin Ortak Amaçları	7
3. Türk Milli Eğitiminin Genel ve Özel Amaçları	8
a) Genel Amaçlar	8
b) Özel Amaçlar	10
C) EĞİTİMİN İLKELERİ	10
D) EĞİTİMİN İŞLEVLERİ	12

1. Eğitimin Toplumsal İşlevi	13
2. Eğitimin Siyasal İşlevi	17
3. Eğitimin Ekonomik İşlevi	18
4. Eğitimin Bireyi Geliştirme İşlevi	19
E) EĞİTİMİN TÜRLERİ	21
1. Örgün Eğitim	22
a) Okul Öncesi Eğitim	22
b) İlköğretim	23
c) Ortaöğretim	24
d) Yükseköğretim	27
2. Yaygın Eğitim	28
3. Hizmet-içi Eğitim	29
II- EĞİTİMDE KALİTE	32
A) KALİTENİN TANIMI	32
B) EĞİTİMDE KALİTEYİ ETKİLEYEN ETMENLER	33
C) EĞİTİMDE KALİTENİN İYİLEŞTİRİLMESİNE YÖNELİK UYGULAMALAR	36
1. Geleneksel Uygulamalar	39
2. Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları	40

İKİNCİ BÖLÜM

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

I- TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ KAVRAMI	44
A) TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ'NİN TANIMI	44
B) TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN TARİHSEL GELİŞİMİ	45
II- TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ'NİN İLKELERİ	47
A) LİDERLİK	47
B) MÜŞTERİ ODAKLILIK	48
C) SÜREKLİ GELİŞME	48
D) KATILIMCILIK VE YETKİ DEVRİ	50
E) SÜREKLİ EĞİTİM	51
F) BİR DEFADA EN İYİSİNİ YAPMA -SIFIR HATA-	52
III- TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ'NDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ	53

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

EĞİTİM HİZMETLERİNDE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ'NİN UYGULANABİLİRLİĞİNİN İNCELENMESİ

I- BİR HİZMET TÜRÜ OLARAK EĞİTİM	54
A) EĞİTİM HİZMETLERİNİN ÖZELLİKLERİ	56
B) EĞİTİM HİZMETLERİNDE KARŞILAŞILAN SORUNLAR	57
II- EĞİTİM HİZMETLERİNDE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ	58
A) EĞİTİM HİZMETLERİNDE MÜŞTERİ KAVRAMI VE MÜŞTERİ TATMİNİ	65
B) EĞİTİM HİZMETLERİNDE ÖRGÜT YAPISININ DEĞİŞİMİ	69
1. Hiyerarşiden Süreçlere Geçiş	71
2. İşbirliği İlkesini Yerleştirme	72
3. Öğrenme İlkesini Yerleştirme	73
4. Takımlara Dayalı Yapılanma	74
C) EĞİTİM HİZMETLERİNDE İNSAN KAYNAKLARININ ROLÜ	75
1. Eğitimcilerin Seçilmesi ve İşe Alınması	76
2. Yetiştirme	78
3. Değerleme	79
4. Ödüllendirme	81
D) EĞİTİM HİZMETLERİNDE LİDERLİK VE KATILIM	82
1. Üst Yönetimin Liderliği	82
2. Yetkilendirme ve Katılım	85
C) EĞİTİM HİZMETLERİNDE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNE GEÇİŞ SÜRECİ	87

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ORTAÖĞRETİM'DE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ'NİN YAPISAL ANALİZİ VE SORUNLARI

I- TÜRKİYE'DE ORTAÖĞRETİM'İN YAPISAL ANALİZİ VE SORUNLARI

A) ORTAÖĞRETİM'İN ÖRGÜT YAPISI	90
--------------------------------------	----

1. Ortaöğretim Okulları	92
a) Genel Liseler	92
b) Mesleki ve Teknik Öğretim Liseleri	92
2. Ortaöğretim'de Yönetim ve Organizasyon	93
a) Lise Müdürü	94
b) Müdür Başyardımcısı	95
c) Müdür Yardımcısı	95
d) Öğretmenler	95
e) Eğitici olmayan personel	95
f) Diğer Personel	96
g) Destek ve Yardımcı Birimler	96
B) ORTAÖĞRETİM'İN YAPISAL ANALİZİ	96
1. Girdi Analizi	97
2. Süreç Analizi	98
3. Çıktı Analizi	102
C) ORTAÖĞRETİM'İN SORUNLARI	103
1. Genel Ortaöğretim'in Sorunları	104
2. Mesleki Teknik Eğitimin Sorunları	105
II- TÜRKİYE'DE ORTAÖĞRETİM SİSTEMİNDE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ'NİN UYGULANMASINA İLİŞKİN ÖNERİLER	107
A) YAPISAL DEĞİŞİM ÖNERİLERİ	107
1. Öğretmenlere Yönelik Öneriler	108
2. Öğrencilere Yönelik Öneriler	110
3. Okul Yönetimine Yönelik Öneriler	112
4. Fiziksel Yapıya Yönelik Öneriler	114
5. Program Geliştirme Önerileri	115
B) İNSAN KAYNAKLARI ÖNERİLERİ	118
1. İşe Alma	118
a) Eğitici Personelin İşe Alınması	118
b) Yardımcı Personelin İşe Alınması	119
2. Yetiştirme	119
3. Ücretleme	121
4. Yetkilendirme	122
C) LİDERLİK VE KATILIM ÖNERİLERİ	123

BEŞİNCİ BÖLÜM

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ'NİN ORTAÖĞRETİM'DE UYGULANABİLİRLİĞİ AÇISINDAN KOLEJ AYŞEABLA DENEYİMLERİ

I-UYGULAMANIN AMACI	126
A)- UYGULAMADA KULLANILAN VERİLERİN TOPLANMASI	126
B)- OKULUN TANITIMI	127
1. Okulun Tarihçesi	127
2. Fiziki Durum	127
3. Personel Durumu	128
4. Örgüt Yapısı	128
II-TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ'NE GEÇİŞ VE ÖRNEK UYGULAMALAR	129
A) TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ'NE GEÇİŞ SÜRECİ	129
B) KALİTE POLİTİKALARI	130
C) TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ'NE YÖNELİK BAZI UYGULAMALAR	132
1. Süreçler	132
2. Eğitim-Öğretimle İlgili Uygulamalar	133
a) Eğitimcilere Yönelik Uygulamalar	133
b) Öğrencilere Yönelik Uygulamalar	134
c) Velilere Yönelik Uygulamalar	135
KAYNAKÇA	138

GİRİŞ

Eğitim, bireyin toplumsallaşması, bir başka deyişle toplumun kabullendiği davranışları kazanarak çağdaş toplumun bir ferdi olma bilincine erişmesi ve bir meslek kazanarak üretken olabilmesi için zorunlu bir süreçtir. Bu süreç günümüzde formel eğitim kurumları aracılığıyla gerçekleştirilmektedir. Dolayısıyla bireyler çok farklı eğitim kurumlarının sunduğu eğitim süreçlerinden geçerek bu sonuca ulaşmaya çalışmaktadır.

21.Yüzyıla girmek üzere olduğumuz bu zaman diliminde, değişen bilgi, bilim, üretim ve yönetim anlayışı eğitim sistemlerini ve kurumlarını da etkilemiştir. Günümüzde kişiler, kuruluşlar gelişen bu dünya şartlarına kendilerini hazırlamak ve çağa uyum sağlamak zorundadırlar.

Bu gelişim sonuç itibariyle 'bilgi', 'öğrenmeyi öğrenme" ve 'sürekli eğitim' kavramlarını ön plana çıkarmıştır. Eğitim örgütlerinin bu amaçları gerçekleştirebilmeleri yönetim anlayışında değişiklik yapmakla mümkündür. TKY bu değişikliği yapacak bir yönetim anlayışı olarak görülmektedir.

Çalışmanın amacı; eğitimde kaliteyi belirleyen faktörleri tespit etmek ve ortaöğretimde eğitim kalitesini iyileştirme yönünde neler yapıldığını ve yapılabileceğini ortaya koymaktır.

Çalışma beş bölümden oluşmuş olup, birinci bölümde eğitimin teorik temelleri, ikinci bölümde ise kalite ve TKY kavramları üzerinde durulmuştur.

Üçüncü bölümde, Eğitim hizmetlerinde TKY'nin uygulanabilirliği açısından eğitim hizmetlerinin özellikleri, sorunları üzerinde durulmuştur. Bu hizmet türüne TKY uygulanabilirliği açısından örgüt yapısı, insan kaynakları, liderlik ve katılım ile uygulanabilirlik bakımından TKY'ne geçiş süreci aşamaları incelenmeye çalışılmıştır.

Dördüncü bölümde, önce Türkiye'deki ortaöğretimin yapısı analiz edilmeye ve sorunları tanımlanmaya, sonrada bu sorunlara TKY bakış açısıyla çözüm önerileri getirilmeye çalışılmıştır.

Son bölümde, TKY modelinin uygulayıcısı olan Ankara kolej Ayşeabla okulları diğer bölümlerde incelenen teorik temeller ışığında incelenmiş ve alınan sonuçlar analiz edilerek, mevcut ortaöğretim okullarıyla kısaca mukayese yapılmaya çalışılmıştır.

Eğitim sistemi içinde Ortaöğretim incelendiğinde, öğrencinin hayata ve yükseköğrenime yönlendirilmesinde önemli bir eğitim kademesi olduğu ortaya çıkar ve bu kademenin çıktıları hem üniversitelerin eğitim kalitesini hem de toplumdaki üretkenliğin kalitesini etkiler. Hele Üniversiteye sınırlı sayıda öğrencinin girebildiği toplumlarda ortaöğretim eğitiminin işlevi daha bir önem kazanmıştır.

Bu çalışma ortaöğretim kademesinde TKY'nin uygulanmasıyla kaliteli çıktı alınabileceğini ifade etmeye çalışmaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM

EĞİTİM VE KALİTE

I- EĞİTİM KAVRAMI

A-EĞİTİMİN TANIMI

Bilimselliği davranışa dönüştürmüş bireylerden oluşan toplumlar 'bilim toplumu'nu kuracaklar, ve çağa egemen olacaklardır. Çünkü bilenler, daha çok ve yeni bilgi arayışı içinde olmaktadır. Bu davranışı kişilere kazandıran ve sürekli kılan eğitimidir.

Eğitim, insan hayatıyla başlayan ve ölümle sonuçlanan insan merkezli bir süreç olup, insanın varolduğu günden beri devam edip gelmektedir. Günümüzde eğitimin öneminin giderek artması farklı tanımları ortaya çıkarmıştır.

Türkçe'de eğitim "eğmek" mastarından ve "eğ" emir kipinden türetilmiş olup¹; şekil, biçim verme, yön ve istikamet göstermek, zarıfleştirme anlamına gelmektedir. "Ağaç yaş iken eğilir." atasözü de bu manayı doğrular niteliktedir.

Eğitim kavramı genel olarak; "kişilerin davranışları yoluyla yaşantılarında meydana getirdikleri olumlu değişiklikler" şeklinde tanımlanmaktadır. Şüphesiz eğitim fertlere kendi normları içinde biçim vermeye çalışan düzenli ve düzensiz bir etkileme faaliyetidir.

¹ Erdoğan BAŞAR, *Eğitimin Toplumsal Temelleri*, (Kültür Koleji Vakfı Yayınları, İstanbul), s. 58

Sosyolog ve sosyal yöne ağırlık veren eğitimciler, eğitimi; "bireyin içinde yaşadığı topluma göre sosyalleşmesi, toplumun kültürünü kazanması, toplumu tam olarak benimsemesi, ona katılması ve toplumun kültürünü geliştirmesi", çocuğu bir organizma olarak ele alan psikolog ve eğitimciler ise "... bireyin içindeki yetenekleri, arzuları ve ilgileri ulaşılabileceği en üst düzeye kadar çıkarmak, kişinin içindeki -potans-ı tam olarak geliştirebilmek için gerekli çevre imkanlarını düzenlemek"² olarak tanımlamaktadırlar.

Türkçe de eğitim ile öğretim sözcüklerinin birbirlerinin yerine sıkça kullanıldıkları görülür. Oysa bireyin yaşam boyu her an ve her yerde davranışlarında ortaya çıkan değişimler onun, eğitimi, genellikle okullarda planlı ve programlı biçimde yürütülen eğitim etkinlikleri de onun öğretimi oluşturur.

Öğretim, "herhangi bir eğitim kurumunun bireye bilgi, beceri, değer, tutum ve alışkanlıkları planlı biçimde kazandırması demektir. Öğretim ya da öğretme genellikle sınıflarda meydana gelen etkinlikleri içerir. Öğretme, öğrenmenin kılavuzlanması işidir. Eğitim öğretmeyi, de içine alan bir kavramdır"³.

Celkan'a göre, "amaçlar konusu, eğitimi karakterize eden en önemli unsurdur. Zira amaçsız eğitim olmaz. Gelişigüzel yapılan faaliyetlerden eğitimi ayıran özellik, belli bir amaca yönelik olmasıdır"⁴ ifadesi eğitimin planlı, programlı davranış değiştirmeye yönelik bir etkinlik olduğunu gösterir ve bu davranış değişikliği, bilgi, yetenek, ilgi, alışkanlık ve tutumlarda görülür.

Eğitim sürecinin en yoğun biçimde cereyan ettiği sosyal kurum "okul"dur ve okulda eğitim ve öğretim temeline dayalı faaliyetler sürdürülür.

² Mustafa ERGÜN, *Eğitim Felsefesi*, (Ocak Yayınları, Ankara 1996), s. 9

³ a.g.e., s. 25

⁴ Hikmet Yıldırım CELKAN, *Eğitim Sosyolojisi*, (Atatürk Üniversitesi, Basımevi, 1989), s. 40

Celkan, okulda ve sınıfta sürdürülen etkinliklerin eğitim ve öğretim temeline dayandığını ifade etmektedir. İlk bakışta okulun ve sınıfın bir öğretim merkezi olarak görüldüğünü belirten yazar, öğretimi; "...belirli sahalara ait bilgilerin, muayyen planlar dahilinde ve amaçlar doğrultusunda gerekli araçlardan yararlanarak öğrencilere kazandırılması çabalarının tümü..."⁵ olarak tanımlamakta ve öğretimin maksadının öğrencilerde istenilen davranış değişikliklerinin oluşturulması olduğu ifade edilmektedir.

Belirli bir eğitim etkinliğinin sonucunda bireyin davranışlarında oluşan değişikliğe de öğrenme denir. Çilent öğrenmeyi "bir davranış değişikliğinin veya yeni bir davranışın oluşması süreci"⁶ olarak tanımlar. Bir başka kaynak ise öğrenmenin "değerlerin, tavırların ve davranışların değiştirilmesidir. Bir şeyler öğrenildiğinde ya önceki bilgiler yeniden organize edilir veya yenileriyle değiştirilir. Bu değişim süreçteki tatmine bağlıdır. Birey süreç içinde güdülenebiliyorsa öğrenme çabuk gerçekleşir"⁷ bir süreç içinde gerçekleşeceğini ifade etmektedir. Eğitimin hedefi öğrenmeyi sağlamaktır. Bilinmesi gereken diğer bir sözcük de öğrenimdir. Öğrenim, herhangi bir uğraşı alanı, sanat veya meslek için gerekli bilgileri elde etme işi (tahsil) anlamlarına gelir. Oysa davranış değişikliği sadece bilgi kazanmakla değil, çeşitli alışkanlık, beceri elde etme, özel yetenekleri ve ilgi alanlarını geliştirmekle mümkün olur. O halde bilginin dışındaki diğer öğelerin öğrenciye kazandırılması işlemlerinin tamamı eğitimi meydana getirmektedir.

B- EĞİTİMİN AMAÇLARI

Eğitimin amacı her toplumda değişik amaçlara yönelmiştir. Eğitimde amaç; "eğitilen varlığa yani öğrenciye (çocuk, genç, yetişkin) kazandırılması planlanan davranış değişikliklerinin neler olması gerektiğini gösteren temel ilkelerdir. Eğitimin esas amacı davranışların planlı ve programlı şekilde değiştirilmesidir. Bu davranış değişikliği bilgi, beceri, ilgi alışkanlık, yetenek ve tutumlarda gözlenir. Farklı

⁵ CELKAN, a.g.e., 144

⁶ Kamuran ÇİLENT, *Eğitim Teknolojisi ve Öğretim*, (Kadioğlu Matbaası, Ankara, 1984), s. 14

⁷ Jayant. V. SARAPH and Richard J. Sebastian, "Developing a Quality Culture", *Quality Progress* Septemper, 1993, s. 73

kültürlerde benimsenen davranış değişiklikleri de farklıdır"⁸. Bir toplumda olumlu bir davranış tarzı başka bir toplumda yadırganan davranış tarzı olabilir.

Eğitimin amacı, zamana, topluma, öğrencilerin yaşına, okul kademelerine, derslerin muhtevasına vs. göre değişmektedir. Eğitimin amacının, "eğitilenin ruhsal-zihinsel durumunda meydana getirilmek istenen durum değişikliği"⁹ olarak belirlenmesi eğitimin insana yönelik bir çaba olduğunu göstermektedir.

Eğitime yönelik her davranış mutlaka bir amaca yönelik olmalıdır. Yani amacı olmayan bir etkinlikte eğitimden bahsedilemez. Ancak asıl sorun, kişinin niçin ve hangi yönde eğitileceğinin doğru olarak saptanmasıdır. O halde her kişinin farklı eğitime ihtiyaçları olacaktır.

Kişilerin gereksinimlerine göre verilecek eğitimin farklılığı ne olursa olsun eğitmeye yönelik her davranış kişide var olan gizli yetenekleri ortaya çıkartıcı ve bu yetenekleri geliştirici bir amacı gerçekleştirmeye yönelik olacaktır. Zaten eğitici eğiteceği kişinin, şahsiyetinde, düşüncesinde, yeteneklerinde ve becerilerinde ne gibi bir değişiklik meydana getireceğini saptayamadığı takdirde başarılı olamayacaktır. Bilgen' e göre eğitimin amacı, "kişiyi başarılı yapmaktır. Bu sebeple iyi bir eğitim her şeyden önce, çocuğu başarılı olabileceğine inandırabilen eğitimidir"¹⁰. Bir toplumda eğitim amaçlarının temeli o toplumun eğitim politikası ve felsefesine dayanır. Bu özelliği taşımayan bir eğitim toplumsal değerlerle, dolayısıyla toplumla çelişen insanlar yetişmesine neden olacaktır.

Eğitim farklı amaçların gerçekleşmesini sağlayan bir süreçtir. Bu amaçları aşağıdaki şekilde guruplandırmak mümkündür.

1. Eğitimin Bireysel ve Toplumsal Amaçları

⁸ CELKAN, a.g.e., s. 40

⁹ ERGÜN, a.g.e., s. 25

¹⁰ Nihat BİLGİN, *Çağdaş ve Demokrotik Eğitim*, (T.C. M.E.B. Yayınları, Ankara, 1994), s. 18

Bireysel açıdan eğitimde temel hedef mükemmel insan için gerekli olan ve tüm uygarlıkların temelini oluşturan toplumsal ve evrensel davranış formlarını kişiye kazandırmaktır. Bu sayede kişi ruhsal ve ahlaki yönden kendisiyle tutarlı ve barışık, huzurlu olacak ve toplumun bir ferdi olarak çevresiyle ve toplumla iyi bir diyalog kurabilecek ve toplum kalkınmasına katkı sağlayabilecektir.

CELKAN'a göre, eğitimin bireysel ve toplumsal amaçları şöyle sıralanmaktadır:¹¹

Bireysel amaçlar; a-Kendini yetiştirme, b- Çevresine faydalı olma, c. Sürekli gelişme ve değişme arzusu, d-Mutlu ve müreffeh yaşama ideali gibi esas unsurları taşır.

Toplumsal amaçlar ise; a-Fertleri sosyalleştirmek, b-İyi vatandaş yetiştirme, c-Üretici fertler yetiştirme, d-Toplumun bütünlüğünü sağlamak, toplumsal menfaatleri bireysel menfaatlerin üstünde tutma, e-Milli kültüre sahip çıkmak ve geliştirmek, f-Yenilikçi gelişmeci zihniyete sahip fertler yetiştirme.

2. Eğitimin Ortak Amaçları

Yukarıda da ifade edildiği gibi eğitimin amaçları toplumların eğitim politikaları, beklentileri ve yaşam felsefelerine göre değişiklik göstermektedir. Ancak her toplum için evrensel nitelikte ortak eğitim amaçları vardır.

Bunlar bir kaynakta şöyle belirtilmiştir;¹²

a-Ferdi özellikleri geliştirmek, b-Ferdin toplumla bütünleşmesi (diyalog, intibak), c-Eğitim yoluyla istenilen davranış değişiklikleri, d-Toplumsal bütünlüğü sağlama, e-Ferdi ve toplumsal ihtiyaçlara cevap verme, f-Toplumsal değişme ve kalkınmaya uygunluk, g-Toplumsal değişme ve gelişmeyi hızlandırma, h-Kendi içinde tutarlılık ve eğitimde süreklilik ilkesine uygunluk, ı-Demokratik ideallere uygunluk, i-Sosyal refahı artırma.

¹¹ CELKAN, a.g.e., s. 41

¹² a.g.e., s. 42

Günümüzde eğitimin ülkelerin, toplumların gelişmişlik düzeylerinin ve refah seviyelerinin yükseltilmesinde önemli bir itici güç olması, ülke ve toplumları bu amaçları gerçekleştirmek için önemli kaynakları ayırmaya ve eğitim sistemlerini sürekli günün şartlarına göre değiştirmeye ve geliştirmeye mecbur etmiştir.

Eğitimin amaçlarına ülkemiz açısından bakıldığında, Türk Eğitim Sisteminde eğitimin özel ve genel amaçlarının bir yasayla düzenlendiğini görmekteyiz. 1739 Sayılı Milli Eğitim Temel yasasının birinci bölümünde Türk Milli Eğitiminin genel ve özel amaçları şöyle tanımlanmaktadır:

3-Türk Milli Eğitiminin Genel ve Özel Amaçları

a-Genel Amaçlar

Türk milletinin bütün fertlerini;

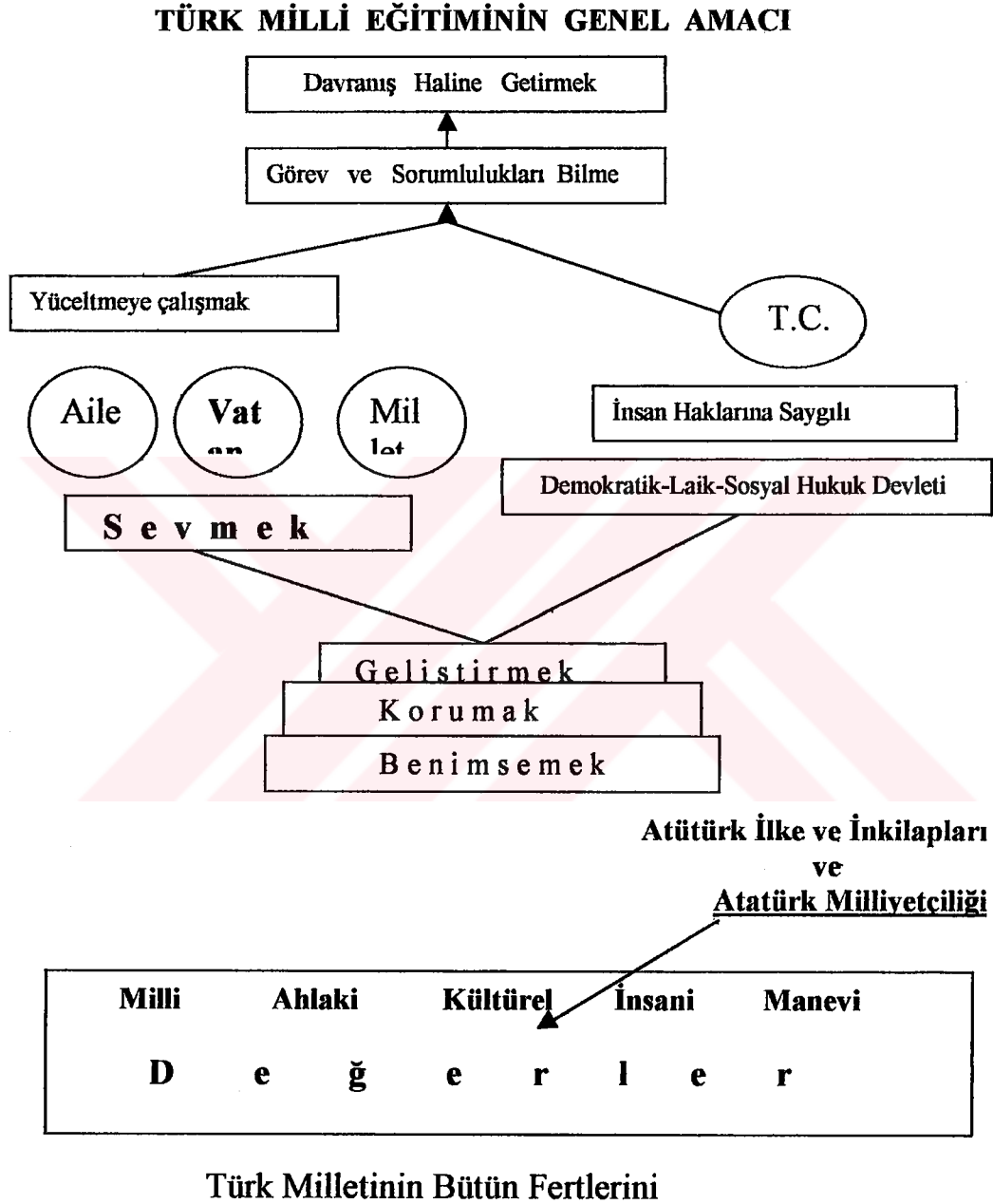
1- Atatürk inkılap ve ilkelerine anayasada ifadesi bulunan Atatürk milliyetçiliğine bağlı Türk milletinin milli, ahlaki, insani, manevi ve kültürel değerlerini benimseyen, koruyan ve geliştiren; ailesini, vatanını, milletini seven ve daima yüceltmeye çalışan; insan haklarına ve Anayasanın başlangıcındaki temel ilkelere dayanan demokratik, laik, ve sosyal bir hukuk devleti olan Türkiye Cumhuriyeti'ne karşı görev ve sorumluluğunu bilen ve bunları davranış haline getirmiş yurttaşlar olarak yetiştirmek;

2- Beden, zihin, ahlak, ruh ve duygu bakımlarından dengeli ve sağlıklı şekilde gelişmiş bir kişiliğe ve karaktere, hür ve bilimsel düşünme gücüne, geniş bir dünya görüşüne sahip, insan haklarına saygılı, kişilik ve teşebbüse değer veren topluma karşı sorumluluk duyan; yapıcı, yaratıcı ve verimli kişiler olarak yetiştirmek;

3- İlgi, yetenek ve kabiliyetlerini geliştirerek gerekli bilgi, beceri, davranışlar ve birlikte iş görme alışkanlığı kazandırmak suretiyle hayata hazırlamak ve onların, kendilerini mutlu kılacak ve toplumun mutluluğuna katkıda bulunacak bir meslek sahibi olmalarını sağlamak;

Böylece, bir yandan Türk vatandaşlarının ve Türk toplumunun refah ve mutluluğunu artırmak; öte yandan milli birlik ve bütünlük içinde iktisadi, sosyal ve kültürel kalkınmayı desteklemek ve hızlandırmak ve

nihayet Türk Milletini çağdaş uygarlığın yapıcı, yaratıcı, seçkin bir ortağı yapmaktır¹³. Bu genel amaçların (Şekil-1) incelendiğinde her toplum tarafından kabul edilebilecek evrensel amaçlar olduğunu görürüz.



Şekil 1 . Türk Milli Eğitiminin Genel Amacı¹⁴

¹³ "Milli Eğitim Temel Kanunu (1739)", *Resmi Gazete*, 14574; (24 Haziran 1973).

¹⁴ Milli Eğitim Bakanlığı, *Tebliğler Dergisi*, (2458), (Temmuz 1996).

b- Özel Amaçlar:

Türk eğitim ve öğretim sistemi, bu genel amaçları gerçekleştirecek şekilde düzenlenir ve çeşitli derece ve türdeki eğitim kurumlarının özel amaçları, genel amaçlara ve aşağıda sıralanan (...ferdin ve toplumun ihtiyaçları, yöneltme, eğitim hakkı, fırsat ve imkan eşitliği, Atatürk inkılap ve ilkeleri ve Atatürk milliyetçiliği, demokrasi eğitimi laiklik...) gibi temel ilkelere uygun olarak tespit¹⁵ edilebileceği belirtilmektedir.

Eğitim öğretim etkinliklerinin ana amacı ve işlevi toplumun üretim, tüketim ve yaşam standartlarını geliştirmektir¹⁶. Eğitimin amaçları yalnız resmi ve özel eğitim kurumlarında değil, evde, çevrede, işyerlerinde, her yerde her fırsatta gerçekleştirilmeye çalışılır. Resmi ve özel, gönüllü her kuruluşun formel eğitimle ilgili faaliyetleri, Milli eğitimin amaçlarına uygunluğu bakımından Milli Eğitim Bakanlığının denetimine tabiidir¹⁷. Bu denetim sistemin ve üniter yapının korunmasına büyük katkı sağlamaktadır.

C- EĞİTİMİN İLKELERİ

Türk Milli Eğitim Sistemi içinde tanımlanan özel ve genel amaçları gerçekleştirecek şekilde düzenlenirken, aşağıda sıralanan temel ilkelere uygunluk koşulunun temel alınacağı hükme bağlanmıştır. Türk Milli Eğitim yasasında yer alan Türk Milli Eğitiminin temel ilkeleri madde başlıkları olarak şunlardan oluşmaktadır¹⁸.

- Genellik ve eşitlik,
- Ferdin ve toplumun ihtiyaçları
- Yöneltme
- Eğitim hakkı
- Fırsat ve imkan eşitliği

¹⁵ Milli Eğitim Temel Kanunu,

¹⁶ Hayal KÖKSAL, *Kalite Okullarına Geçişte Toplam Kalite Yönetimi*, (Haziran 1998), s. 40

¹⁷ a.g.k., md. 17

¹⁸ a.g.k., md. 4

- Atatürk inkılap ve ilkeleri ve Atatürk milliyetçiliği
- Demokrasi eğitimi
- Laiklik
- Bilimsellik
- Planlılık
- Karma Eğitim
- Okul ve ailenin işbirliği
- Her yerde eğitim

Eğitim sisteminin alt sistemlerini oluşturan ve eğitim etkinliğinin gerçekleşmesini sağlayan sistemlerde temel ilkelere bağlı farklı ilkeler de esas alınmaktadır. Bu temel ilkeler esas alınarak, eğitim sistemi içinde yer alan belli bir süre orta öğretim kurumlarında uygulanarak altyapı eksikliği nedeniyle iktidarlarca yürürlükten kaldırılan ancak, üniversitelerde başarıyla uygulanan Ders Geçme ve Kredi Sistemi'nin temel ilkelerini Bilgen aşağıdaki gibi sıralamaktadır¹⁹.

- Herkes eğitim hakkına sahiptir. Hiç kimse, hiçbir sebeple, eğitim hakkından yoksun bırakılamaz;
- Eğitim, öğrenci merkezli bir süreçtir. Bu süreçte her öğrenci biyolojik, psikolojik, sosyal ve kültürel bakımdan kendine özgü bir bütündür;
- Herkes potansiyeli oranında başarılı olabilir. Her öğrencinin her programda aynı ölçüde başarılı olması beklenemez;
- Her öğrenci kendi eğitiminden sorumlu ve eğitim programını (dersleri) seçmeye yetkilidir. Öğrenci dersler için değil, dersler öğrenci için vardır.
- Ölçme ve değerlendirme, öğrencinin başarılı olmasını ve geleceğe hazırlanmasını sağlayan bir araçtır.

¹⁹ BİLGİN, a.g.e., s. 20

- Öğrencinin program hedeflerine uygun başarıları, sınıf dışı, okul dışı ve hatta ülke dışı, nerede olursa olsun, değerlendirilir.

- Tehdit ve korku yaptırımı yerine, sevgi ve saygı yaptırımı kullanılır.

- Eğitim tür ve kademeleri arasında yatay ve dikey geçiş yolları açıktır.

- Eğitim insanı geleceğe hazırlar.

- Eğitim kurumlarının yapı ve davranışları insan haklarına ve demokrasi ilkelerine uygun olmalıdır.

D- EĞİTİM İŞLEVLERİ

Eğitimi insanın isteği ve isteği dışında tabi tutulduğu süreçler manzumesi olarak aldığımızda, bu manzumenin her safhası toplumsal bir etkileşim şeklinde karşımıza çıkar. Kişiler bu mekanizmanın içine girmek zorundadır. Birey toplumun bir nüvesi olarak toplumsal davranışlardan etkilenir ve toplumsal davranışları etkiler. Bu etkileşim zorunlu olarak oluşan toplumsal işbölümü ve işbirliğinin kaçınılmaz bir sonucu olarak ortaya çıkar. Toplumsal işbölümü ve işbirliğinin, gerçekleşip sürdürülmesinde karşılıklı çıkar dengelerinin gözetilmesinde, yani toplumsal yaşamın sağlıklı şekilde sürdürülmesinde ve gelişmesinde eğitim kurumuna ihtiyaç vardır.

Eğitim kurumu toplumların yapılarına göre biçim alır. Bu nedenle eğitimin toplumsal işlevleri toplumdan topluma bazı değişiklikler gösterir. Ancak, tüm toplumlar için ortak bazı işlevleri vardır ki, eğitim kurumu bu işlevini toplumun kültürü ve gelişmişlik durumuna göre belirli ölçülerde yerine getirir ve toplumun sürekliliği ve dirliğini sağlar.

Temel amacı toplumdaki bireyleri yetiştirmek ve onların topluma yararlı birer birey haline getirmek olan eğitim kurumlarının işlevleri bir kaynakta dört başlık altında

toplanmakta ve eğitimin; "toplumsal, siyasal, ekonomik ve bireyi geliştirme gibi temel işlevleri"²⁰ olduğu belirtilmektedir.

Bir başka kaynakta eğitimin toplumsal işlevlerinin daha ayrıntılı bir dökümü yapılarak, işlevler "açık" ve "gizli" olarak iki büyük kümeye ayrılmıştır.

Eğitimin açık işlevlerini de kendi arasında:

1. Toplumsal kültür mirasının birikimi ve aktarılması,
2. Çocuğun toplumsallaştırılması,
3. Yenilikçi ve değişmeyi sağlayıcı elemanlar yetiştirmek,
4. Siyasal işlev (a-ulusal önderlerin yetiştirilmesi, b-yerel önderlerin yetiştirilmesi)
5. Eğitimin seçme işlevi
6. Eğitimin ekonomik işlevi

Gizli işlevlerini de;

1. Eş seçme,
2. Tanıdık sağlama,
3. Statü kazandırma,
4. Çocuk bakıcılığı,
5. İşsizliği önleme,
6. Çocuğun ekonomik sömürülmesini önleme,
7. Temizleyicilik ²¹ olarak önem ve öncelik sırasına koymuştur.

Bu temel işlevleri kısaca ele alarak açıklayacağız.

1. Eğitimin Toplumsal İşlevi

Eğitimin toplumsal işlevi, toplumun sürekliliğini ve gelişimini sağlayacak, toplumla uyumlu bireyler yetiştirmektir. Eğitim kurumları bu işlevi yerine getirmek için;

a- Öğrencilere toplumun kültürel mirasını aktarır.

²⁰ Nurettin FİDAN ve Münire ERDEM *Eğitim Bilimlerine Giriş*, (H. Ü. Eğitim Fakültesi), s. 63

²¹ BAŞAR, a.g.e, s. 114-115

b- Öğrencilerin toplumsallaşmasını sağlar.

c- Yenilikçi ve toplumun kültürünü geliştirecek bireyler yetiştirir.

Toplumsal kültür mirasını aktarma: Kültür bir toplum üyesi olarak insanoğlunun öğrendiği bilgi, sanat, gelenek, görenek, beceri ve alışkanlıkları içine alan karmaşık bir bütündür. Kültürün oluşturulması ve bunun diğer nesillere aktarılması insanlara özgü bir olgudur. İnsan yazılı ve sözel sembol kullanma becerisine sahip olan bir varlık olarak, kendi yaşantısında edindiği bilgi, beceri ve yetenekleri diğer nesillere aktarmasını sağlamaktadır. Bu görevi eğitim kurumları yerine getirmektedir. Bu kurumlar, kültürel özellikler içinden öğrencilerin yaşlarına ve ihtiyaçlarına uygun olanları seçerek bunları planlı ve amaçlı bir biçimde öğrencilere kazandırır²². Bunun yanında bireylerin toplum içinde yaşamlarını sürdürürken diğer bireylerle sağlıklı bir ilişki ve etkileşim süreci içinde bulunabilmeleri maksadıyla seçkin insanların hangi davranışlara sahip olmaları gerektiğini öğretir. İnsanın yaşayışını kolaylaştıracak, onun toplumuyla ve çağıyla bütünleşmesini sağlayacak değerlerin, seçilerek aktarılmasını sağlar. Eğitim bu kültür koruyuculuk ve taşıyıcılık görevini örgün eğitim (planlı eğitim) ve yaygın eğitim (okul dışı eğitim-halk eğitimi) şeklinde de yapar. Eğitim toplumsal işlevlerini aşağıdaki şekillerde yerine getirir.

Toplumsallaşmayı Sağlama; Bireyin toplumun bir üyesi haline gelme sürecine toplumsallaşma denir. İnsanlar örgütlenmiş toplum dediğimiz gruplar içinde dünyaya gelir. Her toplumun kendine özgü davranış biçimleri vardır. Bireylerin giyim, barınma, yemek yeme tarzı, aile içi ilişkiler ... gibi.²³ Birey çevresi ile etkileşim kurarak bu davranışları bilinçli veya bilinçsiz olarak öğrenir. Toplumsal kurumların büyük bir çoğunluğunda bireyin toplumsallaştırılması kendiliğinden gerçekleşir. Ancak, eğitim kurumları bireye kültürel mirastan seçtiği ve toplumdaki bireylerin büyük bir kısmı tarafından benimsenen özellikleri bilinçli ve amaçlı bir biçimde kazandırır.

²² FİDAN ve ERDEM, *a.g.e.*, s. 63

²³ *a.g.e.*, 65

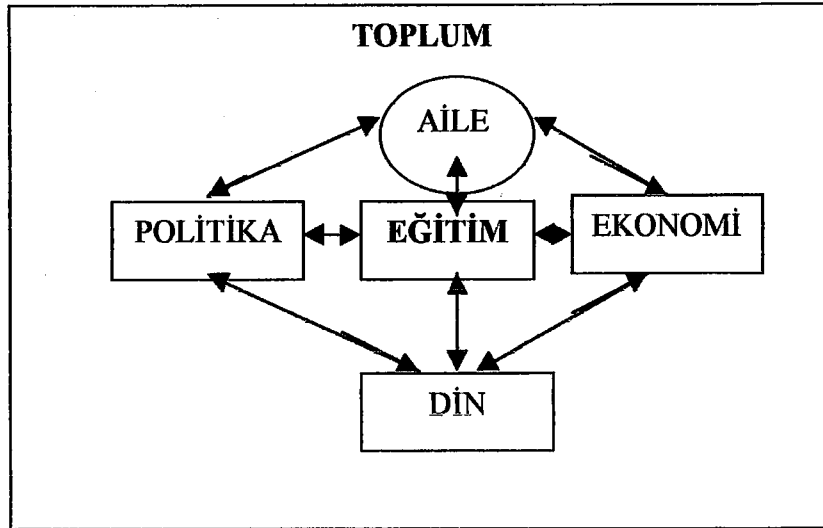
Çocuğun toplumsallaştırılması; "bireyin toplumsal değişime hazırlanmasını ve çevresiyle uyumlaştırılmasını, aynı anda da yenilikçi ve toplumsal değişmeyi sağlayacak insanların yetiştirilmesini öngörür"²⁴.

Toplumsallaşma, bir topluma yeni katılan bireylerin o toplumun diğer bireyleri gibi yaşamayı öğrenme sürecidir. Çocuk yaşamını sürdürmek için yapacağı ekonomik faaliyetleri, toplumun inanç ve değerlerini aile fertlerinden ve arkadaş guruplarından öğrenir. Toplumla uyumlu bir insan olabilmek için bireyin üstlendiği rolleri sağlıklı bir biçimde topluma ve kendisine zarar vermeden yerine getirmesi gerekir.

Günümüzde eğitim çocuğun toplumsallaşmasının temel aracı organı haline gelmiştir. İnsanlar kendilerine yaşamları boyunca gerekli olacak davranışları (bilgi-beceri-tutum) önemli bir bölümünü okullarda planlı bir şekilde kazanmaya çalışmaktadırlar. Eğitim kurumları bir yandan çocuğa okulda toplumsal rollerinin gerektirdiği davranışları öğretirken, diğer yandan onlara bu rollerin bir kısmını yaparak yaşayarak uygulamaları için imkan hazırlar. Böylece toplumla uyumlu, işbirliği duygusuna sahip, hak ve sorumluluklarının sınırını iyi çizen ve ona göre davranan bireylerin yetişmesini sağlar.

Eğitim ile bazı toplumsal kurumlar arasında ilişki bağı vardır (Şekil-2). Eğitim kurumları diğer toplumsal kurumlardaki gelişme ve değişmelerden dolayı veya dolaysız olarak etkilenir ve bu kurumları da yine aynı şekilde etkiler.

²⁴ Feyzi ULUĞ, *Eğitim Sisteminde Değişme Yapısal Uyum Sorunları*, (Bahar Matbaası, 1998), s. 9



Şekil 2. Eğitim ile Bazı Toplumsal Kuramlar Arasındaki Bağı ²⁵

Yenilikçi ve Toplumun Kültürünü Geliştirecek Bireyler Yetiştirme; Celkan' a göre, "eğitimin temel görevlerinden biri toplumun kültürel mirasını yeni kuşaklara aktarmaktır. Uzun bir süre içinde biriken kültürel mirasın aktarılmasıyla eğitim toplumdaki düzeni, istikrarı, uyumu sağlar"²⁶. Eğitim, bu kültür koruyuculuk ve taşıyıcılık görevini örgün ve yaygın biçimde yapacağını yukarıda belirtmiştik. Yine bireylerin toplum içinde yaşamlarını sürdürürken diğer bireylerle sağlıklı bir ilişki ve etkileşim süreci içinde bulunabilmeleri maksadıyla hangi davranışlara sahip olmaları gerektiğini aktararak toplumsal çözümü önler ve toplumsal ilişkileri biçimlendirir. Böylece toplumların birlikteliği ve sürekliliği korunmuş ve yeni kuşaklarla bağ sağlanmış olur.

Eğitim kurumlarında bireye kültürdeki hangi özelliklerin kazandırılacağı ve kazandırılmasında öncelik taşıyan özelliklerin neler olacağı toplumdan topluma değişmektedir. Toplumlar sürekli gelişim ve değişim içindedirler. Kültür de toplumsal kurumlar ve şartlardaki değişmelerle birlikte sürekli değişir. Bu nedenle toplumların yaşamını sürdürmesi ve gelişmesi için yalnız kültürün yeni nesillere aktarılması yeterli değildir. Ayrıca bireylerin toplumdaki değişmelere uyum gösterebilecek ve değişmeye

²⁵ FİDAN ve ERDEM a.g.e., 67

²⁶ CELKAN, a.g.e., 54

katkıda bulunacak bir biçimde yetişmeleri gerekmektedir. O halde eğitim toplumun kültürel değişiminde aracılık rolü oynar ve toplumda kültürel bütünleşmeyi sağlar. Bu değişim ve bütünleşmeyi sağlamada eğitim kurumlarının çok önemli bir işlevi vardır.

2. Eğitimin Siyasal İşlevi

Toplumsal yaşamın olduğu her yerde yöneten ve yönetilenler arasında çıkar (iktidar) kavgasının süregeldiğini biliriz. İktidarı ele geçirme kavgası toplumda olumsuz tahribatlar bırakarak bazen sert ve şiddetli, bazen yumuşak gerçekteşmiştir. Bireyler toplumsal yaşamda kendi mutluluğu ve toplumsal mutluluk için bazı özgürlüklerden vazgeçmek zorunda kalmayı kabullenememektedir. İnsanların bireysel çıkarlarını toplum içinde yaşayarak ve toplumun çıkarlarına ters düşmeyerek nasıl elde edeceklerini belirlemek siyaset biliminin çözüm aradığı sorunların başında gelir.

Çağdaş bir toplumda yaşamakta olan tüm insanların mutluluğu için onların davranışlarının belirli bir düzen içinde sürdürölmesi bir zorunluluktur. İşte bu düzeni sağlayacak olan siyasal iktidar denilen güç devlet olarak karşımıza çıkmaktadır.

Toplumlarda oluşan toplumsal kurumlar siyasal kurumlardan etkilenir. Hiçbir toplumsal kurum siyasal kurum ile ters düşerek amaçlarını gerçekteştiremez. Bir toplumda yaşamakta olan insanların o toplumdaki siyasal yapıya uygun davranışlar kazanmaları işi o toplumdaki eğitim kurumlarının görev ve sorumluluk alanlarına girer. Zaten her toplumun eğitim sistemi mevcut siyasal yapıya göre biçimlenir. Şüphesiz bir siyasal iktidar hangi yönetim tarzını benimsemişe o toplumun eğitim kurumları da plan ve programlarını bu yönetim tarzını korumak ve güçlendirmek şeklinde düzenlerler. Yönetim tarzı demokratik olan bir ülkede eğitim plan ve programları antidemokratik olamaz.

Eğitim kurumları toplumdaki bireylere milli ideolojiyi, değerleri ve İdealleri kazandırarak onları mevcut siyasal düzene bağlı vatandaşlar olarak yetiştirirler. Örneğin, okullarda çocuklara küçük yaşlardan itibaren bayrağa, milli değerlere saygı ve benimseme

öğretilir. Yine YÖK kanunu üniversite ve yüksek okullarda yetişecek öğrencilerin hangi özelliklere göre yetiştirileceğini düzenlemiştir. Devletin dayandığı temel felsefe, ideoloji ve ilkeler çeşitli ders ve faaliyetlerle çocuk ve gençlere kazandırılır. Böylece, eğitim kurumları mevcut siyasal düzenin korunmasına yardımcı olur.

Eğitim kurumları, bir yandan toplumdaki bireylere milli bilinci kazandırarak mevcut siyasal sisteme bağlı yurttaşlar olarak yetiştirirken, diğer yandan da ülkenin yönetiminde rol alacak liderlerin-yöneticilerin yetiştirilmesinde önemli rol oynarlar. Toplumsal kurumları ve ülkeyi yönetecek liderler eğitim kurumlarında yetişmektedir.

Demokrasi ile idare edilen toplumlarda eğitimin diğer bir siyasal işlevi de, iyi seçmen yetiştirmektir. Demokratik toplumlarda seçmenlik bireyin en önemli hak ve görevlerinden biridir. Demokrasinin sağlıklı yürümesi için toplumdaki bireylerin hak görev ve sorumluluklarını en iyi biçimde yerine getirmeleri gerekmektedir. Okullarda çocuk ve gençlere demokratik yaşamın gerektirdiği bilgi, davranış ve tutumlar kazandırılarak ilerde iyi bir seçmen olmaları sağlanır. Eğitilmiş bireyin siyasal tercih yapmada kıstasları duygusal olmayıp bilimsel nitelikli (siyasal partilerin programları incelenerek-geçmişteki hizmetleri değerlendirilerek v.b.) olması nedeniyle seçim tercihleri ülkeyi daha iyi yönetecek iktidarlardan yana kullanılacaktır.

3. Eğitimin Ekonomik İşlevi

İnsanlar sınırsız olan gereksinimlerini, sınırlı olan tatmin vasıtalarıyla karşılamaya çalışırlar. Bu çabada üretim faktörlerinin, doğal kaynakların etkin ve ekonomik bir şekilde kullanılması üretimsel ve yönetsel davranışların gelişmişliği, üretimde teknoloji kullanılması ve nitelikli bir işgücü ile başarılabilir. İşte bireylere üretimde teknoloji kullanma, işgücünde nitelik kazanma gibi bilgi ve davranışları eğitim kazandıracaktır. Ekonomik kurumların ihtiyaç duyduğu nicelik ve nitelikte işgücü eğitim kurumlarıyla sağlanacaktır. Dünya ülkelerine baktığımız zaman, kalkınmış, sanayileşmiş ülkelerin insanların eğitim seviyelerinin yüksek, geri kalmış olanların ise düşük olduğu görülür.

Eğer bir ülkenin eğitim sistemi üretime yönelik olarak düzenlenememişse, yani bireylerini günlük yaşamlarında karşılaştıkları sorunları çözecek biçimde bilgi ve beceri davranışlarıyla donatamamışlarsa, o zaman böyle bir sistemin o ülkenin ekonomik kalkınmasına önemli bir katkısı olmayacaktır. O halde kalkınmışlık ancak iyi bir eğitim sistemi (üretime dönük) kurulmasıyla sağlanabilecektir. Ancak buradaki kalkınmışlık deyimi, sadece ekonomik büyümeyi değil, buna paralel olarak toplumsal değişmeyi de kapsamaktadır.

Eğitim kurumları nitelikli insan gücü yetiştirmenin yanında, bireylerin bilinçli tüketici davranışları kazanmalarına da katkı sağlayarak ekonomik gelişmeye katkıda bulunmaktadır. Eğitim yoluyla bireylere kazandırılan tüketim kültürü, toplumsal kaynakların akılcı bir biçimde kullanılması ve değerlendirilmesine yönelik davranışların oluşması sonuç itibarıyla ülke ekonomisine olumlu katkı sağlayacaktır.

4. Eğitimin Bireyi Geliştirme İşlevi

Eğitim kurumları toplumların toplumsal, siyasal ve ekonomik ihtiyaçlarını büyük ölçüde karşılayarak toplumun sürekliliğini ve gelişmesini sağlamak amacıyla ortaya çıkmıştır.

Ancak, eğitim kurumları bu işlevlerini yerine getirirken, toplumdaki bireylerin gelişmesine de katkıda bulunmaktadır. "Birey eğitim kurumlarında, doğal ve toplumsal çevresini tanıyarak bunlardan en iyi biçimde yararlanma ve temel ihtiyaçlarını dengeli bir biçimde karşılama yollarını öğrenir"²⁷.

Dünya da demokratik değerlerin gelişimiyle birlikte devletin ve toplumun bireye

²⁷ FİDAN ve ERDEM, a.g.e., s. 69

bakış açısı değişmiştir. Bireyin bedensel, zihinsel ve duygusal yönden geliştirilmesi eğitimin ve kurumlarının öncelikli amaçları olmuştur. Ülkeler eğitim sistemlerini bu etkinlikleri en iyi şekilde yerine getirecek şekilde düzenlemiş, eğitim kurumları ise, programlarını insan merkezli hale getirmişlerdir. Eğitim programlarında yer alan matematik, fen bilimleri, gibi dersler daha çok bireyin zihinsel gelişimine yardımcı olurken; beden eğitimi dersi ve spor etkinlikleri bedensel; resim, müzik gibi dersler de bireyin duygusal gelişiminde önemli rol oynamaktadır. Eğitim kurumlarındaki ders ve ders dışı diğer okul içi faaliyetlerin tümü bireyin yetenek ve becerilerini geliştirme fırsatı vermeye yöneliktir. Ancak burada karşılaşılabilecek önemli bir sorun bireyler arasında yetenek, ilgi, gelişim ve ihtiyaç farklılığının sistem içinde nasıl entegre edileceğidir. Eğitim faaliyetleri programlanırken bu farklılıklar dikkate alınmalı ve bireyin yaşamında kendisi için gerekli olan ve gerçekleştirmek istediği amaçlarına uygun olan ders (gerektiğinde seçmeli ders) ve etkinliklerin takip edilmesi fırsatı verilmelidir.

Amacı toplumdaki bireyleri yetiştirerek onları topluma yararlı bireyler haline getirmek olan eğitim kurumlarının yukarıda belirtilen temel işlevleri yanında bazı "gizli işlevleri" de bulunduğunu yukarıda belirtmiştik. Bu gizli işlevleri kısaca açıklamak eğitimin toplumsal işlevinin tam olarak anlaşılması bakımından yararlı olacaktır.

Eğitim süreci içinde (okulda) bulunan kişilerin birbirleriyle yakın ilişki içinde bulunmaları nedeniyle oluşan arkadaşlıklar zamanla duygusal yakınlaşmaları doğurmakta (özellikle yüksek öğretimde) ve bu ilişki gençlerin evlenmeleriyle sonuçlanmaktadır. Buna eğitimin eş seçmeye katkıda bulunma işlevi denilmektedir.

Yine eğitim kurumlarında farklı coğrafi ve sosyal çevrelerden hatta yabancı ülkelerden gelen bireyler arasında tanışma ve arkadaşlık ortamı bazen kalıcı arkadaşlıklara dönüşerek, okul sonrası da devam eder. Buna da eğitimin tanıdık sağlama işlevi denilir.

Bireylerin toplumda eğitim seviyeleri yükseldikçe toplumsal saygınlıkları ve statüleri genelde artar ve toplum içinde birey seçkin bir yer edinir. Bu eğitimin kazanılmış statüsü işleviyle oluşur.

Okullar eğitim alıcılarının huzur ve güven içinde yaşamlarını sürdürdükleri yerlerdir. Bu nedenle ailelerin çocuklarını endişe etmeden okullara bırakmaları, eğitimin bakıcılık işlevi sonucu olmaktadır.

Bu işlevlerin yanı sıra eğitilmiş insanların toplumsal kuralları öğrenerek hayata geçirmeleri, hayattaki beklentilerinin farklı oluşu ve kötü alışkanlıkların zararları (kumar, uyuşturucu ..v.b) hakkında bilgi sahibi oluşları onların kolay suç işleme eğilimini azaltmaktadır.

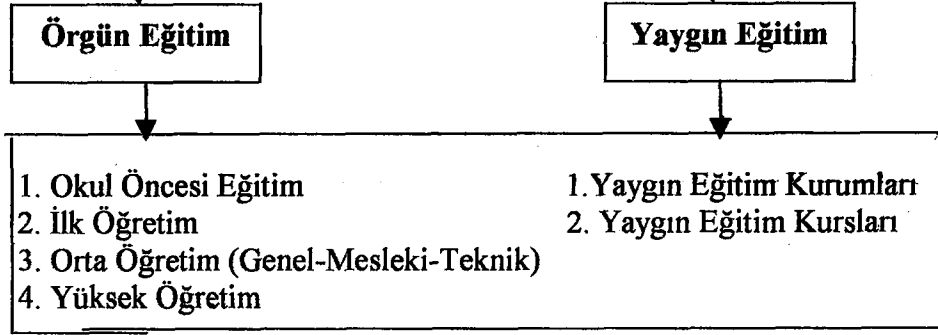
Bir ülkedeki eğitim kurumları belirtilen bu işlevleri sağlıklı şekilde yerine getirme başarılarına göre, bireylerin toplumsallaşmasına ve ülkelerin çağdaşlaşmasına katkı sağlayabileceklerdir.

E- EĞİTİMİN TÜRLERİ

Türk Milli Eğitim sisteminin genel yapısına baktığımızda eğitim sisteminin örgün ve yaygın eğitim olmak üzere iki bölümden oluştuğunu görmekteyiz. M.E.T.K' nun 18. maddesinde: "Türk Milli Eğitim sistemi, örgün eğitim ve yaygın eğitim olmak üzere iki ana bölümden kurulur. Örgün Eğitim, okul öncesi eğitimi, temel eğitim, ortaöğretim ve yükseköğretim kurumlarını kapsar. Yaygın Eğitim, örgün eğitim yanında veya dışında düzenlenen eğitim faaliyetlerinin tümünü kapsar"²⁸. ifadesi yer almaktadır. Bu tanım aşağıdaki şekilde şemada ifade edilebilir.

²⁸ Milli Eğitim Temel Kanunu,

Türk Milli Eğitim Sisteminin Genel Yapısı (Okul Sistemleri Organizasyonu)



Şekil- 3 Türk Milli Eğitim Sisteminin Genel Yapısı

Şimdi bunların sistem içerisindeki işlevlerine kısaca değinelim.

1.Örgün Eğitim

Şemada da belirtildiği gibi dört kademeli bir süreçten oluşur.

a- Okulöncesi Eğitim

"Okul öncesi eğitimi, mecburi ilköğretim çağına gelmemiş çocukların eğitimini kapsar"(METK-md.19). Okul öncesi eğitim kuruluşları kreş, çocuk yuvaları, ana okulu ve ilköğretim okullarına bağlı ana sınıflarıdır. Temel eğitim yasasına göre Türk eğitim sisteminin ilk basamağı olup, bu eğitim zorunlu değil isteğe bağlıdır. Anaokulu eğitimi ilkokula hazırlık niteliğindedir ve bu eğitimi alan çocuk ilkokul döneminde okulla çabuk kaynaşmakta ve daha başarılı olmaktadır. Bu okulların kapasitelerinin sınırlı olması ve ücretli olması nedeniyle her çocuk bu eğitimi alamamaktadır. Kreş ve çocuk yuvaları süt çağı çocuklarına hizmet vermektedir.

Bu okulların amaç ve görevleri; Mili eğitimin genel amaçlarına ve temel ilkelerine uygun olarak;

-Çocukların beden, zihin ve duygu gelişmesini ve iyi alışkanlıklar kazanmasını sağlamak;

-Onları temel eğitime hazırlamak;

-Şartları elverişsiz çevrelerden ve ailelerden gelen çocuklar için ortak bir yetişme ortamı yaratmak;

-Çocukların Türkçe'yi doğru ve güzel konuşmalarını sağlamaktır.

b- İlköğretim

İlköğretim, 6-14 yaşlarındaki çocukların eğitim ve öğretimini kapsar. İlköğretim, kız ve erkek bütün vatandaşlar için zorunludur ve devlet okullarında parasızdır.(METK-md.22) Amaç ve görevleri; temel eğitimin amaç ve görevleri milli eğitimin genel amaçlarına ve temel ilkelerine uygun olarak;

1. Her Türk çocuğuna iyi bir vatandaş olmak için gerekli temel bilgi, beceri, davranış ve alışkanlıkları kazandırmak; onu milli ahlak anlayışına uygun olarak yetiştirmek;

2. Her Türk çocuğunu ilgi, istidat ve kabiliyetleri yönünden yetiştirerek hayat ve üst öğrenime hazırlamaktır.

Daha önce 5 yıllık ilkokul ile 3 yıllık ortaokullardan meydana gelmekte iken 1997 yılında çıkarılan "8 yıllık kesintisiz, zorunlu eğitim yasası"yla, "İlköğretim Kurumları 8 yıllık okullardan oluşur. Bu okullarda kesintisiz eğitim yapılır ve bitirenlere ilköğretim diploması verilir (Md.-1)"²⁹ şeklinde düzenleme yapılmıştır. Yine bu yasayla "ilkokul" ile "ortaokul" ibareleri "İlköğretim okulu" olarak değiştirilmiştir.

²⁹ "8 Yıl Kesintisiz Zorunlu Eğitim Yasası", (1997).

İlköğretim, çocuğun almak zorunda olduğu ilk örgün eğitim basamağıdır. Her Türk çocuğuna iyi bir vatandaş olması ve milli kültürü aşılması ve okuma-yazma gibi temel beceriler ile toplumsal davranış kurallarının sistemli bir şekilde öğretildiği önemli bir eğitim kademesidir.

c- Ortaöğretim

Ortaöğretim, temel eğitime dayalı, en az üç yıllık öğrenim veren genel, mesleki ve teknik öğretim kurumlarının tümünü kapsar (METK-Md.26). Aynı yasanın 27. maddesi ise "Temel eğitimi tamamlayan ve ortaöğretime girmeye hak kazanmış olan her öğrenci, ortaöğretime devam etmek ve ortaöğretim imkanlarından ilgi, istidat ve kabiliyetleri ölçüsünde yararlanma hakkına sahiptir". ifadesiyle bu eğitimden yararlanacaklar tanımlanmıştır. Tanımda da belirtildiği gibi, ilköğretimi tamamlayan her öğrenci orta öğrenim yapmaya ve bu imkanlardan ilgi ve yetenekleri ölçüsünde yararlanma hakkına sahiptir. Bu eğitimin genellik ve eşitlik ilkesiyle de örtüşmektedir.

Belirtilen yasanın 28. maddesi ortaöğretimin amaç ve görevlerini milli eğitimin genel amaçlarına ve temel ilkelerine uygun olarak aşağıdaki şekilde tanımlanmıştır;

1. Bütün öğrencilere ortaöğretim seviyesinde asgari ortak bir genel kültür vermek suretiyle onlara kişi ve toplum sorunlarını tanıtmak, çözüm yolları aramak ve yurdun iktisadi, sosyal ve kültürel kalkınmasına katkıda bulunmak bilincini ve gücünü kazandırmak,

2. Öğrencileri, çeşitli program ve okullarda ilgi, istidat ve kabiliyetleri ölçüsünde ve doğrultusunda yükseköğretime veya hem mesleğe hem de yüksek öğretime veya hayata ve iş alanlarına hazırlamaktır.

Bu görevler yerine getirilirken öğrencilerin istekleri ve kabiliyetleri ile toplum ihtiyaçları arasında denge sağlanır.

Ortaöğretim, çeşitli programlar uygulayan liselerden meydana gelir. Belli bir programa ağırlık veren okullara lise, teknik lise ve meslek lisesi gibi eğitim dallarını belirleyen adlar verilir. Öğrenim süreleri ise program özelliklerine göre Milli Eğitim Bakanlığınca tespit edilir.

Araştırmamızın konusunu kapsaması bakımından X. Milli eğitim şurasında belirlenen ortaöğretimin hedeflerinin neler olduğu konusunda bilgi verilmesinde yarar görülmektedir .

Ortaöğretimin hedefleri olarak belirlenen nitelikler incelendiğinde bunların; devimsel beceriler, bilişsel yeterlikler ve duyuşsal özellikler olarak ifade edilebileceği anlaşılmaktadır. Bu hedeflerin bazıları şöyle belirtilmiştir;³⁰

Devimsel Beceriler;

1. Beden yönünden dengeli ve sağlıklı bir kişiliğe sahip olma.
2. Ülkenin ekonomik kalkınmasındaki rolünü yerine getirebilecek derecede bir iş veya mesleğin temel becerilerini kazanmış olma.
3. Kendisinin ve çevresinin sağlığını koruma.
4. Boş zamanlarını oyun, spor v.b. ile değerlendirme.

Bilişsel Yeterlikler

1. Atatürk'ün Türk bağımsızlığı için yaptıklarının, ülke yönetimine getirdiği demokratik esasların ve Atatürk devrimlerinin tarihi nedenlerini kavrama.
2. Türkiye Cumhuriyetine karşı görev ve sorumluluklarını davranış haline getirme.
3. Topluma kolay, sağlıklı uyum yapabilme, sosyo-kültürel ve ekonomik kalkınmayı destekleyici davranışlara sahip olma.
4. Zihin ve ruh yönünden dengeli ve sağlıklı bir kişiliğe, hür ve bilimsel düşünme gücüne, yapıcı ve yaratıcı yeteneklerine sahip olma.
5. Türkçe'yi etkili bir biçimde kullanarak evrensel ve ulusal düzeyde değerli eğitim, bilim ve sanat ürünlerinden yararlanma yeteneği kazanmış olma.
6. Bir iş alanının veya mesleğin temel bilgilerini kazanarak ülkenin ekonomik kalkınmasındaki rolünü yerine getirebilecek hale gelme.

³⁰ Durmuş Ali ÖZÇELİK, *Eğitim Programları ve Öğretim*, (ÖSYM Yayınları, Ankara, 1992), s. 544-545

7. Sağlam ve tutarlı bir bilimsel bilgi birikimine sahip olmak.
8. Toplumsal olayları ve toplum sorunlarını doğru analiz etme ve yorumlama, bilimsel düşünme alışkanlığı kazanma.
9. Yeteneklerini deneyerek öğrenmiş olma.
10. Karşılaştığı problemleri kendi kendine çözme yeteneği kazanmış, yaratıcı olma.
11. Mesleğinde ve günlük yaşamında teknolojik gelişmelere sağlıklı bir biçimde ayak uydurabilme
12. Teşebbüs yetenekleri gelişmiş, yurt hizmetleri konusunda her yerde ve her zaman sorumluluk yüklenmeye hazır olma.
13. Kendisinin ve çevresinin sağlığını koruma, çevreyi sağlık şartları yönünden geliştirmeye katkıda bulunma.
14. Boş zamanlarını, topluma yararlı olacak şekilde değerlendirme.
15. Türkiye'nin dünya üzerindeki yerini ve önemini kavrama, başka ülkelerle olan ilişkilerimizi doğru analiz etme ve değerlendirme gücüne sahip olma.

Duyuşsal Özellikler;

1. Atatürk devrimlerine ve anayasanın başlangıcında ifadesini bulan Türk milliyetçiliğine bilinçli olarak bağlı, Atatürk devrimlerinin yaşatılmasına ve Atatürk'ün çağdaş uygarlık düzeyinin üstüne çıkılması ülküsüne kendini adanmış olma.
2. Türkiye Cumhuriyetine karşı görev ve sorumluluklarının her an bilincinde olma.
3. Aile, ulus, yurt sevgisi gelişmiş, ulusal kültür değerlerini benimsemiş, ulusal birlik ve beraberlik ruhuna sahip olma.
4. Topluma kolay uyum yapabilme.
5. Beden, zihin, ruh ve duygu yönlerinden dengeli ve sağlıklı bir kişiliğe, geniş bir dünya görüşüne, topluma karşı sorumluluk duygusuna sahip olma.
6. Bilimi, yaşamında vazgeçilmez bir rehber olarak benimseme.
7. Kalkınmanın ve genel refahın bilimsel çalışma ve ilerlemelerle kazanılacağına inanma.
8. Yeteneklerini deneyerek öğrenme konusunda güven duygusu kazanmış olma.

Ortaöğretimin yukarıda değişik davranış alanlarına göre özetlenen hedefleri incelendiğinde bunların temel yurttaşlık eğitimi verme amacını güden temel eğitim hedeflerinin uzantısı biçiminde olduğunu görürüz. Devimsel hedefler ifade edilirken, "bir iş veya mesleğin temel becerilerinin" kazandırılması istenmekte ve bu beceriler ayrı ayrı sayılmamakta; bunun yanında, beden yönünden dengeli ve sağlıklı olma, kendisinin ve

çevresinin sağlığını koruma ve boş zamanı değerlendirme etkinlikleriyle ilgili bazı becerilere yer verildiği anlaşılmaktadır.

d-Yükseköğretim

M.E.T.K.'nın 34. maddesindeki "Ortaöğretime dayalı en az iki yıllık yüksek öğrenim veren eğitim kurumlarının tümü yükseköğretim sayılmaktadır". ifade yükseköğretimi tanımlamakta, 35. maddesi ise yükseköğretimin amaç ve görevlerini belirtmektedir. Yüksek öğretimin amaç ve görevleri, "milli eğitimin genel amaçlarına ve temel ilkelerine uygun olarak;³¹"

1.Öğrencileri ilgi, istidat ve kabiliyetleri ölçüsünde ve doğrultusunda yurdumuzun bilim politikasına ve toplumun yüksek seviyede ve çeşitli kademelerdeki insan gücü ihtiyaçlarına göre yetiştirmek;

2.Çeşitli kademelerde bilimsel öğretim yapmak;

3.Yurdumuzu ilgilendirenler başta olmak üzere, bütün bilimsel, teknik ve kültürel sorunları çözmek için bilimleri genişletip derinleştirecek inceleme ve araştırmalarda bulunmak;

4.Yurdumuzun türlü yönde ilerleme ve gelişmesini ilgilendiren bütün sorunları, Hükümet ve kurumlarla da elbirliği etmek suretiyle öğretim ve araştırma konusu yaparak sonuçlarını toplumun yararlanmasına sunmak ve Hükümetçe istenecek inceleme ve araştırmaları sonuçlandırarak düşüncelerini bildirmek;

5.Araştırma ve incelemelerin sonuçlarını gösteren, bilim ve tekniğin ilerlemesini sağlayan her türlü yayınları yapmak;

6.Türk toplumunun genel seviyesini yükseltici ve kamu oyunu aydınlatıcı bilim verilerini sözle, yazı ile halka yaymak ve yaygın eğitim hizmetlerinde bulunmaktır şeklinde ifade edilmiştir.

Ülkemizde yükseköğretim faaliyetleri 2547 sayılı yasa ile düzenlenmiş ve bu yasada belirtilen amaç ve ilkelerle Milli Eğitim Temel Kanununda yer alan amaç ve ilkelerin

³¹ Milli Eğitim Temel Kanunu,

birbiriyle paralellik gösterdiği görülmektedir. Belirtilen yasalarda yükseköğretim kurumlarının; Üniversiteler, Fakülteler, Enstitüler, Yüksekokullar, Konservatuarlar, Meslek Yüksekokulları, Uygulama ve araştırma merkezlerinden oluştuğu ifade edilmektedir.

Eğitim sistemi içinde üniversiteler incelendiğinde, üniversitelerin toplumların sosyal, kültürel, ekonomik, bilimsel ve teknolojik yönden kalkınmasında önemli roller üstlenen kuruluşlar oldukları ortaya çıkar. Bir ülkenin geleceğini üniversitelerinin kalitesi ve ona bağlı olarak ürünü olan mezunlarının kalitesi belirleyecektir.

Gün geçtikçe ülke düzeyinde yaygınlaşan bu kurumlar merkezi sınavla öğrenci almakta ve ülkenin itici gücü olan yetişmiş insan gücünü yetiştirmektedir. Özçelik'e göre, "bireyin ilgi ve yetenekleri yönünde yurt kalkınmasına ve ihtiyaçlarına cevap verecek, aynı zamanda kendi geçim ve mutluluğunu sağlayacak bir mesleğin gereklerini oluşturmak yükseköğretim kurumlarının hedefleri arasındadır"³².

2. Yaygın Eğitim

Örgün eğitimin dışında kalan her türlü eğitim-öğretim faaliyetlerini kapsar. Bu eğitim türünden özellikle, örgün eğitim kurumlarından çeşitli sebeplerle (yaş, yeni programlar ..) yararlanamayanlar yararlanmaktadır. Ayrıca mesleklere göre bilim ve teknolojiye meydana gelen gelişme ve değişmelerin tamamı örgün eğitim süresinde kazanılamaz. Bu nedenle bu eğitim türünün alanı gün geçtikçe genişlemektedir. Bu eğitim türü örgün eğitim ile birlikte birbirini tamamlayacak ve destekleyecek, gerektiğinde aynı vasıfları kazandırabilecek biçimde düzenlenir.

Yaygın eğitimin özel amacı, "milli eğitimin genel amaçlarına ve temel ilkelerine uygun olarak, örgün eğitim sistemine hiç girmemiş yahut, herhangi bir kademesinde

³² ÖZÇELİK, a.g.e., s. 47

bulunan veya bu kademedan çıkmış vatandaşlara, örgün eğitimin yanında veya dışında çeşitli mesleklerde çalışmakta olanların hizmet içinde ve mesleklerinde gelişmeleri için gerekli bilgi ve becerileri kazandırmaktır". (md.-40) şeklinde tanımlanmaktadır.

Arsıanoğlu, Türkiye'de yaygın eğitim hizmeti veren kurum ve kuruluşları şöyle sıralamıştır; "Bakanlıklar (Milli Eğitim-Turizm ..), Mahalli İdareler, Özerk ve Akademik Kuruluşlar (Üniversiteler ..), Bağımsız Kamu Kuruluşları (MPM-TRT ..), Meslek Kuruluşları-KİT'ler, Gönüllü Kuruluşlar (Vakıf-sendika-dernek) ve Hizmet-içi eğitim kuruluşları (Segem-Tüsside-Todaie-Küsget)"³³.

Milli Eğitim Bakanlığına bağlı yaygın eğitim kuruluşları ise; Pratik sanat okulları-Yetişkinler Teknik Eğitim Merkezleri-Halk Eğitim Merkezleri-Açık öğretim okulu-Çıraklık Eğitim Merkezi gibi kuruluşlardır. Her alandaki mesleki ve teknolojik değişim, yaygın eğitim yoluyla eğitimin, giderek daha da önem kazanacağını göstermektedir.

Yaygın eğitim faaliyetleri toplumun gereksinimleri doğrultusunda belli merkezlerde ve ihtiyaç duyulan bölgelerde geçici olarak sürdürölmektedir. Anayasamızın 42. maddesinde ifadesini bulan "Kimse eğitim ve öğrenim hakkından yoksun bırakılamaz"³⁴ hükmü tüm toplumun eğitim kapsamı içine alındığını ve örgün eğitimden yararlanamayanlarında eğitimin ilgi alanı içinde değerlendirilmesi gerektiğini ilgililere göstermektedir.

3. Hizmet-İçi Eğitim

Adından da anlaşılacağı gibi bir mesleği icra eden bireyler için düzenlenen bir eğitim faaliyetidir. Amacı, görevlerine devam eden bireylere meslekleriyle ilgili yeni bilgi ve becerileri kazandırmak ve meslekte çalışma heyecanlarını tazelemektir. Bilim ve teknolojiadaki gelişim ve değişime bağlı olarak mesleklerle ilgili yeni bilgi ve teknolojiler

³³ İbrahim ASLANOĞLU, *Türk Eğitim Sistemi*, (Ankara 1997), s., 162-163

³⁴ "T.C. ANAYASASI", (1982),

ortaya çıkmaktadır. Bunların takip edilerek ilgili kişilere ulaştırılması meslek sahibinin, dolaylı olarak da o kişinin çalıştığı işyerinin verimliliğini artırmaktadır.

Taymaz'a göre, "Hizmet içi eğitim, kamu ve özel kişilere ait işyerlerinde, belirli bir maaş veya ücret karşılığında çalışan bireylere görevleri ile ilgili gerekli bilgi, beceri ve tutumları kazandırmak için yapılan eğitimidir".

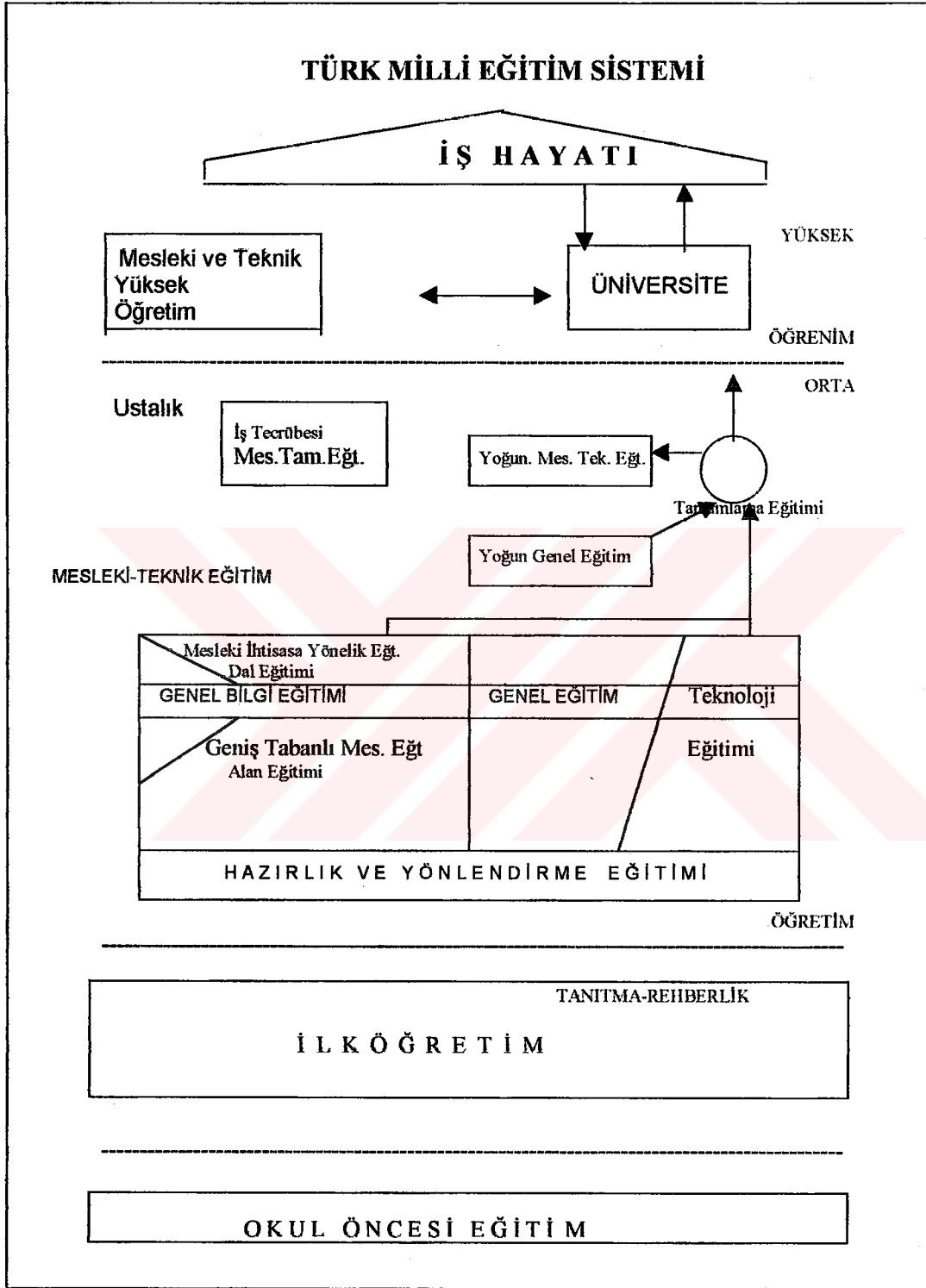
Hizmet içi eğitimle, "üretilen mal veya hizmette emek faktörüne düşen payın verimliliğinin artırılması hedeflenmektedir"³⁵ ibaresi bu eğitimin formel kalıplar dışında da verildiğini gösterir.

Aynı veya benzer iş ve işlemleri uzun süre yapan insanların bazılarını artık yaptıkları işler motive etmemekte ve onları monotonluğa iterek okumak ve öğrenmekten zevk alamaz hale getirmektedir. Bu nedenle düzenlenen hizmet-içi eğitimle çalışanlara yeni bir dinamizm kazandırılmaya çalışılarak performansları yükseltilmeye çalışılır. Hizmet içi eğitim aslında bütün toplumu ilgilendirmesi bakımından her kademe okulda sık sık başvuru ve başvurulması gereken bir eğitim etkinliği olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bazı kurum ve kuruluşlarda bu tür etkinliklerin yerine getirilmesi mevzuata bağlanmış olup, bazılarında ise ihtiyaç duyuldukça bu tür eğitim etkinlikleri düzenlenmektedir.

Çalışmamızın bundan önceki bölümünde bu eğitim örgütleri hakkında yeterli bilgi verildiğinden bu bölümde ayrıca ele alınmasına gerek görülmemiş ve ülkemizdeki eğitim süreci aşağıda şematik olarak (Şekil-4) gösterilmeye çalışılmıştır. Ancak bu noktada bizim eğitim sistemimizin kabiliyet ve yeteneklere göre yönlendirici olmadığı ve herkesin yüksek öğretim eğitimi almaya çalışmasının hem yüksek öğretimde kaliteyi düşürdüğü ve hem de toplumsal bazı sorunların kaynağını oluşturduğunu söylemekle yetineceğiz.

³⁵ Haydar TAYMAZ, *Hizmetiçi Eğitim*, (Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları, 1981), s. 127



Şekil-4 Türk Millî Eğitim Sisteminin Kademeleri³⁶

³⁶Millî Eğitim Bakanlığı, *Tebliğler Dergisi*, (2458), (Temmuz 1996), s.483

II- EĞİTİMDE KALİTE

A- KALİTENİN TANIMI

Büyük Atatürk'ün milletimize gösterdiği hedeflerden biri olan "çağdaş uygarlık seviyesine ulaşmak, hatta onu aşmaktır" sözleriyle ifade edilmek istenen idealin bugünkü adı "herşeyde 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.

Geçmişte işletmeler genellikle üretim sorunlarıyla ilgilenmişler, üretim sonrası satış ve satış sonrası hizmetlerle yeteri kadar ilgilenmemişlerdir. Dünya'da uluslararası ilişkilerin ve rekabetin hız kazanması, ekonomik bloklasmalar, mevcut kaynakların daha verimli kullanılması zorunluluğu, giderek artan bilinçli tüketici kitlesi ve çevre duyarlılığı, firmaların dikkat ve çabalarını "Kalite" kavramı üzerinde yoğunlaştırmıştır.

Yağız, kalitenin gelişimini şöyle ifade etmektedir. "Günlük kullanımda kalite denilince akla, üstünlük ve mükemmellik gelir. Bu kavramın belirlendiği 1950'li yıllarda kalite "standartlara uygunluk" biçiminde tanımlanmıştır. Sonraları tüketici istek ve beklentilerindeki değişim ve özellikle Japon'ların 1960'lı yıllarda kalite konusunda yapmış olduğu devrim niteliğindeki atılımlar sonucunda kalite "kullanıma uygunluk" olarak tanımlanmıştır (Juran, 1988). 1980'lerde ön plana çıkan TKY felsefesi ve yönetim biçiminin önemli bir ilkesi olan "müşteri odaklılık" anlayışına koşut olarak kalite, "tüketici (müşteri) beklentilerini karşılamak ve hatta aşmak" olarak ifade edilmeye başlanmıştır"³⁷. 1990'lı yıllarda ise "hız" faktörü rekabete yeni bir boyut kazandırmış ve "kaliteyi hızlı pazarlayan", ürettiklerini pazara çabuk sürebilen firmalar rekabette avantaj sağlamışlardır.

³⁷ Ömer YAGIZ, "Yüksek Öğretim Kurumlarında ve Toplam Kalite Yönetimi", *ODTÜ Geliştirme Dergisi*, (1997).

Kalite, "bir ürün veya hizmetin belirlenen veya olabilecek ihtiyaçları karşılama kabiliyetine dayanan, özelliklerin toplamıdır"³⁸. Ishikawa kaliteyi "Kalite kontrol uygulamak, en ekonomik en kullanışlı ve tüketiciyi daima tatmin eden kaliteli ürünü geliştirmek, tasarımını yapmak, üretmek ve satış sonrası hizmetlerini vermek" olarak tanımlayarak; kaliteyi üretim öncesinden satış sonrasına kadar bir sürece yaymış, Crosby ise, kalitenin "şartlara (gereksinimlere) uygunluk" olduğunu belirterek, kalitenin "müşteri yönlü olduğunu" ifade etmiştir³⁹. Bu anlayışa göre sunulan hizmet ya da ürünün kalitesinin tatmin edici olup olmadığı kararını müşteri verecektir.

ISO 8402 standardına göre kalite "bir ürün ya da hizmete, ifade edilmiş ya da edilmemiş gereksinimleri karşılama yeteneği veren özelliklerin tümü" olarak tanımlanmış ve bu tanımdaki "ifade edilmiş ya da edilmemiş gereksinimler" deyimini kaliteye ilişkin iki farklı durumun söz konusu olduğunu ortaya çıkarınıştır. Bunlar müşterinin bir ürün ya da hizmetten mutlak beklentilerini ve aradığı özellikleri ifade eden "mecburi kalite", diğeri ise; mevcut beklentilerin üzerinde, müşterinin beklemediği ve talep etmediği, hakkında daha önceden bilgi sahibi olmadığı ama satın aldığı üründe karşılaştığı "cazip kalite" dir. Günümüzde bazı işletmeler cazip kaliteli ürün çabalarını sürdürme girişimleriyle farklılık yaratma çabası göstermektedirler.

Bunun için gelecekte yaşamak isteyen işletmeler müşteriye kalite oluşturma programının "odak noktası" olarak almak durumundadır. Globalleşen dünya da günümüz işletmeleri "kalite" geleceğine yatırım yapma amacıyla olan bütün yönetimlerin üzerinde titizlikle durduğu ve durması gerektiği bir konu olmuştur.

B- EĞİTİMDE KALİTEYİ ETKİLEYEN ETMENLER

³⁸ Türk Standartlar Enstitüsü, *TSE-ISO 9000 Kalite Broşürü*, (1996), s.1

³⁹ İsmail EFİL, *Toplam Kalite Yönetimi ve Toplam Kaliteye Yönelmede Önemli Bir Araç, ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi*, (Uludağ Üniversitesi, 2. Baskı, Bursa, 1996), ss. 5-6

Eğitim kurumları olan okullar bilginin üretildiği, paylaşıldığı ve dağıtıldığı yerlerdir. Eğitimin gerçekleşmesinde birtakım süreçler rol oynar. Bu süreçlerde görülen her olumsuzluk (kalitesizlik) eğitimin kalitesini olumsuz yönde etkileyecektir.

Eğitimde kalite; "kabul edilebilir bir fiyat ve bedel karşılığında elde edilen performans, tecrübe ve edinilen pratik ve teorik bilgi birikimi"⁴⁰ olarak tanımlanabilir.

Eğitim sisteminin amacı, "öğrencilere uygun rekabet ortamı ve kendi yaşamlarını anlamlandıran öğrenme yöntemi ve daha iyi bir toplumu yaratmaya yönelik olmalıdır"⁴¹.

Eğitim, bireyde istenilen olumlu davranış değişikliğinin oluşum süreci olarak tanımlandığına göre, tanımın temel esprisi değişim ve istenilen davranış değişikliği olarak ifade edilen kalite anlayışına dayanır. Kalitenin özünde istenilen ölçütlerde bir değişim söz konusudur. Bu değişim aslında gelişme, iyileştirme anlamındaki bir değişimdir. Değişim olgusunun varmak istediği sonuç da kalitedir.

Eğitim açısından kalite, öğrencinin şimdi ve gelecekte okuluna ve toplumuna bağlılığı artıracak, sosyal psikolojik, ilmi ve etik değerlerini geliştirecek çabaların sürekli iyileştirilmesidir. Bu iyileştirme nasıl sağlanacaktır? Kaliteli bir eğitimle.

Bir kaynakta eğitimde niteliği etkileyen belirleyiciler şöyle sıralanmaktadır;⁴²

Nitelikli Öğretmen; Eğitim süreci, kaliteli insan yetiştirmeye çalışan bir eylemler bütünüdür. Nitelikli insan, nitelikli eğitimin çıktısıdır. Bunun mimarı ve yapımcısı da, nitelikli öğretmendir.

Etkili Yönetim ve Denetim; Bir öğretmen, hizmet süresi ve ortamında huzurlu çalışamaz. yeni bilgilerle beslenemez ve desteklenmezse, nitelikli eğitim verememektedir.

⁴⁰ Tofte BJORG, "A theoretical, Model For Implementation Of The Total Quality Leadership In Education". *Total Quality Management*, 1995, Vol. 6, Issue 5-6, p. 469.

⁴¹ İge PIRNAR, "Eğitimde Toplam Kalite Yönetiminin Uygulanmasının Sağlayacağı Yararlar". *Anahtar*. (Eylül 1996, S: 93), s. 1

⁴² Bekir ÖZGEN, "Eğitimde Standart ve Kalite", *MPM Kalkınmada Anahtar Verimlilik*, s.4

Öte yandan yönetim ve denetim öğelerinde karar verme, planlama, örgütleme, iletişim kurma ve etkileşim sağlama gibi etkinliklerde, değerlendirme eksikleri olursa; eğitimde standart sapmalar gözlenmektedir.

Etkili Rehberlik ve Danışma; Eğitim sisteminde sağlanması istenilen beklendik davranışlar, öğrenme sonunda kazanılmaktadır. Öğrencilere, etkin-yetkin bir Psikolojik Danışma ve Rehberlik hizmeti sağlanamazsa, kalite düşmektedir.

Geliştirilmiş Yöntem (Metot); Eğitim-öğretimde standartlaşma ve kalite oluşturma en etkin değişkenlerinden birisi de geliştirilmiş eğitim yöntemleridir. Örneğin, "öğrenci merkezli" bir öğretimin, beş duyuya yaslanarak yaşama geçirilmesi, bunlardan birisi olarak gösterilebilir.

Uygun Eğitim Ortamı; Eğitimde kalite, eğitim girdilerinin sürecinin ve çıkardığı ürünün beğenilirliği ile sağlanmaktadır. Süreçteki ortamı oluşturan öğelerin niteliği ile eğitim yoluyla kazandırılmak istenen davranışların kalitesi arasında da, doğru orantılı bir ilişki görülmektedir.

Yeterli Ekonomik Kaynak; Her eğitim aşamasında, tam öğrenmeyi sağlayacak tüm değişkenlerin bir arada tutulması ve bunların uyumlu çalışabilmelerinin sağlanması gerekmektedir. Eğitim, uzun erimde ürün veren bir yatırımdır. Ürünün kalitesi, onu yaratacak etkenlerin niteliği ile özdeşdir. Bu da bir yönüyle ekonomik bir sorundur.

Eğitim sürecinin ilk orta ve yükseköğretim kademelerinde kalitenin oluşabilmesi bir önceki kademedeki kaliteli çıktı (öğrenci) almasına bağlıdır. İlköğretimden kaliteli mezun alamayan ortaöğretim de kaliteli eğitim güçleşecektir. Öğrencilerin aktif katılımcı olmaları yerine pasif dinleyici durumunda olmaları (tek yönlü bilgi akışı) öğrenme isteği bulunmayan öğrenciler yetişmesine neden olmaktadır.

Eğitimin kalitesini belirleyen unsurlardan birisi ve önemlisi de öğrenci kalitesidir. Bir kaynakta "öğrenciler hem eğitimin kalitesini belirleyen bir girdi, hem de kalitenin göstergesi olan bir çıktıdır. Kalite, öğrencinin hem bilgi düzeyi hem öğrencinin girdiği programda gördüğü konuları öğrenme isteği, hem de öğrenci davranışı ve sorumluluğunu gösterebilecek durumda olması ile yakından ilgilidir"⁴³.

⁴³ İnci VARİNLİ ve Nispet UZAY, "Erciyes Üniversitesi İİBF'de Hizmet Kalitesini Artırmaya Yönelik Çalışmalar", Der.: Mithat ÇORUH, *Yüksek Öğretimde Sürekli Kalite İyileştirme*, (Haberal Eğitim Vakfı,s.158

Yine tatmin edilmiş bir öğretim elemanının eğitime katkısı, fiziki ortam ile araç ve gereçlerin yeterliliği ve bunlardan yararlanabilirlik ile eğitim yönetiminin anlayışı da eğitimi olumlu yönde etkileyen unsurlardır.

Eğitim süreci içinde okulda öğrencilerin katılımıyla düzenlenen sosyal-kültürel faaliyetler ile çevre ile işbirliği de eğitimde kaliteyi etkileyen etmenlerdendir. Bu arada yönetime, öğretim elemanları ve öğrencilerin duyacakları güven ve bunlara yönelik ödüllendirme etkinlikleri de kaliteyi etkileyen etmenler olarak karşımıza çıkmaktadır.

C-EĞİTİMDE KALİTENİN İYİLEŞTİRİLMESİNE YÖNELİK UYGULAMALAR

Eğitimde kalitenin iyileştirilmesi, eğitimde kaliteyi-niteliği etkileyen etmenlerin iyileştirilmesiyle yakından ilgilidir. Özgüven, nitelik kavramının göreceli bir kavram olduğunu belirterek, niteliği değerlendirmede esas olacak ölçüt ve standartlara göre anlam kazandığını vurgulamakta, bu nedenle, "eğitimin kalitesinin "var" ya da "yok" gibi sınıfsal terimlerle ifade edilmesi gerçeği yansıtmaz, ancak nitelik derecelendirme ölçütleri ile belirtilebilir.

Eğitimde nitelik geliştirme çalışmalarında bazen öncelik pahalı araç ve gereçlere verilmekte, eğitim programlarının niteliği, öğretim elemanlarının niteliği, öğrenme-öğretme sürecinin odağında yer alan öğrencinin niteliği ikinci planda yer almaktadır. Bazen de nicelik nitelik gibi anlaşılmakta, örneğin 50 kişilik bir sınıfta 35 kişinin doğrudan sınıfı geçmesi nitelik özelliği olarak yorumlanmaktadır.

Eğitimin niteliğinin sınıfını geçen öğrenci sayısı ile ya da eğitim kurumunun sahip olduğu bilgisayar ve laboratuvar araçlarının sayısına göre değil, öğrencinin kazandırılması istenen hedef davranışları kazanıp kazanmadığına göre değerlendirilmelidir⁴⁴ tespitiyle eğitimde kaliteyi çok farklı faktörlerin belirlediği, tek bir faktörün eğitimde kaliteyi sağlamada yetersiz kalacağı ifade edilmektedir.

⁴⁴ Ethem ÖZGÜVEN, "Yüksek Öğretimde Niteliği Geliştirme", Der.: Mithat ÇORUH. *Yüksek Öğretimde Sürekli Kalite İyileştirme*, (Haberal Eğitim Vakfı, 1997), s. 50

Kalite öğrencinin hem bilgi düzeyi hem öğrencinin girdiği programda gördüğü konuları öğrenme isteği, hem de öğrenci davranışı ve sorumluluğunu gösterebilecek durumda olması ile yakından ilgilidir.

Bir kaynakta eğitimde kalitenin anlamı şöyle belirtilmektedir;⁴⁵

- 1.Öğretim ve eğitim düzenlemelerinin öğrencilerin ihtiyaç, menfaat ve arzularına uyumluluğunun sağlanması,
- 2.Öğrencileri tatmin edecek tüm gelişme ve değişmelerin yapılması,
- 3.Yaşamı anlamlandıracak ve onlara değer katacak gelişme ve çalışmaların yerine getirilmesi.

Kaliteli eğitim, öğretim kurumunun mevcut imkanlarını en iyi şekilde kullanarak öğrenciye bilgiye ulaşmayı , bilgi üretmeyi öğreten ve kendi alanında uluslararası düzeyde rekabet edebilecek kabiliyete sahip bireyler yetiştirme kapasitesidir. Başka bir deyişle, öğrencinin yeteneklerini geliştiren, muhakeme yeteneği kazandıran, kuşku duymayı, eleştirmeyi ve düşünmeyi öğreten eğitim kaliteli eğitimidir.⁴⁶

Eğitimin etkili verimli ve kaliteli olabilmesi, nitelikli insan gücünün yetiştirilebilmesi, iyileştirilmesine yönelik düzenlemeler eğitim sistemi ve onun en önemli temel ögesi olan; öğretmen-öğrenci-eğitim programları arasındaki ilişkinin sağlıklı ve uyumlu olmasına bağlıdır.

Orta öğretim kademesinde genel ve mesleki eğitimin kalitesinin yükseltilmesi için;

- Temel eğitimin yaygınlaştırılması ve geliştirilmesi; Temel eğitim belirli bir yaş grubundaki tüm bireylere aşgari ortak davranış kazandırmayı amaçlar. Günümüz kalkınmış ülkelerinde temel eğitim süresi 8-11 yıl arasında değişmektedir. Nitelikli bir temel eğitimden geçmiş bireylerin topluma ve değişikliklere uyması kolaylaşmakta, meslek seçimlerinde isabetlik derecesi yükselmektedir.

⁴⁵ BJORG, a.g.e., s. 3.

⁴⁶ VARİNLİ ve UZAY, a.g.e., s. 158.

- Eğitim Programlarının Geliştirilmesi; Ortaöğretim kademesinde, genel ve mesleki öğretim niteliğinin yükseltilmesi için eğitim programları günümüz ihtiyaçlarına göre geliştirilmelidir. Program geliştirmede arzulanan sonuçların alınabilmesi için geliştirme çabalarının bir sistem bütünlüğü göstermesi gerekir.

- Araştırma ve Geliştirme; Genel ve mesleki orta öğretimde niteliğin yükseltilmesi için eğitimde araştırma ve geliştirme faaliyetlerine önem verilmeli ve desteklenmelidir.

- Okul Yapıları ve Donanımı; Mevcut okul yapıları, genel ve mesleki öğretimde niteliğin yükseltilmesi için çok yeterli değildir. Hızlı nüfus artışı ve kırsal kesimlerden kentlere olan göç, eğitim yapılarını olumsuz etkilemektedir. Okul yapılarında yetersizlik, çağdaş eğitim teknolojilerinden, öğrenme-öğretme sürecinde yaygın ve etkili biçimde yararlanmayı güçleştirmektedir. Mevcut kaynaklar, talebin nicelik yönünden karşılanmasına yetmemekte, nitelik gelişmesi için yeterli kaynak sağlanamamaktadır. Altyapının iyileştirilmesi için gecikmeden köklü tedbirler alınmasına ihtiyaç vardır.

- Öğretmen Yetiştirme; Eğitim niteliğinin yükseltilmesinde, öğretmen nitelikleri kritik bir öneme sahiptir. Öğretmenlerin hizmet öncesi eğitimi 1982 yılından beri Üniversitelerin sorumluluğundadır. Yetiştirme sistemi ile istihdam sistemi arasındaki ilişkilerin yeterli seviyede olması gerekir.

- Bireysel Eğitimin Geliştirilmesi; Okullarda bireylere davranış kazandırmada büyük ölçüde grup tekniklerinden yararlanılmaktadır. Bireysel farklılıklar nedeniyle, grup etkinliği sınırlı kalmakta ve hedeflerde tanımlanan davranışların bireylere kazandırılmasında güçlüklerle karşılaşmaktadır. Grup öğretiminin güçlükleri aşmak ve hedeflenen davranış değişikliklerini gerçekleştirmek için, günümüzde öğretimin mümkün olduğu ölçüde bireysel öğretimden yararlanılmalıdır.⁴⁷

⁴⁷ Üzeyir KARAGÖZ, "Okullarda Standardizasyon ve Kalite", *Standard*, (Yıl 36, s. 429, Eylül 1997-4), s.15-16

1. Geleneksel Uygulamalar Toplamların kültürel değerleri ve toplumsal gereksinimlere göre eğitim sistemlerinde farklılık görülmektedir. Her toplum eğitimin gereğine inanmakta ve eğitim sistemi de o toplumdaki herkesi kucaklamaktadır. Toplumlarda okumuş kesim ile diğer kesim arasında hem düşünce ve hem de eylemleri açısından mukayese yapıla gelmiştir.

Toplumun eğitimin önemi konusunda bilinçlenmesine rağmen son zamanlara kadar okul, öğrenciye genel formasyon kazandıran, öğretilmek istenilenlerin zorla öğretildiği bir yer olarak görülmüştür.

Eğitim adına uygulanan ve insanların yaratıcılığını yok edip onları kalıpçı düşünme sitilinin birer tutsağı yapan ezberci sistem insanları kısır doğruları inanmadan kabul eder hale getirmiştir. Neticede insanların hiçbir şeyin nedenini bilmeyen, ama birçok şeyin adını öğrenmiş bilgi hamalı haline gelmeleri önlenememiştir. Titiz, "eğitim adı altında kişilerin ihtiyaı olduğu varsayılan (ve temenni edilen) bilgilerin onlara zorla ezberletilmesi anlaşırsa bu yobazlığın başlıca girdilerinden birisi olan 'tartışmaya kapalılık' yanlışıunun toplumca benimsendiği anlamına geldiğini belirterek, bu şekilde yetişenlerin 'eğitilmiş yobaz' yetişeceğini ifade etmekte, halbuki eğitimin yobazlık türlerine karşı bir nlem"⁴⁸ olduğu kabul edilmektedir. Eğitim, "bilgi, beceri, tutum ve davranış kazandırmak olarak tanımlandığında geleneksel eğitimde kişiyeye kazandırılacağı öngörülen bilgi, beceri, tutum ve davranışların neler olması konusunda fikir birliği içinde olunmaması istenen amacı gerçekleştirmeyi güçleştirecektir.

Öğretmen merkezli olan geleneksel sistemler, lme ve değerlendirmede bilgileri kullanabilme beceri ve yeteneklerini lme yerine; bilgiyi lme yanlışıına düşerek, çok bilen ama bildiğini uygulayamayan kişilerin daha başarılı olarak algılanmaları yanlışıını doğurmuştur.

Eğitimde geleneksel uygulamaların eğitimin mevcut düzeni korumaya ve devam ettirmeye göre düzenlendiği görülmektedir.

⁴⁸ M.Tınaz TİTİZ, "Eğitimde KAİSEN", 4.Ulusal Kalite Kongresi, TKY ve Eğitimde Kalite, (İst.-1995), s.717

Geleneksel eğitimde okulların ve öğrenci yaşantılarının bireyin ruh sağlığı üzerinde olumsuz etki yaptığı ifade edilmektedir. Bu etkiler; öğrenim kurumlarının sadece zihin gelişimi ve akademik başarıya önem vererek insanların doğal yeteneklerini daraltarak, gelişmeleri için uygun ortam sağlamadıkları ve öğrencilerin öğrenim yaşantılarını bir yarışma ortamı haline getirerek onların yetersizlik duygularını geliştirmelerine ve dayanışma duygularından yoksun kalmalarına neden olmaktadır.

Bütün bu değerlendirmeler ışığında geleneksel eğitim sisteminin genel karakteristikleri olarak şunlar belirtilebilir; Bu sistemde eğitim bir hak değildir. Herkes okuyamaz. Sadece okulun isteklerini yerine getirenler eğitim görmeye devam ederler. Bunu yapmayanlar elenir. Eğitim programı merkezli bir süreçtir. Okulda sınıf sistemi ve her sınıfın bakanlık tarafından hazırlanmış belli bir programı vardır. Her öğrenci bu programda yer alan bütün derslerden en az 45 puan almak zorundadır. Ceza ve tehdit eğitimin aracıdır. Öğrencinin bazı davranışları yapmasını, bazı davranışları da yapmamasını sağlamak üzere, ceza ve tehdit yolları kullanılır. Bunların başında dayak gelir. Ayrıca azarlama, kötü söz söyleme, okuldan uzaklaştırma gibi ceza türleri uygulanır. -Eğitim kurumları arasında yatay ve dikey geçiş yolları yoktur veya geçişler imkansız denecek şekilde zordur. -Amaç öğrencinin gelecekte başarılı olmasını sağlayacak şekilde yetişmesi değil; ister kopya çekerek, isterse ödevini annesine yaptırarak geçer not alması ve sınıf geçmesidir. -Okul demokratik bir kurum değildir. Okulu müdür, sınıfı öğretmen yönetir. Herkesin davranışları kurallarla tayin edilmiştir. Programlar bakanlık tarafından yapılıp okullara gönderilir. Okul bu programları uygular. Öğrenci kendisiyle ilgili kararları kendisi veremez. Kendini savunamaz. Uygulamaları eleştiremez. Öğretmen seçme, ders seçme hakkı yoktur⁴⁹.

2. Toplam Kalite Yönetimi Uygulaması

Geleneksel eğitim anlayışında, "nitelikli eğitim yapma düşüncesiyle öğrenciler dersleri ezberlemekte ve öğretileni en fazla tekrarlayanlar iyi notla ödüllendirilmektedir. Hatta ev ödevleri de sınıfta öğrenileni tekrarlamak ve pekiştirmekten ileri gitmemektedir"⁵⁰. Halbuki günümüzde rekabet ve ülkeler arası bloklaşmaların artmasıyla oluşan yeni dünya düzeninde yer alabilmek için öğrencilerin araştırma, sorgulama ve

⁴⁹ BİLGİN, a.g.e., ss.95-96

⁵⁰ Mithat ÇORUH, "Devamlı Kalite İyileştirme Prensiplerinin İlk ve Orta Öğretimde Uygulama Çalışmaları", *Yüksek Öğretimde Sürekli Kalite İyileştirme*, (Haberal Eğitim Vakfı), s. 215.

düşündüklerini kolaylıkla ifade edebilme, araştırmacı, yapıcı ve katılımcı özellikleri kazanmaları gerekmektedir.

TKY bakış açısıyla bakıldığında okul öğrencilerin öğrenmeyi öğrendikleri bir yer olarak görülmektedir. Okul birtakım bilgilerin zorla öğretildiği bir yer olmaktan çıkmış, öğrenmenin öğrenildiği fiziksel ortam haline almıştır. Öğrenmeyi öğrenen kişi artık önlerine doğru olarak konulanları itirazsız kabul etmemektedir. Titiz, "ihtiyaç olan bilgileri ayrı ayrı vermek, ileride ihtiyaç duyabilecekleri bilgi-beceri-davranışları oluşturabilme becerisini vermemek demektir"⁵¹. ifadesiyle öğrencilere bilmelerinde yarar olabilecek sınırlı bilgiler yerine, önüne çıkan sorun ve fırsatları nasıl değerlendirebileceğinin öğretilmesinin (öğrenmeyi öğretme) onu hayatta daha başarılı kılacağını vurgulamış olmaktadır.

TKY'nde kaliteli eğitim; öğretmekten öğrenmeye, toplu eğitimden bireysel öğrenmeye, belirlenen konuların öğretiminden ihtiyaç duyulanan öğretilmesini zorunlu kılmaktadır. Çocuk, kendisi için gerekli olan bilgi-beceri-tutum-davranışları nasıl edinebileceğini, bunları yaşamında nasıl kullanabileceğini, yani düşünmeyi öğrenmeyi eğitimle alacaktır. Eğitim bilgiyi kullanma sanatı olarak tanımlandığında, okullar bilgi edinilecek yer değil, o bilgiyi kullanma becerisinin edinildiği yer olarak idrak edilir. Ezberlenmiş biçimdeki öğrenim, bilgi ve değerlerin nasıl edinilip kullanılacağını bilmemesi, eğitimdeki ve sosyal yaşamdaki karmaşayı daha da derinleştirecektir.

Teknolojilerin bir kalite unsuru olarak kullanılabilmesi, bunun yanında sınıf içi eğitim, öğrenci ve üstlerle iletişim gibi bireysel becerilerin gelişmesi için eğitim kurumlarında TKY anlayışını bünyelerine uydurmaları gerektiği düşünülmektedir.

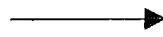
Geleneksel eğitim sisteminin aksine öğrenci ve öğrenme merkezli olan TKY modeli çağdaş eğitim sisteminin özelliklerini benimser ve herkesin eğitimini savunur. Eğitimle kazandırılacak olan öğretmenin davranışı değil, öğrenilen bilginin davranışdır. Amaç

⁵¹ TİTİZ, a.g.m., s.716.

öğretmenin vereceği bilgi değil, öğrencinin ihtiyaç duyduğu bilginin ne olduğu ve ne derece tatmin edildiğidir. TKY'de olumsuz davranışların (başarısızlık) ön plana çıkarılarak değerlendirilmesi yerine, başarıya göre değerlendirme yapılır ve ödüllendirme bir motivasyon aracıdır. Programların oluşturulmasında müşterilerin (öğrencilerin) görüşü alınmalıdır.

Geleneksel eğitimden eğitimde kaliteye kayma sonucu ortaya çıkan farklılıklar aşağıdaki tabloda görülmektedir.

"Öğretim Sınama"dan



"Sürekli Öğrenme ve Gelişme"ye

ÖĞRENME-SINAMA YÖNTEMİ

ESKİ, YENİ, SÜREKLİ ÖĞRENME VE GELİŞME YÖNTEMİ

Başarı birkaç "başarılı" öğrenci ile yapay olarak sınırlandırılır. Diğerleri başarısızlık fikrine ve kompleksine kapılırlar.

Sınırsız, sürekli gelişme ve başarı okulun esas amacıdır.

Dersler tek-yönlü iletişimle, birbiri ardına ve basamaklı sistem halinde verilir.

Öğrenme; enerjisi sürekli gelişmeye yönlendirilmiş bir spiral gibidir.

Çalışma bir görevdir. Çalışana zevk vermesi gerekmez.

Çalışma anlamlı, meydan okuyucu ve dinçleştirici olmalıdır.

Sistem ve işlemler, sonuca ulaştırıyorsa önemlidir.

Sistemin bütünlüğü ve doğruluğu devam etti rimelidir, yoksa sistem verimsiz çalışıp çöker.

Yarışma bazlıdır.

İşbirliği bazlıdır

Kısa vadede edinimlerin ne olduğu verilmeden sonuca-yönelim esastır. Notlar ve derecelendir-

İşlem-yönelimlidir. Amaçlar da önemlidir ama sonuca ulaşma sürecinde yapılan iş lemler en az sonuç/amaç kadar önemlidir

Öğretmenler zaman ve mekan olarak birbirlerinden ayrı çalışırlar.

Öğretmenler okulda birbirlerini ve grupla rındaki öğrencileri başarılı kılmak başarıyı beraberce bulmak için çalışırlar.

Yönetim öğretmenlerin doğal rakibi, hatta düşmanları olarak algılanır.

Yöneticiler takımın üyeleridir. Öğretmen öğrenci başarısını engelleyen unsurları yok ederek ekibe katkıda bulunurlar.

Öğretmenler, öğrencilerin doğal rakibi, hatta düşmanları olarak algılanır.

Öğretmenler ekibin üyeleridir. Sürekli başa rının engellerini yok etmede öğrencilere yardımcı olurlar.

Taylor'cu fabrika modeli: Kontrol ve kumanda yöntemiyle kurallara uyma sağlanır.

Yeni Model: Yardımlaşma, liderlik ve öğretmen öğrenci işbirliğinden doğan gururla kurallara uyma sürekli gelişmenin getirdiği işlem ve süreçlerden zevk alma amaçlanır.

Program, öğretim teknikleri , ders süreleri okul takvimi vb. konularda merkezi kontrol

Ortama uygun yönetimle program, metod ve zamanlama uygulamaları

Tek disiplinle verilen ders

Çok ve karşıt disiplinlerle verilen ders

Okul öğrencilere eğitimin verildiği yerdir. Öğrenciler pasif, öğretmenler aktiftir.

Okul, öğretmen ve öğrencilerin birlikte gitgide Nasıl daha iyi olunacağını öğrendikleri yerdir.

Öğretmen tarafından yöneltilen, doğruluğu ve geçerli onaylanan tek soruya, tek doğru yanıt sistemi

Öğretmen ve öğrencinin beraberce sorguladıkları ve doğruluğu içsel ve dışsal olarak keşfe dilen soru sistemi

Öğretmen eyleminin sonucunu belirlemede tek yöntem sınav.

Uygun olduğunda, öğretme-öğrenme eyleminin geliştirilmesine katkıda bulunma amacıyla verilen sınav.

Ders doğru yanıtları bulmaya yönelik olarak düzenlenir.

Ders, öğrencilerin yeni konular hakkında geliştirdikleri yeni soruları oluşturmaya yönelik olarak düzenlenir. Soruların düzeyi, öğrencilerin konuyu ne kadar öğrendiklerinin iyi bir göstergesidir.

Öğretmen bilgi verir, öğrenciler kaynaklardan ezberler ve sonra çoğunu unuturlar.

Öğrenciler, öğretmen ve diğer kaynaklardan öğrenir ve işbirliğiyle uygulayarak gelişirler

Veliler, okul dışı fertler olarak, isteseler de okuldaki çalışmalara pek katılmazlar

Veliler, ortak, müşteri ve tedarikçi olarak kabul edilirler. Okulun ilk yıllarından, bitinceye dek öğrenci gelişimini etkileyen en önemli etken olarak görülür.

İş dünyası ile bazen işbirliğine gidilir. Ama mesafeli olunur.

İş dünyası okulla işbirliğine çağırılır, ama amaç öğrencinin gelişimi için öğrenciye kazanç sağlanmasıdır.

Toplum üyeleri, gençlerin eğitimi için okulda görev almak üzere yüreklendirilir.

Toplum üyeleri, okula davet edilir. İyi karşılanır ve gözlemleri sonucunda ihtiyacı olan öğrencilere katkıda bulunmak üzere yüreklendirilir.

Eğitim yaşamı eğer amaca ulaşılacaksa yaşanmaya değer; süreç içindeki işlemlerin bir değeri yoktur.

Yaşam bir yolculuktur, eğer sevgi ve öğrenme isteği ile yaşanırsa bir değeri vardır.

Tablo- 1 Eğitimde Kaliteye Kayma Sonucu Ortaya Çıkan Farklılıklar ⁵²

⁵² KÖKSAL, a.g.e., s.34-35

İKİNCİ BÖLÜM

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

I-TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ KAVRAMI

A-TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ'NİN TANIMI

Günümüzde ürün ya da hizmet üreticisi durumundaki iş görenler artık geleneksel rollerinin dışına çıkmak ve işletmenin yönetiminde söz sahibi olmak istemektedirler. Bunun yanında üretilen ürün ve hizmetin müşteri gereksinimlerine uygunluğu artık bir rekabet ölçütü olarak karşımıza çıkmaktadır. Tatmin edilen iş görenlerin müşteriyi tatmin edebileceği anlayışı yeni yönetim modelleriyle gerçekleştirilebilir. Bu değerlerdeki değişmeyi en iyi temsil eden yönetim modellerinden biri de TKY modelidir

Toplam kalite yönetimi en basit anlamıyla, müşterilerin ihtiyaçlarının en iyi şekilde karşılanması için kurulması gereken bir yönetim sistemi olarak tanımlanabilir. Müşterilerin ihtiyaçlarını sistemin odak noktasına alan sistem, temelde işletmenin performansını her alanda ve her düzeyde, tüm çalışanların katkılarıyla, sürekli olarak geliştirme gereğini vurgular.

Efil TKY'ni; "uzun vadede, müşterinin tatmin olmasını, başarmayı, kendi personeli ve toplum için avantajlar elde etmeyi amaçlayan, kalite üzerine yoğunlaşmış ve tüm personelin katılımına dayanan bir kuruluş yönetim modeli"⁵³ şeklinde tanımlamakta, bir başka kaynakta ise bu yönetim modeli için "sürekli gelişme, müşteri odaklı olma, önlemeye yönelik denetim, takım çalışması, sayısal hedefler ve değerlendirmeler yerine kaliteye önem ve öncelik verme, eğitim ve yetiştirme programlarını kurumsallaştırma, içte iç huzuru sağlamak ve korku ortamını ortadan kaldırmak için iletişimi teşvik etme, üst yönetimin katılımı ve önderliği gibi konular üzerinde yoğunlaşan bir örgüt

⁵³ EFİL, a.g.e., s. 29

kültürü oluşturarak bunu bir hayat felsefesi ve bir yaşam biçimi olarak gören çağdaş bir yaklaşımdır"⁵⁴ ifadesi kullanılmaktadır.

Özkara'ya göre "müşteri ve iş görenlere yönelik değerlerdeki değişmeyi en iyi temsil eden yönetim modellerinden birisi TKY'dir. TKY iç ve dış müşteri tatmini ve kapsayıcı bir kalite felsefesinin yönlendirdiği yapısal yönetsel değişim önerilerini beraberinde getirir. TKY'de hem süreçlerin, hem de insani unsurların temel amacı değişimi yönetebilmek, üstün kaliteyi gerçekleştirmek ve müşteri doyumunu sürekli kılmaktır".⁵⁵ TKY, müşteri beklentilerini gerçekleştirmeye yönelen ve müşteri tarafından tanımlanan kaliteyi, tüm faaliyetlerin yürütülmesi sırasında ürün ve hizmet bünyesinde oluşturan bir yönetim biçimidir. Bu yönetimin amaçları esas olarak iki noktaya indirgenebilir. "- Herkesin kendi işini ilk seferinde ve tam zamanında doğru olarak yapması, -Sürekli geliştirmeyi tüm örgüte yaymaktır"⁵⁶. Bu amaçlarla günümüzdeki yıkıcı rekabet karşısında ayakta kalmanın ve gelişmenin yeni dinamizmi olan TKY, basit fakat etkin bir modeli temsil etmekte, uygulamada iş görenlerin bireysel başarıları örgütsel başarıyı getirmektedir.

B- TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ'NİN TARİHSEL GELİŞİMİ

Önceleri mal üretiminde başarı ile kullanılan, sonra da hizmet üretiminde benimsenen TKY'nin bugünkü aşamaya gelirken geçirdiği aşamaları kısaca açıklamak gerekirse, dört aşamadan oluştuğunu görürüz.

BİRİNCİ AŞAMA: Muayene 1920 ve 30'lu yıllarda uygulanan bu tür kalite denetimi, üretilen ürünün ve bu ürünü oluşturan parçalarını üretim işlemleri sonrasında %100 muayene edilmesi, hatalıların ayıklanması, böylece hatalı veya kalitesiz ürünün tüketiciye ulaşmasını önlemeyi amaçlıyordu.⁵⁷ Bu yaklaşım tüketiciyi korumuş, ancak üreticide sıkıntı yaratmıştır. "Çünkü muayene edilerek

⁵⁴ Murat ÖNDER, "Toplam Kalite Yönetiminin Kamu Sektöründe Uygulanması", 4. Ulusal Kalite Kongresi, (İstanbul, 1995), s. 92

⁵⁵ Belkıs ÖZKARA, "Hizmet İşletmeleri İçin Bir Toplam Kalite Yönetim Modeli", Celal Bayar Üniversitesi İİBF Dergisi, (Yıl 1997, S.3), ss. 289-290.

⁵⁶ Sabahat BAYRAK, "Kalite Anlayışında Yeni Bir Yaklaşım Olarak TKY", Verimlilik Dergisi, 1997-4, s. 79.

⁵⁷ YAĞIZ, a.g.m., s. 262

hatalı bulunan ürünler üretici için zarar oluşturmuştur. Bu açıdan üreticiyi de koruyan bir sistem üzerinde durulmuş ve kalite kontrol aşamasına geçilmiştir"⁵⁸.

İKİNCİ AŞAMA: İstatistiksel Kalite Kontrol Gittikçe artan tüketici gereksinimleri ve buna paralel olarak genişleyen üretim hacmi, muayeneye dayalı bir denetim sisteminin uygulanmasını kimi zaman olanaksız kimi zaman da yüksek maliyetli kılmaya başlayınca istatistik temelli yeni arayış ve çözümler gündeme geldi. (...) Bu basit oysa son derece etkili araç ve sistemler istatistiksel örnekleme temeline dayanıyor, en önemlisi üretim öncesinde ve sırasında kalitenin ekonomik biçimde denetlenmesini sağlıyordu. Bu araçların yaygın olarak kullanılmaya başlanması ile "İstatistiksel süreç denetimi" adı altında hatalı üretimi en aza indirmeyi hedefleyen yöntemler ile örnekleme muayene sistemleri günümüze dek başarıyla uygulanmış⁵⁹. Bu aşamanın temel ilkesinin de kontrol olduğu söylenebilir. Bu aşamada kalite çözülmesi ve izlenmesi gereken bir problem olarak görülmüş ve kontrol ihtiyacını azaltan standart ürün geliştirilerek tüketicinin korunması amaçlanmıştır.

ÜÇÜNCÜ AŞAMA: Kalite Güvencesi Bu aşamada kalite artık üretimle bütünleşmiş, kontrolün üretim aşamasında yapılması gerekliliği ortaya konulmuştur. İstenen kalitenin sürekli biçimde elde edilmesi güvencesini sağlamak için önceden hazırlanmış, sistematik düzenlemelerin uygulamaya konulması esastır. Kalite uzmanları kalitenin gerçekleşmesinden sorumludur ve müşteri ihtiyaçlarını saptamak ve müşteri şikayetlerini incelemek için üretim ile müşteri arasında aracılık yapar.

DÖRDÜNCÜ AŞAMA: Toplam Kalite Bu aşamanın temel ilkesi, işletmeyi bir bütün olarak ele alıp, bütününe; parçaların arasında uyumlu bir ilişki ağı kurarak yaklaşmaktır. Kaliteye bakış açısı, kalitenin daha ürün ya da hizmet tasarımı aşamasında yaratılan bir unsur; kalitesizlik daha ortaya çıkmadan önlenmesi gereken bir problem olduğudur. Bu amaçla üzerinde önemle durduğu konular; tüm üretim hattında, tasarımdan pazarlamaya kadar tüm hatlarda ve işlevsel gruplarda kalitesizliğin önlenmesidir. Sistemli programlı bir çalışmayla bu amaçlar başarılabılır. Bu noktada kaliteden üst yönetim ve tüm departmanlar sorumlu olduğu gibi; kaliteye yönelmiş bir yapılanma oluşturulur. Kaliteye yönelik çaba ve gelişmelerin bugünkü ulaştığı nokta ise TKY'dir.

⁵⁸ EFİL, a.g.e., s. 7

⁵⁹ YAĞIZ, a.g.m., s. 262-263

II- TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ"İN İLKELERİ

Akdemir TKY'ni "Liderlik formasyonuna sahip yöneticilerin yönetiminde müşteri odaklılığını, sürekli gelişmeyi, sürekli eğitimi, katılımcılığı, bir defada en iyisini yapmayı esas alarak, her alanda kaliteyi geliştirme⁶⁰" olarak tanımlamaktadır. Bu tanımdan da anlaşılacağı gibi TKY'nin ilkelerini şöyle sıralamak mümkündür.

A-LİDERLİK

TKY'de lider bir vizyon doğrultusunda değişimi gerçekleştiren kişidir. Bu değişimi yaparken lider insanları ortak vizyon etrafında toplama ve birlikte hareket ettirme gibi bir misyonu yerine getirir. Günümüzde herşeyi bilen insan olmak mümkün değildir. Bu liderler için de geçerlidir. O halde lideri lider yapan bilgisi ve yaklaşımları değil, öğrenme isteği ve dinleme arzusunun ve sezgi gücünün olup olmamasıdır.

Liderlerin 'herşeyi ben bilirim, bensiz iş yürümez' anlayışı geride kalmıştır. Fikir üretmede nitelik nicelikten önemlidir. Ancak yeni fikirler üretmenin yolu başkalarını dinleyip, söylenenleri izleyip daha sonra onlara eklemeler yaparak 'aklı harekete geçirmek' le üretilir. Bunun için liderin takımla güvene dayalı bir gönül bağı bulunmalıdır. "Lider, grubu eğitmek ve geleceğe daha iyi hazırlamak için gayret sarfetmelidir. Lider, grubu teşvik edici ve etkinliklere katıcı ortamı yaratmalıdır"⁶¹.

TKY'de yöneticiler aynı zamanda liderdirler. Çalışanlar ile arada mesafe bırakmak ve daima ciddi olmak hem yönetici ve hem de lider için zararlıdır. Bu kişiler takımlarla bütünleşemezler. Halbuki müşteri memnuniyeti, bütün çalışanların bilgi, kişisel kalite ve becerilerini akıl ve kalpleri ile işe katmaları ile sağlanabilir. Bunu da liderlik formasyonuna sahip yöneticiler gerçekleştirebilirler.

⁶⁰ Ali AKDEMİR, "Vizyon Yönetimi" (Bayrak Matbaası, İstanbul, 1998), s.79

⁶¹ EFİL, "Yönetimde Kalite Çemberleri ve Uygulama Örnekleri", (Alfa Matbaası, Bursa, 1999), s.89

B-MÜŞTERİ ODAKLILIK

Müşteri odaklılık, müşteriye her durumda tatmin etmek ve hatta ötesine geçmek felsefesine dayanır. Akdemir'e göre "müşteri odaklı olmanın temelinde hem müşteriye tatmin etmek, hem de onun yaratıcılığından yararlanmak bahis konusudur. Bir yandan müşterinin isteklerine uygun mamul yaratmak söz konusu iken, diğer yandan da yeni mamüllerin yaratılması temin edilmiş olunur"⁶².

Müşteri ürün ve hizmeti satın alan kişidir. TKY'nin temelinde müşteri ve müşterinin beklentileri yer almaktadır. Müşterinin beklentilerinin karşılanması ve bunun sonunda müşteri sadakat ve coşkusunun oluşturulabilmesi için onun beklenti ve taleplerine odaklanılmalı ve tüm süreçler müşteriye yönelik oluşturulmalı ve müşterinin satış sonrası istek ve şikayetlerine karşılık verilmesini kapsamalıdır.

Rekabetin baskısı işletmeleri "yaptığını satan" yerine "satılabileni yapan" hale getirmiştir. Satılabilenin ne olduğunu anlamak için "kaliteyi müşteri belirler" anlayışını benimsemek gerekir. Müşterinin görünür isteklerinin yanında gizli isteklerinin de bilinmesi (cazip kalite) müşteriye yakın olmakla saptanabilir. Kaliteyi müşteri belirlediğine göre rekabet edebilmenin şartının müşteriyle işbirliğine geçmek olacağı açıkça ortaya çıkar.

TKY'de iç müşteriye karşı da odaklanılır. Örgüt içindeki birimlerde çalışan bireyler diğer birimlerle bir yandan rekabet havası içinde müşteri ilişkisi sürdürürken diğer yandan diyalog ve işbirliği ilişkisi öne çıkarak rekabetin olumsuz etkileri etkisizleştirilir ve müşteri odaklılık kavramı içsel ve dışsal müşteri beklentilerini karşılamayı kapsar.

C-SÜREKLİ GELİŞME

Yağz'a göre, "TKY' in en önemli ilkelerinden olan sürekli iyileştirmenin hedefi kuruluştaki tüm süreçlerdir. Her ürün ya da hizmet bir dizi sürecin sonunda elde edildiğine göre, kaliteyi yükseltmenin en etkili yollarından biri süreçlerde sürekli iyileştirme veya geliştirmeyi sağlamaktır. Bu çabanın önemli bir yan

⁶² Ali AKDEMİR, *İşletme Bilimine Giriş*, (B: 2, 1996), s. 98

yararı da üretkenliğin artması ve maliyetin düşmesidir"⁶³. Sistemde bu değişim ve gelişim -kaizen- olarak adlandırılmaktadır. Kavrakoğlu Kaizen'i gerçekleştirmek için "mevcut durumu yetersiz bulmak-insan faktörünü geliştirmek-problem çözme tekniklerini yaygın biçimde kullanmak"⁶⁴ gerektiğini ifade etmektedir.

Kaizen, kademeli ve sürekli iyileştirme faaliyetleri ile küçük işleri daha iyi yapmak, standartları sürekli geliştirmek ve geliştirilen standardı her defasında aşmak demektir. Bu çalışan herkesin hedefidir. Burada temel koşul mevcut durumu yeterli kabul etmemektir. Kaizen'i klasik yönetim anlayışındaki gelişme kavramından ayıran nokta da budur. Kademeli ilerleme anlayışı ile yapılan değişimlerin organizasyon bünyesine uyumu daha kolay olacaktır. O halde sonuçlar yerine süreçler üzerinde durulmalı ve süreçler başarılı bir şekilde geliştirilmelidir. Süreçler, sistemin sürekli geliştirilmesi ile; kuruluşun aynı hedef doğrultusunda çalışması sağlanır, etkinlik ve verimlilik artar, çalışanların bilgi, beceri düzeyi ve motivasyonu yükselir.

Kalite işletmelerde bir amaç olmayıp, rekabet gücünü artırmaya yarayan bir araçtır. Bazen çok yüksek, hatta herkesten çok yüksek kalite düzeyine ulaşmak bile yeterli olmaz. Rakiplerin sürekli önünde olmak yani değişim ve gelişimi yakalamak gerekir. Hedef belli bir standardı yakalamak yerine, -düzeyi- sürekli ve hızlı bir biçimde geliştirmektir. Bu sürekli değişim başta ürün ve hizmet olmak üzere üretim sürecinin her aşamasında, yönetim tekniklerinde sürekli daha iyiyi arama çabalarının bir sonucu olarak ortaya çıkar.

TKY teknolojinin getirdiği makine ve araçlar ile sağlanan performans geliştirmelerine ek olarak, kuruluşta bulunan herkesin proses geliştirme faaliyetlerine etkin olarak katılımını öngörmektedir. Sürekli geliştirme yaklaşımı bu anlayışın özünü oluşturur. Bu anlayışın hayata geçirilmesi işletmede büyük ve köklü değişiklikleri gerektirmektedir.

⁶³ YAĞIZ, a.g.m., 264

⁶⁴ İbrahim KAVRAKOĞLU, "Toplam Kalite Yönetimi" (Kal-Der Yayınları, 1998), s. 14

Süreç geliştirmede temel amaç, süreç değişkenliğinin azaltılması ve sıfır hataya ulaşılanın hedeflenmesi ve süreç süresinin azaltılmasıdır. Her süreçteki değişkenliğin azalması, bu değişkenlikten kaynaklanan hataları azaltarak ürün kalitesini artırmaktadır.

TKY'de süreç geliştirme ve denetleme ilkesi kadar süreçlerin yönetimi de önemlidir. Geleneksel yönetim modeli, bir şirketin faaliyet fonksiyonlarının (finansman-pazarlama ..) üst yönetim koordinatörlüğünde ayrı ayrı yönetilmelerini öngörür. TKY ise işletmenin rekabet gücünü oluşturan kalite-maliyet unsurlarını, fonksiyonel birimlerin bünyesine yayılan bir dizi faaliyet ve prosesin sonucu oluştuğunu öngörmektedir. Bu farklı proseslerin sinerji sağlamak üzere yönetilmeleri gerekmektedir.

TKY'de süreçlerdeki sorunlara doğru teşhis konulması uygulanan basit analiz yöntemlerinden çıkan sonuçlarla mümkündür. Ayrıca süreçlerin denetiminde ortaya çıkan hataların giderilmesinde süreçlerde çalışana daha fazla yetki tanınması iş görenlerin bir yandan mevcut üretimi sürdürürken, diğer yandan da mevcudu geliştirme çabası göstermelerini sağlar.

D-KATILIMCILIK VE YETKİ DEVRİ

TKY'nin belirgin ilkelerinden biri de birim ve işlevler arası takım çalışmalarının gerekliliği ve yaygınlığıdır. İşletmede katılımcılığı sağlayan araç kalite çemberleridir. Kalite ve süreçlerin iyileştirilmesinde kalite çemberleri etkili bir araçtır. Kalite çemberleri iş görenlerin problemleri teşhis etme ve kaynağına inerek çözüm önerileri getirme olanağına sahip olduğu oranda etkili olur ve Ouchi'ye göre "kişisel yetenekleri ve kapasiteyi geliştirmeye katkı sağlar"⁶⁵. Takımların (kalite çemberleri) özellikle amaçları, ayrı yöntemleri ve uyulması gereken bir disiplini olmasına rağmen her biri kalitenin geliştirilmesinden sorumludur. Katılımcılık, herkesin işini iyi yapabilmesi, müşteri tatmini

⁶⁵ William QUİCHİ, *Japonların Yönetim Tarzı Nasıl İşliyor*, Çev: Yakut Güneri, (İlgi Yayınları, İstanbul, 1989), s. 243

ve sürekli iyileştirmenin sağlanabilmesi için, iletişim, eğitim, motivasyon ve karar alma gücünün paylaşımı ile sağlanır.

Katılımcı yönetim çalışanların, bilgi ve görüş belirtme, yönetimle ilgili kararlara katılma, üretkenlik gibi özelliklerini, yani kişisel düşünce ve zekanın işletme yönetiminde kullanma anlayışıdır. Bu anlayış iş görenlere çalışmalarlarıyla ilgili verilecek kararları etkileme olanağı verse de daha çok motive olacakları üzerinde durulmuştur. Moslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde önemli bir yer tutan, insanın başarma, başkaları tarafından beğenilme, takdir edilme ve önemsenme ihtiyacı tam katılımın oluşmasında ve gelişmesinde önemli bir etken olmaktadır.

TKY'de katılım üst yönetim tarafından oluşturulan bir baskıyla değil, alt kademelerden yukarıya doğru ilerleyecek bir katılma isteğiyle sağlanmalıdır görüşü benimsenmektedir. Ancak katılma isteğinin yaratılmasında üst yönetimin sorumluluğu bulunduğu da unutulmamalıdır.

Yöneticiler iş görenleri en az sorumlulukları kadar yetkilendirerek güçlendirmelidir. İş yapanlar işiyle ilgili kararları kendisinin verebilmesi müşteri istekleri doğrultusunda değişiklik yapabilmesini sağlar ki buda müşteri tatmininde büyük önem taşır. Sıfır hiyerarşi ve kendi kendini yöneten ekiplerin faaliyeti yetkilendirilmeyi zorunlu kılar.

Çalışanların tamamının kendi işleriyle ilgili konularda karar vermeleri (yetkilendirilmeleri) bir yandan çalışanları geliştirecek, bir yandan da işletmenin rekabet gücünün geliştirilmesi sağlanabilecektir. Böylece yöneticiler aslı unutarak teferruata boğulmaktan kurtulacak değerlendirme ve karar almaya daha çok zaman ayırabileceklerdir.

E-SÜREKLİ EĞİTİM

TKY'de yöneticiden en alt iş görenlere kadar eğitimde süreklilik vazgeçilmez bir ilkedir. Yönetim, sistemi sürekli öğrenmeyi ve eğitimi özendirici temeller üzerine

kurmalıdır. Bilgi ve becerisi artan insan bunu ürettiği mal ve hizmet kalitesine yansıtacaktır.

Yetenekleri geliştirilmiş insan çalışmalarında daha çok sorumluluk alacak ve inisiyatif kullanabilecektir. Sürekli iyileştirme ve gelişmeyi gerçekleştirecek olan sadece liderler-yöneticiler değil tüm iş görenlerdir. TKY'de tüm iş görenler yaptıkları işi daha iyi nasıl yapabileceklerini, geliştirebileceklerini düşünürler. Bu düşüncelerin hayata geçirilebilmesinde eğitim desteği gerekir. Eğitilmiş insan mevcut kaynakları daha iyi kullanacaktır. Böylece iş görenlerin işlerinde etkinliği ve verimliliği yükselecektir.

Sürekli eğitim sadece işle ilgili eğitimi kapsamaz. Sosyal ilişkilerin gelişmesinde de eğitimin rolü vardır. Bu da insanın kendine özgüvenini geliştirir ve iş görenlere paylaşımcı bir özellik kazandırır. Paylaşımcı insanlar ise, takımla, toplumla barışık olurlar.

F-BİR DEFADA EN İYİSİNİ YAPMA YA DA SIFIR HATA

TKY'nin temelinde "hataları ayıklamak yerine hataları önlemek" yaklaşımı vardır⁶⁶. "Sıfır hata hatanın nedenlerini araştırıp, ortadan kaldırmaya çalışır, ancak hatanın tamamen ortadan kaldırılması mümkün"⁶⁷ olmasa da, hataların minimize edilmesi mümkün olabilecektir.

TKY'nin en önemli hedeflerinden biri ürün ve hizmetin müşteriye sunulmadan önce süreçlerde iyileştirme yaparak 'hatasız' olarak üretilmesidir. Hatasız üretimde hata ortaya çıkmadan önce önlenir. Bunun için süreçlerdeki iyileştirme kadar insan kaynağının da eğitilmesi ve motive edilmesi gerekir.

"Önemeye dönük yaklaşımın genel bir ifadesi 'planlamanın doğru yapılması' şeklinde özetlenebilir. Her yönü ile düşünülmüş, kapsamlı ve titiz bir planlama çalışması ile daha sonra oluşabilecek hataların

⁶⁶ KAVRAKOĞLU, a.g.e., s.33

⁶⁷ EFİL, a.g.e., s. 35

büyük bir bölümü ortadan kaldırılabılır. (...)Bu da maliyeti düşürücü bir unsur olarak rekabet avantajı sağlar"⁶⁸.

Tüm birimlerde 'her işin ilk seferde doğru yapılması' işletmeye Kalite-Maliyet-Hız açısından üstünlük kazandırır ve bu da müşteri tatmininde önemli bir avantaj sağlar.

III-TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ'NDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

İnsan unsuru işletmeler için önemlidir. İnsan faktörü çalışan kişilerin işlerine getirdikleri mesleki, eğitimsel ve sosyal özelliklerin bir bütünüdür. TKY'ni uygulayan örgütlerin yukarıda belirtildiği gibi müşteri odaklılık anlayışı çalışana odaklılığı da kapsamalıdır. Çünkü kalite çalışan bireyin kalitesinde düğümlenmektedir. Örgütler TKY politikalarını hazırlarken insan kaynaklarıyla politikalarını belirlemelidir. Örgütteki ürün ve hizmetin kalitesini belirleyen ve geliştiren insan olacaktır.

İnsan kaynakları yönetiminden amaç kişilerin işlerini en verimli ve en tatminkar şekilde yapılabileceği koşulları saptayıp, bunları kurum başarısına kanalize etmektir. Yönetimde insana verilen önem ve değer arttıkça işgücü verimi ve özveriler de artacak sonuçta hizmetin kalitesi yükselecektir. Ishikawa, "İnsanlığı esas alan bir yönetim biçiminin insanların sınırsız güçlerinin gelişmesine izin veren bir yönetim biçimi" olduğunu ifade etmektedir.

Kalite insanda başlar anlayışı insana saygıyı gerektirir. Bu saygı iş görenlere kendilerine söylenmeden sorumluluk alma ve yapılması gerekenleri kendiliğinden yapma bilinci kazandıracaktır. İşletmede kalite herkesin işidir. Kaliteyi sağlamak nihai müşteriyi tatmin etmek iç müşteriyi tatmin etmekten geçer.

İlk seferinde doğru yap ve hata ortaya çıkmadan önlenir temel anlayışını gerçekleştirecek örgütün insan kaynaklarıdır. Yönetime düşen görev ise bu insan kaynağını

⁶⁸ KAVRAKOĞLU, a.g.e. s. 33

yönlendirme, motive etme, bilgilendirme, iletişimi sağlıklı gerçekleştirme işlevlerini yerine getirecek bir felsefe ve hatta kültür oluşturmak ve sistemi kurmaktır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

EĞİTİM HİZMETLERİNDE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ'NİN UYGULANABİLİRLİĞİNİN İNCELENMESİ

I- BİR HİZMET TÜRÜ OLARAK EĞİTİM

Genellikle hizmetler, fiziksel bir nesne aracılığıyla olsun ya da olmasın insan gereksinmelerinin karşılanmasını sağlayan ve fiziksel bir nesnenin değişiminin olmadığı fayda sağlayan etkinlikler olarak tanımlanır. Hizmetler; çoğunlukla soyut ürünler üretir, emek yoğunudur, ürünlerin depolanması zordur, müşteri ile yüz yüze üretilir, ertelenemez, bölünemez, yaşam süresi yoktur, onarılamaz... gibi özellikler taşırlar. "Hizmetin soyutluk derecesi anında üretim ve tüketim, potansiyel değişkenlik ve dayanıksızlık ve insan davranışlarının etkenliği özelliklerine bağlıdır. Bu özellik, hizmet işletmeleri için TKY'in önemini de vurgular. Çünkü ürünlerde denetimle düşük kaliteli ürünleri ayıklamak mümkündür. Belirli bir denetim maliyeti göze alındığında müşteri tatminsizliğine engel olunabilir. Ancak hizmetler üretildiği anda tüketildiği için ilk defasında doğru yapmak daha çok önem kazanmaktadır. Hizmet üretiminde yapılan her hata, anında müşteri tatminsizliği sonucu yaratacaktır"⁶⁹. Eğitim hizmetlerindeki hatanın veya yanlış-eksik eğitimin sadece müşteriye değil aynı zamanda topluma da bir maliyeti olacaktır. Bu yönüyle bu hizmet türü diğer hizmetlerdeki kişisellik yerine ayrı bir özellik göstermektedir.

Hizmet kalitesi hakkında yargı müşterilerin deneyim ve beklentilerine göre farklılık arz eder. Bir hizmet beklentileri karşılamadığı zaman kötü hizmettir. Hizmetin değerlemesi kişiseldir; aynı hizmet yaş, cinsiyet, toplumsal sınıf, kültür, milliyet, ırk vb. konularda

⁶⁹ ÖZKARA, a.g.m., 292

farklı olan kişiler tarafından farklı biçimde değerlendirilebilir. Bu nedenle hizmetler 'standartlaştırılmaz'.

Yüksek kaliteli müşteri hizmetlerinin, birbiriyle iç içe geçen iki boyutu vardır⁷⁰. İşlemsel boyut; hizmet sunum sistemleriyle ilgilidir. Kişisel boyut hizmetin insani boyutudur. Eğitim öncelikle kişisel boyutlu bir süreçtir.

Hizmetler için belirlenen ve aşağıda sıralanan hizmet kalitesinin ölçütleri eğitim hizmetleri içinde geçerlidir⁷¹. Bunlar;

1. Objektif ölçütler; (Objektif ölçütler aşağıda gösterilen şekilde veri toplandığı zaman kolayca analiz edilebilir.) - Yapılan hata sayısı (adet), -Yapılan hataların oranı (yüzde), - Müşteri şikayetlerinin sayısı (adet), -Müşterinin bir hizmet için bekleme süresi (dakika-saat), -Hizmetin verilmesinde yapılan gecikme süresi (dakika-saat), - Bir hizmetin verilmesi için geçen zaman süresi (dakika-saat), -Hatasız çalışma süresi (gün), - Kaybedilen müşteri sayısı (kişi), - Boşa geçen zaman (dakika-saat), - Müşteri hizmetleri sayısı (kişi), - Müşteriye sunulan ürün çeşidi (adet).

2. Subjektif ölçütler; (Subjektif ölçütler genellikle insandan insana değişen ve sayısal değerlerle ifade edilemeyen ölçülerdir.) -Nezaket, - İşbirliği, - Zamanında yapmak, - Güvenilirlik-itimat telkin etmek, - Sorumluluk, - Yardımseverlik, - İlgilenme, - Dikkat, - Çalışkanlık, - Doğruluk, - Dürüstlük, - Dikkatsizlik, - İhmalkarlık, - Kayıtsızlık, - Kabalık. gibi ölçülerden oluşmaktadır.

Eğitim hizmetlerinin soyutluk derecesi yüksektir. Teknoloji ve fiziksel etmenlerden daha çok insan davranışlarına bağlı -yüz yüze- oluşu sıfır hatalı üretimi zorunlu kılar.

Hızlı gelişen bir dünyada, insanlar yaşam kalitelerini yükseltmek için birtakım çaba içerisine girerlerken, özellikle duygusal ve sosyolojik yararların çok önemli olduğu hizmet sektörünün yaşam kalitesine olan etkisini de göz önünde bulundurdıkları bir gerçektir. Yaşam kalitesinde hedef 'insanın mutluluğu'dur. Bu nedenle yaşam kalitesi yalnız fiziksel ve somut olan

⁷⁰ William. B. MARTİN, "Müşteri Hizmetlerinde Kalite", *Rota Yayınları*, (Etkin Yönetim Dizisi), s. 29

⁷¹ Nesrin, SERİN, "Hizmet Sektöründe Kalite", *Dünya*, s. 24

değişkenlerle tanımlanamaz. Sosyal ilişkilerin ve ortamların da yaşam kalitesine etkisi vardır⁷². İnsanların yaşam kalitelerini belirleyen en önemli faktörlerden birisi de eğitim düzeyleridir. O halde eğitim hizmeti insan için ayrıcalıklı bir hizmettir.

A- EĞİTİM HİZMETLERİNİN ÖZELLİKLERİ

Eğitim insandan insana sunulan ve insan beceri ve davranışlarını değiştirme ve geliştirmeye yönelik bir hizmet türü olması nedeniyle, diğer hizmet türlerinin genel özellikleri olan; stoklanamayan, muayene edilemeyen, kalitesi yaşanmadan bilinmeyen, kişisel özelliklere sahip olduğunu belirtmiştik.

Bir Çin atasözündeki "sendeki yumurta ile bendekini 'değiş-tokuş' yaparsak, sende de bende de birer yumurta olur; ama sendeki bilgiyle bendeki bilgiyi 'değiş-tokuş' yaparsak sende de bende de ikişer bilgi olur" ifadesi bize eğitimin farklı bir hizmet türü olduğunu ve bilgi ve öğrenme temeline dayalı, karşılıklı etkileşime bağlı bir takım oyunu olduğunu anlatmaktadır.

Yine öğrenim yoluyla alınan bilgilerin sürekli değiştiğini, hatta formel eğitim sürecinin birinci sınıfında alınan bilginin, daha mezun olmadan üst sınıflarda değişmiş olması 'demode' eğitimin farklı özelliklere sahip bir hizmet türü olduğunu göstermektedir.

Eğitim sınıfta üretilir ve tüketilir. Müşteriye sunulmadan önce kontrol edilemez. Elle tutulan, gözle görülen ve kalite ölçümü kolayca yapılabilen bir ürün değildir. Kaliteli eğitim müşterinin istek ve algılamalarına uygun verilen eğitimidir. Bu da iyi insan yapmadan ziyade, iyi insan yapmayı öğretmekle gerçekleşir. Eğitim hizmetlerinin önemli bir özelliği de hatalı hizmet sunulması-alınması (yanlış bilgi ve davranış) halinde bireysel ve toplumsal sonuçlarının ağır olacağına yöneliktir.

TKY'ni eğitim alanında uygulamaya koyduğumuzda bazı güçlüklerle karşı karşıya kalmaktayız. Sanayi sektöründe üretimde kabul edilen hammaddenin değişmesi üretim şeklinin, makinanın, teknolojinin, işgücünün, yönetim anlayışının, pazarın değişmesi söz konusu olabilir. Ayrıca bu değişiklikleri sayısal verilerle ölçebiliriz. Ancak eğitimde davranış değişikliklerini sayısal olarak ölçmek zordur, bazı durumlarda

⁷² Gülümser KESKİN, "Yaşam Kalitesinde Hizmet Kalitesinin Önemi". *Pazarlama Dünyası*, s. 18

imkansızdır. Eğitimde öğrencinin eğitim kurumlarından kazandığı bilgi, yetenek ve davranışlar değerlendirilmeye tabii tutulurlar. Ancak bunların kime göre değerlendirileceğini ölçmek zordur. Bu da eğitim kurumlarının hizmetler sektöründe yer almasından kendine özgü özelliklerinin bulunmasından kaynaklanmaktadır. Eğitim hizmetinin kendine özgü özellikleri şunlardır,⁷³

- ◆ Hizmet doğrudan insandan insanadır.
- ◆ Müşteri ile hizmeti veren arasında doğrudan bir ilişki vardır,
- ◆ Hizmetin zamanında yapılması esastır,
- ◆ Hizmet kusursuz ve mükemmel olmalıdır,
- ◆ Hizmette verimliliği ve başarıyı ölçmek çok zordur,
- ◆ Hizmeti gerçekleştirirken dış etkenler nedeniyle sosyal problemler fazladır.

B- EĞİTİM HİZMETLERİNDE KARŞILAŞILAN SORUNLAR

Ergün'e göre eğitim; "bir insan şahsiyetinin oluşumuna bir başka insanın müdahale etme hareketleridir. Eğitim insana yönelmiştir ama insan bir çok yönlerden zihinsel, ruhsal ve bedensel olarak eğitimin kontrolü dışındadır. Eğitimin bazı etkileri hemen görülebildiği halde bazı etkileri çok uzun bir zaman sonra ortaya çıkar"⁷⁴. İnsan hayatında hemen ve zaman içinde ortaya çıkan olumsuz yansımaların eğitimin herhangi bir kademesindeki bir sorundan kaynaklandığı pek düşünülmeden, bu yansımaların kişisel bir değer yargısından kaynaklandığı düşünülür. Halbuki görülen bu olumsuz-uyumsuz-yetersiz yansıma eksik verilen veya alınan bir eğitim ile çözülemeyen bir eğitim sorunundan kaynaklanmıştır.

Ülkemizde bugünkü eğitim-öğretim sistemi düzey, yöntem, nitelik, kalite ve yönetim ilişkileri bakımından sorunlarla dolu olmasına rağmen, çözümler için başta siyasal iktidarlar her kademedeki yönetici ve sorumlular yeterli çabayı gösterememektedirler. Eğitim sisteminin mevzuatla belirlenen temel amaç ve ilkelerinin gerçekleştirilmesiyle amaçlanan "iyi insan", "iyi vatandaş", "iyi meslek adamı" yetiştirme gayretleri amacına ulaşamamaktadır. Durum böyle iken, değişen iktidarların başka ülkelerdeki uygulamaları

⁷³ İbrahim KOCABAŞ, "Toplam Kalite Yönetiminin Eğitimde Sağlayacağı Yararlar". Der: Mithat ÇORUH *Yüksek Öğretimde Sürekli Kalite İyileştirme*, (Haberal Eğitim Vakfı), s.268

⁷⁴ ERGÜN, a.g.e., s. 61

ülkemin dođal ve yerel řartları dūřunūlmeden eđitim sistemine adapte etme (basamaklı kur, ders geçme ve kredi sistemi gibi ...) abaları da sistemin iřleyiřini aksatmaktadır.

Eğitimde kalitenin temeli ailede atılması gerekirken, aile bireylerinin çocuğun eğitimine olumlu yönde katkıda bulunmadıkları, tutum ve davranışlar ile yönlendirmede olumsuz model oluşturdukları görülmektedir. Bu formel eğitim aşamasında öğrencinin toplumla çelişen davranışlar sergilemesine neden olmakta, ğrenci bir uyum dönemi süreci içinde bazen zarar dahi görebilmektedir.

Eski Milli Eğitim Bakanlarından Avni Akyol bir basın toplantısında eğitim sisteminin sorunlarla dolu, olduğunu belirterek, "sistemin öğrenmeye değil öğretmeye, araştırmaya değil ezbere, anlatılanları kavramaya değil gereksiz bilgileri yüklemeye, yetenekleri ölçmeye değil verilenleri ölçmeye, insan ruhuna değil, görüntüye, kendi istediği gibi değil bizim istediğimiz gibi yetiştirilmelerine" yönelik bir sistemin uygulandığını itiraf etmiş ve "kalitesizlik eğitim sistemimizin temel sorunudur" tespitini yaparak bu durumun bir gidiş değil bitiş olduğunu vurgulamıştır.

Eğitimin sistem ve diğer etkenlerden kaynaklanan sorunları dışında kaynak yetersizliğinden kaynaklanan sorunlarının bulunduğu da inkar edilemez. Kaynak yetersizliği en iyi eğitim sisteminin bile uygulanmasını zorlaştırır.

Eğitimin her kademesinde birbirine benzer nitelikteki sorunlar yanında, kendine has sorunlarının da olduğu doğrudur. Biz çalışmamızın sınırları içinde kalmak bakımından dördüncü bölümde ortaöğretimin sorunlarını daha detaylı açıklamaya çalışacağız.

II- EĞİTİM HİZMETLERİNDE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

Bir görüşe göre; "küreselleşen dünya pazarında üreticilerin rekabet edebilmeleri için mutlaka çok iyi eğitilmiş, teknolojik açıdan hazır işgücüne ihtiyaç duydukları bilinmektedir. Eğer üreticiler bu nitelikte iş

gücünü kendi ülkelerinde bulamazlarsa, bu nitelikte iş gücü arzının bulunduğu yerleri arayacakları"⁷⁵ öne sürülmektedir. Bu toplumların geleceklerinin kaliteli eğitim yapabilmelerine bağlı olduğunu gösterir önemli bir tespittir.

Örgüt ve yönetimin tüm öğelerini harekete geçirerek dinamik bir yapı oluşturma aracı olarak görülen TKY'nin temelinde; yönetim biçimlerinde, birimlerinde ve düşünce yapılarında bir zihniyet değişikliği anlayışı yatmaktadır.

Ürünün veya hizmetin üretilmesi ve sunulması sürecinde 'sıfır hata' esastır. Bu açıdan eğitim hizmetlerine bakıldığında, eğitim sisteminden başlamak üzere okul, sınıf, eğitim yönetimi, öğretmen yani eğitim-öğretim hizmetlerinin gerçekleşmesinde rolü olan her süreçte hata yapmamak ve yapılmış ise ortaya çıktığında hemen gidermek gerekir. Bu iş görenlerin iş görme anlayışına yeni bir boyut getirmiştir.

TKY'de yönetici ve öğretmenlerin davranış değişikliğine yönelik bilgi yönetme anlayışı hedefe ulaşmayı kolaylaştırır. Bu anlayışta öğrenci-öğretmen ilişkileri iki yönlü bilgi akışını zorunlu kılar. Öğrenci sadece öğrenilenlerle yetinmez ve öğrendikleriyle ilgili sorgulama yapar. Ancak öğreticilerin yeni ve güncel bilgileri edinip hizmetin üretilmesinde kullanmaları işletmelere müşteri doyumunu sağlayarak rekabet avantajı sağlar. Bütün çabaların müşteri doyumuna yönelik olması, müşteriyle işbirliğini zorunlu kılar. Bu da müşterinin ihtiyaç duyduğu eğitimin niteliğinin saptanmasını kolaylaştırır. Yani nelerin öğretileceğine lider-yönetici ve öğretmenlerin karar vermesi yerine, çıktıyı kullanacak sektörlerin, eğitimin hedef kitlesinin ihtiyaçlarının eğitim işini üstlenenlerce belirlenmesi gerekir. Bu ihtiyaçları karşılamak sürekli değişim ile mümkündür. Bu değişimin sağlanmasında TKY bir anlayış olarak benimsenebilir.

Eğitim yöneticileri sistem ve çıktıyla ilgili her sorunu sadece o sorunun nedenine eğilerek çözmeye çalışmaları ve sistemi irdelemeyi düşünmemeleri sorunların sayısının artmasının nedenini oluşturur. TKY ilkeleri genellikle kar amaçlı mal üreten işletmelere

⁷⁵ Franlin P. SCHARGEL, "Why we need Total Quality Management in Education", *Total Quality Management*, (April 96, Vol. 7), Issue

uygun olduğu düşüncesi eğitimcilerin-yöneticilerin bu yönetim anlayışına sıcak bakmamalarına neden olmuştur. Aslında, bu Deming felsefesinin iyi incelenmemesinden kaynaklanmaktadır. Deming'in 14 ilkesi incelendiğinde belirtilen ilkelerin eğitim örgütlerinde de (belki) bazı tanımlamalar yapılarak rahatlıkla uygulanabileceği ve kaliteli çıktı alınmasının gerçekleşebileceği görülecektir. TKY'ne eğitimcilerin temkinli yaklaşımlarının nedeni; Deming'in 14 ilkesinin arasında "öğrenme" ve "müfredat" gibi terimlerin bulunmamasıdır. Bu nedenle Deming terminolojisinin eğitim diline aktarılması gerekiyor. Örneğin; müdür, müdür yardımcıları ve diğer idareciler "Yönetim-İşveren" olarak algılanmalıdır. Öğretmenler ise öğrencilerin yöneticileri ve işverenleridir. Öğrenciler ve edinilen bilgi ise doğal olarak ürün olacaktır. Öte yandan yine öğrenciler, veliler ve vatandaşlar da müşteri kavramıyla çıkarılır. Bu uyarlamalar yapıldığında, okulda kullanılabilecek TKY araçlarının sayısının ve bu araçların uygulama alanlarının kısa vadede artacağı bir gerçektir.

Deming'in ilkelerinin eğitime uyarlanması alttaki çatı ortaya çıkıyor.⁷⁶

1. Hizmet ve Ürünlerin geliştirilmesi için amaçlarda süreklilik yaratmak;

Okullar için sistemin amacı açık ve belirli olmalı ve tüm sistem elemanları ve birimlerince paylaşılmalıdır. Eğitim amaçları oluşturulurken müşteri yani öğrenci istek ve gereksinimlerine odaklanmalıdır. Sistemin ana amacı tüm öğrenciler için eğitimin kalitesini geliştirmek olmalıdır. Amaç birliğine önemli bir engel olarak, partiler üstü bir yapıya henüz kavuşmamış olan Milli Eğitim Sistemimizin, her siyasi dalgalanma sonucunda farklı anlayışta yöneticilerle yönlendirilmesi sonucu üst sistemdeki ve temel sistem olan birimlerdeki idareci ve müdür değişikliği gösterilebilir. Bu durum eğitim yöneticilerinin var olan amaçları gerçekleştirme konusunda bile motivasyonunu etkilemektedir.

2. Yeni bir "Toplam Kalite" ve "Sürekli Gelişim" felsefesi benimsemek;

Deming'in ikinci prensibinin uygulaması, okulun görev ve önceliklerinin ilgili birimlerce gözden geçirilmesini gerektiriyor. Mevcut metotlar, materyal ve öğrenme ortamları öğrenci için tek amaç "başarı" olunca, yenileriyle değiştirilebilir. Tüm öğrencilerin başarısı söz konusu olduğunda, öğrenciler arasındaki bireysel farklılıklar özellikle dikkate alınmalıdır. Eğitim yöneticileri ise sorumluluklarını öğrenmek ve değişim liderliğini üstlenmek konularında bilinçlendirilmelidirler. Değişimin gerçekleşmesi başta liderler olmak üzere tüm iş görenlerdeki zihniyet değişikliğiyle mümkün olacaktır.

⁷⁶ KÖKSAL, a.g.e., s. 40

3. Kaliteyi yakalamak için bütün halindeki kontrol (denetim) bağımlılığına son vermek;

Eğitim dünyası sonunda Amerikan endüstrisinin iş bandı sonundaki "ürün kontrolü" denilen denetim sistemini (Taylorcu yaklaşımla) bırakma aşamasına ulaşıyor. Deming'e göre, ortaya çıkan bir sorunu çözmeye çalışmak, onu önlemeye çalışmaktan daha masraflı. İlk öğrenme esnasında doğru olarak kazanılan veya kazandırılan bilginin, yanlış öğren(t)mede olduğu gibi daha sonra telafisi esnasında harcanan emek, zaman ve hatta para gerektiren olumsuz bir yanı da yok. Bundan da önemlisi, yeni felsefeyle ortaya çıkan bazı uygulamalar sonucunda öğrenciler gelecekteki öğrenmelerinde ortaya çıkabilecek sorunlardan kaçınmayı da öğrenebiliyorlar. Eğitim etkinlikleri bilgiye dayalı etkinliktir. Bu nedenle çabuk değişen -eskiyen- bilginin eğitim süreci içinde denetlenip düzeltilmesi şarttır.

Standart sınav yöntemiyle yapılan toplu değerlendirme, sınıflara ayırma ve belirli dönemlerde öğrencileri yarışmacı bir şekilde derecelendirme, eğitim başarısını sadece belli amaçlar doğrultusunda ölçmeyi gerektiriyor. Oysa çağdaş yaklaşımda okullar, öncelikle kaliteli performans yaratacak öğrenme deneyimlerini sağlama yollarını araştırmak durumundalar, yoklama ve sınav metotlarını değil! Eğitimdeki başarı sadece okulda yapılan sınav sonuçlarına göre saptanamaz. Bu başarı kazanılan bilginin üretimde kullanılabilirliğiyle ilgili başarıdır.

4. Başarıyı sınavla ölçme bağımlılığına son vermek;

Öğrenciler arasında sınıflandırmayı kaldırmayı deneyip, onlar üzerinde son derece kötü ve yıpratıcı etkileri olan "başarılı-başarısız" simgelerini kaldırmak. Yanlış ve öğrenciyi olumsuz yönde etkileyen bu kavramlar yerine, öğrenciye ihtiyaç duyduğu ve kazandırılmak istenilen bilgi-beceri-davranışlardan ne kadarının kazandırıldığının başarı ölçütü sayılması daha iyidir.

5. Kalite ve verimi artırmak için örgütteki hizmet ve üretim sistemlerini sürekli iyileştirmek;

Deming'in yaklaşımıyla, eğitimde iyileştirme çabaları öğrenme-öğretme sürecine odaklanmalıdır. Gereksinim duyulduğunda, yapılan son araştırmalara göre en iyi olduğu belirlenen stratejiler denenmeli, değerlendirilmeli ve geliştirilmelidir. Son öğrenme kuramları ve "Çoklu Disiplinler" yaklaşımı ile uyumlu olmak üzere eğitimciler çok değişik alanlarda, örneğin; "engellilerin eğitimi" veya "üstün zekalı öğrencilerin eğitimi" gibi alanlarda da çalışmalar yaparak okulu başarılı kılacak sistemler geliştirmek zorundadırlar.

Öte yandan, öğrencilerin geldikleri bir önceki ve gitmeyi planladıkları bir sonraki eğitim kurumlarıyla ortak çalışmalar yapılmalıdır. Örneğin, ilköğretim okullarından liseye geçecek olan öğrencilere, şu an lisede okumakta olan öğrencilerin iyi birer örnek oluşturması için çaba gösterilip, ileride içinde bulunacakları eğitim ortamlarına güven duymalarını sağlamak bir başka önemli adım olmalıdır.

6. İş başında sürekli mesleki eğitim vermek;

Eğitimcilerin özellikle üç alanda çok iyi eğitilmeleri gerekiyor. Eğitimcilerin;

- a- Dünyada gelişmekte veya denenmekte olan yeni öğretim süreç ve tekniklerini,
- b- Yeni değerlendirme ve ölçme metodlarının uygulanmasını,
- c- Yeni yönetim sisteminin ilke ve prensiplerini öğrenmek durumundalar.

Okullarımızda öğretmen eğitimi son derece ihmal edilmiştir. Bazı branşlarla ilgili olarak Bakanlık, Hizmet içi Eğitim Dairesinin genellikle yaz aylarında açtığı hizmet için eğitim çalışmaları ve bazı deneyimli idarecilerin okullarında zaman zaman yürüttüğü oryantasyon programları dışında öğretmenlerin eğitimi ile ilgili hiçbir şey yapılmamaktadır. Yeni felsefeye göre öğretmenin bilgi donanımı son derece önemlidir. Aslında öğretmen eğitimi, hafta içinde ders saatlerinden sonra topluca katılmayı gerektiren ve dersin kalitesini geliştirmeyi amaçlayan programlarla, iş başında verilmektedir. Böylesi bir tutum, eğitim sistemine emek verenlerin, işlerinden daha büyük bir tatmin duymalarını sağlar.

Mevcut uygulamada öğretmenlerin ders saatleri ve özel etkinlikler dışında okulda bulunma mecburiyetlerinin olmayışı onları en azından aynı branşta olanların etkileşim yoluyla öğrenmelerini de ortadan kaldırmaktadır.

7. Liderliği Tesis Etmek;

Deming'in yedinci ilkesi, Peter Senge'nin sistem anlayışını çağrıştırıyor. Senge ve Deming'e göre, sabit ve durgun bir sistemi geliştirmenin yolu sistemin özünde değişiklik yapmaktan geçiyor ve bunu yapmak, sistem içinde çalışanların değil doğrudan doğruya yönetimin asli görevi. İyi bir liderliğin ilk şartı, tüm çalışanları amaçlar doğrultusunda mükemmelliğe yönelterek sistem içindeki çeşitliliği ve çok sesliliği azaltmaktır. Bu sanayide işe yarayabilir ama çok sayıda öğretmeni ve öğrencisi olan eğitim kurumlarında uygulaması biraz zor. Mükemmellik profiline uymayan öğrencileri eleyerek çeşitliliği azaltmak mümkün, ya da Gardner'in belirttiği gibi öğrencilerin tümünü belli gelişim amaçlarına ulaştırabilmek için, okul liderleri değişik yöntemler araştırıp bulabilirler veya kendileri yeni yöntemler yaratabilirler. Liderler okullarda bir

örgüt kültürü oluşturup, çalışan ve yöneticilerin değerlerini bu kültür içinde birleştirerek amaç bütünlüğü sağlar. Bu da amaçlara ulaşmayı kolaylaştırır.

8. Hata Yapma Korkusundan Arınmış Olmak;

Korku herhangi bir sistemin gelişimini etkileyen en büyük engeldir. Okullarda bölüm başkanları ve öğretmenler ayıplanacakları veya hafife alınacakları endişesiyle sorunlarını belirtmekten genellikle çekinirler. Öğretmenlerin önerilerinin değerlendirilip, hatta ödüllendirildiği etkileşim fırsatlarını yaratmak, müdürün (liderin) görevidir. TKY'nin özünde yatan felsefe; "bireylerin ellerinden gelenin en iyisini yapmaya istekli oldukları" varsayımdır. Gelişim çabaları, bireysel başarısızlıkları suçlamaya değil, çıktı ve süreçlerin iyileştirilmesine odaklanmalıdır. "Eğer kalite yoksa, hata sistemdedir.", diyor Deming. Bireylerin en mükemmeli yapmaya çalıştıkları ortamı yaratıp geliştirmek, yine yönetimin işidir. İyi bir işbölümü, yetkilendirme ve takım oluşturmadaki başarı hatasız üretimi destekleyici rol oynar.

9. Bölümler ve Öğretmenler Arasındaki Engelleri Kaldırmak :

Bu ilkenin, "Ürün ve hizmetin gelişimi için amaçlarda süreklilik yaratmak" ilkesiyle yakın ilgisi var: Alanda uzmanlaşmanın sonucunda okullardaki gruplaşmaların çoğu fonksiyoneldir. Bu tür gruplaşmanın ise bazı olumsuz yanları vardır: personelin gelişimi çok kısıtlı olur ve tüm sistem açısından bakıldığında bazı teknik konular gözden kaçabilir, bölümler ve branşlar arasında iletişim ve koordinasyon zor olabilir ve her birim kendi otoritesini ve sorumluluğunu koruma çabası içine girince, çatışmalar yaşanabilir. Sınıf içinde ise bu, branşlar arası öğrenme, ekip çalışması, bilgi transferi gibi yöntemlerle engellenebilir. Toplam Kalitenin en üst düzeyde gerçekleşebilmesi için toplum elemanları arasında güçlü bir işbirliğine gerek vardır. Bu da öğretim kadrosu, idari kadro, yemekhane görevlileri ve program geliştirmeciler gibi farklı görev sahiplerinin bir ekip halinde ortak çalışmasıyla gerçekleştirilebilir. Bu engellerin bir kısmı iletişimle ilgilidir. İletişim etkinliklerinin yerinde ve yeterince yerine getiriliyor olması süreçler arası ilişkiyi geliştirir. Bu da amaç birliği oluşmasını sağlar.

10. Slogan, Öğüt ve Sayısal Kotaları Kaldırmak:

Çoğu slogan, öğüt ve hedefler, "Daha çok çalışılırdı, daha iyi yapabilirdik" pişmanlığını yaratır. Bu da ekipleri motive etmekten çok, moral bozar, yıpratıcı olur. Bu bağlamda, çelişkili duyguları yaratabilecek olan bu tür beklentileri yok etmek, sistemi ayarlamakla yükümlü olan yönetime düşer. Bu ilkeyle verimlilik hedeflerinin konmasının doğru olmadığı vurgulanır. Belli bir okulda görülebilecek düşük verim, büyük

olasılıkla ne o okulun öğretmenlerinin işlerini yapmamalarına, ne de öğrencilerin kalitesizliğine bağlıdır. Büyük olasılıkla, sistemin kendisine bağlı olumsuzluklardan kaynaklanmaktadır.

11. Çalışanlar ve yöneticilerin amaçları için konan iş kotalarını kaldırmak;

Eğitimde doğuştan gelen öğrenme güdüsünü yok edip, yeteneklerimizi dıştan gelen ödüllere yönlendirmek suretiyle sınırlayan birçok uygulama var. Örneğin; özenle ve sistemli bir şekilde hazırlanmış öğrenciyi değerlendirme sistemi, başarı ödülleri, sınıfsal ve sayısal amaçlar ve de kotalarla yönetim, Deming bunları "yıkıcı güçler" olarak tanımlıyor. Bu tür yaklaşımlar aşağıdaki nedenlerden dolayı, başarıya ters etki yapıyor:

- ◆ Gelişigüzel belirlenen amaçlar,
- ◆ Amaçlarla gelen kısıtlanma sonucu, marjinal performansa yönelen öğretmen ve öğrenciler.
- ◆ Ekip çalışmasına zarar veren başarı ödülleri.
- ◆ Korku yaratan, birey başarısını değerlendirme amacıyla programa yerleştirilen sınav sistemi,
- ◆ Bunların sonucunda, performansta çeşitliliğin ortay çıkışı.

Eğitim liderleri sözü edilen bu yöntemler yerine, verimli bir danışmanlık hizmeti verip, diğer yardım önlemlerini sağlamak zorundalar. Örneğin; öğrencilerin başarı sınırını %10 yükseltip, devam zorunluluğunu % 15 düşürebilirsiniz.

12. Çalışanların Elde Ettikleri Başarılarla Gurur Duymalarını Engelleyen Unsurları Ortadan Kaldırmak;

İnsanlar çalıştıkları ortamda iyi bir iş ortaya koymak ister. İletişimsizlik, baştan savmacılık, yetersiz bilgilendirme, yıllık başarı sıralaması, ve duyarsız danışmanlık gibi motivasyonu düşüren faktörlerin yok edilmesi başarıya ulaşabilmek için çok önemlidir.

Eğitim hizmetlerinde öğretim elemanları ve yöneticiler açısından en büyük ödül, çıktılarının bir işe yaramış olmalarını görmektir.

13. Zengin Bir Eğitim ve Kendini Yenileme Programı Oluşturmak;

Müdür ve öğretmenler, "grup dinamikleri", "konsensüs sağlama" ve "ortak karar verme şekilleri" gibi okul yönetimine yeni girmiş olan metotlar konusunda yenilenme programına alınmalıdır. Okul çalışanları,

öğrenci başarısının ve üretkenliğinin artırılmasının, daha yüksek düzeyde sorumluluk duygusu yaratacağı gerçeğini anlamak zorundalar. Ayrıca önemli bir başka konu da; çalışanların sürekli olarak kendilerini eğitmeye özendirilmeleri gerektiği konusudur.

14. Değişimi Sağlamak İçin Sistemdeki Herkesi Seferber Etmek ve Tüm Olanakları Kullanmak;

Bir örgütte kalite herkesin işidir. Okul yönetimi ve bağlı birimler kalite görevini yürütmek amacıyla açık ve etkin bir hareket planı hazırlamak zorundalar. Bu plan, okul ve sistemdeki herkesi kapsamalı, çünkü değişim herkesin içindir.

Yukarıda da belirtildiği gibi TKY'nin eğitim örgütlerine uygulanamamasının nedeni, başta merkezi örgüt (bakanlık) olmak üzere eğitim örgütlerinin ve yöneticilerinin yeni yönetim teknikleri arayışı içinde olmamaları ve TKY'nin eğitime uyarlanabilirliğini gösteren çalışmaların yetersiz olmasından kaynaklandığı anlaşılmaktadır.

Belirtildiği gibi TKY anlayışının eğitimde uygulanması halinde kaliteli eğitimin kaliteli insan yetiştirmesi sağlanabilecektir. Kaliteli eğitim insanın davranışını, anlayışını değiştirecektir. Ancak kaliteli insan yetiştirmede tek ögenin okul olmadığını kabul etmek gerekir. İnsan eğitiminde ilk öge ailedir ve sonra okul, öğretmen, medya ve toplum gelir. Bütün bu öğelerin kalitesi insan kalitesini belirleyecektir.

A- EĞİTİM HİZMETLERİNDE MÜŞTERİ KAVRAMI ve MÜŞTERİ TATMİNİ

Son yıllarda kalite müşteriye göre tanımlanmaktadır. Kalite müşteriye tatmin edecek özelliklerin ürün ya da hizmette bulunmasıdır. Kaliteyi belirleyecek etken standartlar değil, müşterilerin ya da müşteri olmayanların beklentileridir. "Müşterilerin bireysel olarak yaşam tarzına uygun ürün ya da hizmetler istemeleri; ekonomik, teknolojik, sosyo-kültürel değişimler koşut olarak gereksinmelerinin değişmesi kaliteyi stratejik bir değişken haline getirmektedir"⁷⁷.

⁷⁷ ÖZKARA, a.g.m. 294

Eğitim hizmetlerinde müşteri kavramı en önemli kavramlardan biridir. Okullarda müşteri kavramı pek hoş karşılanmamakla birlikte, müşteri denildiğinde akla ilk gelen 'öğrenciler' olmaktadır.

Bazıları okullarda müşteri kelimesinin kullanılmasını şüpheyile karşılamakta ve itiraz etmekte, bazıları da müşteri kelimesini biraz daha yumuşatarak, aynı anlamda "alıcı" kelimesinin kullanılmasını önermektedir.

Kalite yönetimi anlayışına göre her kuruluşun iç ve dış müşterileri bulunmaktadır.

Eğitim etkinlikleri genellikle okullarda yapıldığına göre bir okulun iç müşterileri bir okulda birbirine hizmet alış verişi içerisinde bulunan kimseler (iş görenler) veya bölümler (süreçler), hizmetin sunumuna göre satıcı-müşteri durumundadırlar. Fakat problem dış müşterilerin kimler olduğudur. Dış müşteri konusunda ortaöğretim ve yükseköğretim kurumlarının müşterileri arasında benzerlik bulunmaktadır. Özcan "bir Fakültenin dış müşterilerinin aşağıdaki gibi"⁷⁸ sıralanabileceğini belirtmektedir. Bu sıralamayı ortaöğretimi de dikkate alarak şöyle yapabiliriz.

1. Öğrenciler: Yüksek öğretim sunulur-(Ortaöğretim sunulur)

2. Veliler: Çocukların öğretim almaları için direkt ve dolaylı olarak ödemede bulunurlar. (Özel okullar dışında öğretim parasızdır.)

3. Yüksekokullar ve fakülteler: Öğrenciler bir yüksekokul veya fakültenin öğretim prosesine girdi olabilirler. (Öğrenciler herhangi bir genel ve mesleki teknik lisenin bir sınıfına-bölümüne girdi olabilirler.)

⁷⁸ Kürşat Cezmi ÖZCAN, "Yüksek Öğretimde Kalite, *Yüksek Öğretimde Sürekli Kalite İyileştirme*, Edit: Mithat Çoruh, (Haberal Eğitim Vakfı), s.36

4. İşverenler: Yetenekli ve vasıflı işgücüne ihtiyaçları vardır. (Üniversitenin kalitesini ve toplumun üretkenliğini ortaöğretimdeki çıktı kalitesi etkiler. Çıktı yüksekse üniversitedeki eğitim kalitesi ile toplumsal üretkenlik yüksektir.)

5. Tüm Ülke: Her şeyiyle yüksek öğretime muhtaçtır. (yeni teknoloji, idareci, siyasetçi v.s.) (Üniversiteye gidemeyenlerden meslek kazananlar hemen, diğerleri bir meslek edinerek toplumun üretkenliğine katkıda bulunur-sektörlerin ara elemana da ihtiyacı vardır.)

Bir başka kaynakta yüksek öğretimde "dış müşterilerin: mevcut ve geleceğin öğrencileri, mezunlar, işverenler, ana-babalar, diğer üniversiteler, bağış yapanlar, sponsorluk üstlenenler, hükümet, milli eğitim bakanlığı, kütüphaneyi kullananlar, konuklar, genel olarak toplumdan⁷⁹ oluştuğu ifade edilmektedir.

Müşteri tatminini o hizmetin verilmesinde somut ve görünür yönler ile kişisel ve görünmeyen yönler belirleyecektir. Sunulan hizmetin müşteri tarafından kaliteli olarak algılanması hizmet sunumundaki ortama, sunum araçlarının yeterliliğine ve iş görenlerin tutum ve davranışlarına bağlıdır.

Eğitim hizmetlerinde kaliteyi belirleyen öğeler; öğrencilerin kalitesi-öğretmenlerin kalitesi-fiziki ortam ve teknik donanımın kalitesi-sosyo kültürel faaliyetlerin kalitesi ve yönetim anlayışı olarak sıralanabilir.

Bireylerin, sosyo ekonomik durumu, kültürel ve psikolojik özellikleri, hizmetleri değerlendirmelerinde farklılık gösterir.

⁷⁹ Fulya SARVAN ve Şükran CÖMERT ve Kadriye KARAKAŞ, "Yüksek Öğretimde TKY Felsefesinin Uygulanabilirliğini İrdeleyen Teorik Bir Yaklaşım", *Yükseköğretimde Sürekli Kalite İyileştirme*, (Haberal Eğitim Vakfı), s.107

Yaşam mücadelesinde, başarılı olan insanın doyumunu "tüketici tatmini" olarak ifade edebiliriz.⁸⁰ Tüketici tatmini = (Algılanan kalite-beklenen kalite) şeklinde gösterilebilir.

İnsanlar eşyaları değil beklentileri satın alacaklardır. Yani elde edilen hizmet, beklenen hizmetse tüketici tatmin olmuş, kaliteyi yakalamıştır. Burada konuya açıklık getirmesi bakımından Gronroos'un geliştirmiş olduğu 'Hizmet Kalitesi Yönetimi' modelini açıklamak yararlı olacaktır. Doğrulama paradigması olarak da açıklanan bu modelde; "tüketicinin firmadan beklediği kalite ile firmanın kendisine vermiş olduğu kalite (yaşanan kalite) karşılaştırılmasının üç farklı sonucu olabileceği görülmektedir"⁸¹.

-Tüketicinin o hizmetten beklediği kalite algıladığı kaliteden küçükse, (tüketici o hizmetten düşük kalite beklerken yüksek kaliteyle karşılaşmışsa) tatmin olmuştur.

-Tüketicinin beklediği kalite ile algıladığı kalite eşitse; tüketici tatmin olmuştur.

-Tüketicinin o hizmetten beklediği kalite, algılanan kaliteden düşükse, müşteri o hizmetten tatmin olmamıştır.

Eğitim hizmetlerinde de bu olasılıkların gerçekleşebileceği ifade edilebilirse de toplumun eğitimden beklentilerinin farklı boyutlar kazanması ve her alandaki gelişmeler eğitim hizmetlerinden memnun olmayan bir müşteri kitlesinin oluşmasını önleyememektedir. Onun için eğitim yöneticilerinin ve eğitimcilerin beklenen eğitim kalitesi konusunu iyi araştırmaları müşteri tatmini açısından önem arz etmektedir. Müşteri olarak tanımladığımız öğrencilerin, sosyal, psikolojik ve danışmanlık merkezi gibi kaliteyi iyileştirici diğer unsurlar açısından iyileştirici çabalar, müşteri tatmininde önemli birer unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Eğitimin bir hizmet sektörü olması dolayısıyla

⁸⁰ KESKİN, a.g.m., *Pazarlama Dünyası*, s.s. 18-19

⁸¹ Ahmet K. ŞEKERKAYA, *Bankacılık Hizmetlerinde Algılanan TKY ölçümü*, (Sermaye Piyasası Kurulu, Yay No: 87), ss. 48-49

sonuçlarının kesin standartlara bağlanarak değerlendirilmesi mümkün olamamaktadır.

Eğitim örgütlerinde bu beklentiler hem iç ve hem dış müşteriler için geçerli olup iç ve dış müşterilerin beklentilerinin farklı amaçlara yöneldiğini görürüz. Örneğin öğrencileri daha iyi davranış-daha çok bilgi tatmin ederken, iş görenleri ödenen ücretin yeterliliği ve daha iyi çalışma şartları tatmin eder.

Hizmet kalitesinde olduğu gibi, eğitim hizmetlerinin kalitesinde de somut ve görünür yönlerin (hizmetin sunulmasında aracılık eden fiziksel nedenler; okulda bina, derslik, eğitim araç-gereçleri gibi), ile kişisel ve görünmeyen yönlerin (iş gören davranışları) kalitesi müşteri tatmininde önemli unsurlar olarak görülmektedir.

Ülkemizde her kademe özel okulların müşteriler tarafından devlet okullarına göre tercih edilmesinin nedeni, bu iki öğeye özel okullarda daha fazla önem verilmesinden kaynaklanmaktadır.

Hizmet kalitesinin müşteri açısından sonucu,⁸² eğitim hizmetleri için de geçerlidir.

- Müşteri memnun olursa, dostlarına, arkadaşlarına, yakın çevresine hizmeti över, tavsiye eder ve sonuçta yeni müşteri kazanır veya müşteri tekrar gelir.

- Müşteri bir daha geri gelmez, herkese her fırsatta "oraya gitmeyin" der. hatta başından geçenlere caydırıcı ilaveler yapar ve sonuçta artan sayıda geçmiş ve gelecek müşteri kaybedebilir.

A-EĞİTİM HİZMETLERİNDE ÖRGÜT YAPISININ DEĞİŞİMİ

TKY'nin yapısal değişimi ilk önce örgütlenme ilkeleriyle başlar. Geleneksel örgüt anlayışının benimsediği ilkelerin aksine işbölümü ve uzmanlaşma yerine işbirliği ve evrensellik yerine deneyim ve çevresinden öğrenme gibi insanı temel alan ilkelere göre örgüt yapısı oluşturulur. Bu ilkeler örgütlenmede yetkilendirme yaklaşımı ve sonuçta takım çalışması ve takım halinde öğrenmeyle tamamlanır.⁸³

⁸² KESKİN, a.g.m., s.24

⁸³ ÖZKARA, a.g.m., s. 297

Eğitim hizmetlerinden beklenen amaca ulaşabilmek için örgüt yapısı içsel ve dışsal öğelerle sürekli işbirliği ve sürekli öğrenme (öğrenmeyi öğrenme) temeline uygun yapılmalıdır.

TKY'de işbirliği yalnız örgüt içi öğelerle değil, çevre unsurlarıyla da işbirliğini ifade eder. İşbirliğinin önemli olduğu örgütlerde bireyler ve örgütler karşılıklı yarar gördükleri amaçlara ulaşmak için birlikte çalışırlar ve örgüt içi rekabette kazanacaklarından daha yüksek başarı kazanırlar. Bir okulda bir derse yönelik faaliyetlerin amaca uygun olarak gerçekleşmemesi, ve öğrencinin o dersten eksik bilgiyle mezun olması ve bir iş sınavında bu dersten çıkan soruları başaramadığı için adayın sınavı kazanamaması diğer derslerdeki üstün eğitim-öğretim derecesini de olumsuz yönde etkileyecek ve o okuldaki eğitimin kalitesizliğine yönelik kanı oluşacaktır. Bu işbirliği örgüt içindeki birey ve takımlarla, (Türkçe zümre öğretmenlerinin Y.Dil dersi zümresiyle işbirliği yapması, Y.dilin çabuk öğrenilmesini sağlar) örgüt dışında ise, müşterilerle işbirliği kurma şeklinde gerçekleşebilir.

Öğrenme TKY'nin sürekli geliştirme felsefesini destekleyen bir örgütlenme ilkesi olup, eğitim örgütlerinde yapının 'öğrenmeyi öğrenme', 'öğrenen organizasyon' temeli üzerine kurulması şarttır. Öğrenen örgütler bilgi yaratma, elde etme ve davranışa dönüştürme ve bilgiyi kullanabilme yeteneği kazandıracak şekilde yapılmalıdır. Değişim ve gelişimle ancak bu şekilde başa çıkılabilecektir.

Toplam Kalite okullarını oluşturmayı amaçlayan eğitim yöneticileri, eğitimde çağdaş bir yaklaşım olan Toplama Kalite sistemini, Deming'in 14 ilkesine dayalı, birbirini tamamlayan dört temel prensibe uygun olarak kurmak zorundalar.

Bu temel prensiplerin okul ve okul yöneticileri için çeşitli uygulamaları bulunmaktadır. Teorik olarak merkezi eğitim örgütünün yaptığı işleri artık okul müdürü, öğretmen, öğrenci, veli ve toplum üyeleri üstlenmektedir. Bunun nedeni de; sorunların okullara daha yakın olması veya okul içinde kişilerin daha kolaylıkla, köklü çözüm

önerileri getirebileceği konusudur. Böylece, alınacak kararların öğretmen ve öğrencilerin gereksinimlerini karşılar nitelikte olacağına inanılmaktadır. Yukarda sözü edilen dört temel prensip okul sistemine uyarlandığında aşağıdaki tablo ortaya çıkmaktadır.

1. Hiyerarşiden Süreçlere Geçiş

Hiyerarşi, örgüt içerisindeki yetkilerin kademeleştirilmesi, işlerin istenilen biçimde gerçekleştirilmesi için birimlerin düzenlenmesi, bireyler arasındaki ilişkilerin belli bir düzene bağlanması, sorumlulukların belirlenmesi ve statülerin verilmesidir. Hiyerarşinin temel ilkesi, ast nitelikteki her makamın mutlaka daha üst nitelikteki makamın yapısal denetim ve gözetiminde bulunması gereğidir. Burada üstün rolü haklarla, astın rolü ödevlerle tanımlanmakta ve tepeye doğru çıkıldıkça yetki birikerek artmaktadır. Geleneksel görüş işletmeyi ekonomik ve teknik bir birim, örgüt yapısını ise mekanik bir model olarak tanımlar. Örgüt yapısı dikey hiyerarşi ya da komuta zinciri olarak görülür. Bu yapı yöneticilerin süreçlerin tamamına hakim olmalarını, tanımlarını güçleştirmekte hatalı kararların alınmasına neden olmaktadır.

TKY iş süreçlerinin akışına dayalı yatay örgütlenmeyi benimsediği için, örgütün dikey basamaksal yapılardan yatay süreçlere doğru değişmesini gerektirir. Bu değişim, geleneksel görüşün teknik rasyonelliği (dikey iletişim ve denetim), örgütsel rasyonelliğe (dikey ve yatay iletişim ve çevreye uyum) ve politik rasyonelliğe (yetkinin paylaşımı, özerlik ve eşitlik ve karşılıklı ayarlama) doğru gerçekleşir.

İşletmede yapılan her şey hemen hemen bir süreçtir. TKY ile "süreç yönetimi önem kazanmıştır. Tüm süreçler tanımlanmış ve bunların nasıl geliştirileceği, birbirini nasıl tamamlayacağı çalışmaları hızlanmıştır. Böylece gereksiz çalışmalar elimine edilmiş ve işlemler de kalite, maliyet, hız etmenleri geliştirilmiştir.⁸⁴

⁸⁴ ÖZGÜVEN, a.g.e., s. 34

Eğitim sisteminde eğitim örgütü bir sistem olarak düşünülüp, çalışanların yaptıkları devamlı işler bir süreç olarak algılanmaktadır. Bu süreçlere yapılan iyileştirmeler çıktının kalitesini belirler. TKY'de öğrenme süreçlerindeki iyileştirme geleneksel eğitimdeki "öğret ve sına" tarzı eğitimin yerini almıştır.

Eğitimde kalitenin sağlanması, (öğrenci başarısının artıp gelişimin sağlanması ancak uzun bir uğraş sonucunda ortaya çıkar) süreçlerin iyileştirilmesine bağlıdır. O halde ilk girdi elemanları olan öğrenci-öğretmen ekibinin öğrenme işlemlerini sürekli olarak geliştirmesi ve tüm sistemi destekleyen yöneticilerin okulda öğrenmeyi en üst düzeyde sağlayacak gerekli ortamı oluşturmasıyla gerçekleştirilebilir. Ayrıca okulun tüm iç ve dış müşteri ve tedarikçileri, okul sisteminin izlemcileri ve denetçileri olarak düşünülmeli ve okuldaki her ferdin davranışının sistemdeki diğer fertleri etkilediği göz ardı edilmemelidir.

2-İşbirliği İlkesini Yerleştirme

Örgütlerde işbirliği belirli bir amacı gerçekleştirmek için birden çok iş görenin bir araya gelmesi ilişkisidir. İşbirliği içindeki bireyler işbölümü ve uzmanlık bilgi ve becerilerini amacı gerçekleştirmek için birleştirerek ürün ve hizmet üretirler. Eğitim kurumları da eğitim etkinliğini yerine getirmek için iş görenlerin oluşturduğu bir örgüttür. İşbirliği TKY anlayışının vazgeçilmez bir unsurudur. Takım çalışması işbirliğini zorunlu kılar. Belirli bir amacı gerçekleştirmek için takım bireylerinin işbirliği yapmaları zorunludur. Çünkü her takım birbirinin müşterisidir.

Eğitim işlevi bütünsel olarak birçok faaliyetlerin gerçekleşmesi ile gerçekleşir. Eğitim iş görenleri bazı konularda farklı süreçlerde bulunan takımlar arasında, müşterilerle ve çevreyle de işbirliği yapmak zorundadır. Örneğin; Yabancı dil öğretmeni, cümle kalıpları, zamanlar ve ifade tarzı hakkında Türkçe öğretmeniyle; olumsuz davranışta bulunan bir öğrencinin davranışıyla ilgili çözüm üretebilmek için psikolojik danışma merkezi veya aile ile; teknoloji eğitimi veren bir okul çevrede o teknolojiyi uygulayan bir işletmeyle bir okulun yönetimi ve öğretmeni işbirliği yapmak zorunda kalabilir. İşbirliği

zaman ve kaynakların kullanılmasında tasarruf sağlar ve verimliliği artırır. Kamu kurumlarında iş görenlerin işbirliği yapmaları ise yasal bir zorunluluktur.

Özkara "TKY'de işbirliği de örgüt içinde bireylerin ve grupların, örgüt dışında da tedarikçiler, müşteriler ve hatta rakiplerle ortaklıklar kurma yoluyla daha fazla başarı kazanılabileceğini" vurgulamaktadır⁸⁵.

3-Öğrenme İlkesini Yerleştirme

Çağdaş eğitimin temel amacı hayat boyunca devam edecek olan öğrenme sürecini bir külfet değil zevk haline getirmek kişiye sosyal çevre ile uyumlu, üretken ve sağlıklı düşünebilir bir kişilik kazandırmaktır. Öğrenmeye eğilimli bir kişilik kazanan insan değişim ve gelişime açıktır ve kişinin kendini geliştirmesi sürekli öğrenmeyi benimsemesiyle mümkündür.

O halde eğitim kurumları ezber ve dayatmadan ziyade kişiye düşünmeyi, bilgi-tutum-davranışı nasıl elde edebileceğini ve bunları nasıl kullanabileceğini öğretmelidir. TKY'nin sürekli gelişim ve değişim prensibi öğrenme temeline dayanır. Eğitim kurumları "öğreten okul" yerine "öğrenen okul" imajını vermelidir. Bilgi toplumu olmanın gereği de budur. Öğrenmeyi öğrenen iş görenlerin bulunduğu organizasyonlar çevredeki gelişmeleri takip ederek bünyelerine adapte edebilirler. Bu da değişimle başa çıkabilmenin, sorun çözmenin ve süreçleri iyileştirmenin bir yolu olarak rekabet avantajı sağlar.

Öğrenen örgütler veri ve bilgi yaratma, elde etme, süreçleme, bu bilgileri hemen insan davranışına yansıtabilecek biçimde kullanma yeteneğine sahip, yeterli iletişim ağını kurup bunu kullanabilen örgütlerdir.

⁸⁵ ÖZKARA, a.g.m., s. 298

T.C. Cumhurbaşkanlığı
İçişleri Bakanlığı

4. Takımlara Dayalı Yapılanma

Eğitim ve öğretimin en etkili yolu "takım halinde" öğrenmedir. Nasıl ki bir futbol takımında tüm oyuncular kalede-defansta-forvette oynadıklarında olumlu sonuç alamazlarsa işletmelerde de süreçler ve takımlar oluşturulamazsa olumlu sonuç alınamaz. Farklılıklar daima zenginliği ve gücü oluşturur. Başarılı takımlar farklı kabiliyet ve becerilerdeki insanların bir ahenk içinde bir araya gelerek iş ve güç birliği yaptıkları takımlardır. Takım halinde öğrenmede karşılıklı ve sürekli etkileşim sonucu takım üyeleri farklı bilgi ve beceriler kazanabilirler.

Örgütte iş görenlerin bir işi birlikte yapmak için oluşturdukları takımlarla takım sinerjisi yaratarak verimliliğin arttığı görülmektedir. Ayrıca takımların okul yönetimine karşı sorumlu olmaları takımla yönetim arasındaki kademeleri kaldırır. Takıma kendi kendini yönetmesi yetkisinin verilmesi örgütteki bürokrasiyi azaltır. TKY bu açıdan takım çalışmasını benimser. Başaran'a göre; "takım denildiğinde daha çok, birbiri ile iyi ilişkiler kurabilen, bir işi yapmada en usta olan kişilerin bir araya gelmesi; kendi yöneticilerini kendilerinin seçmesi; birlik, dayanışma içinde çalışması kastedilmektedir"⁸⁶. Böyle bir oluşumda takım üyeleri birbirlerini motive edecekler, destekleyecekler, yardımlaşma ve güven duyguları gelişecek ve kendi kendini yönetecekler, sorumluluk duygusu içinde gizli yeteneklerini amaçlar için seferber edeceklerdir.

Yeterli sayıda iş göreni bulunan okullarda takım kurmak kolaydır. Eğitim örgütlerinde takım çalışmasını gerektirecek pek çok etkinlik mevcuttur. Eğitim örgütlerinin her kademesinde (Bakanlıktan il-ilçe teşkilatlarına kadar) çeşitli amaç ve işlevsel nitelikte kurul ve komisyonlar bulunmaktadır. Bu kurullar ve komisyonlar okul örgütü içinde; öğretmenler kurulu, zümre ve sınıf öğretmenler ve disiplin kurulu, sınav komisyonları,

⁸⁶ İbrahim Ethem BAŞARAN, *Eğitim Yönetimi*, (Yargıcı Matbaası, B: 5, Ankara, 1996), s. 62

satın alma komisyonu ile muayene teslim alma ve sayım komisyonları, okul aile birliği ve koruma derneği,.. birer takım niteliğindedir.

TKY'de takımların başarılı olmaları için takımların fonksiyonlarına göre oluşturulması ve üst yönetim tarafından desteklenmesi gerekmektedir.

TKY'de takımlar kalite çemberleri olarak gösterilmektedir. Kalite çemberleri; üretim sorunlarını düzenli bir biçimde tanımlamak, çözümlemek ve ortadan kaldırmak ve genel faaliyetleri geliştirmek için düzenli olarak toplanan benzer ya da ilişkili işleri yapan küçük insan guruplarıdır. Günümüzde kalite çemberleri kendi kendini yöneten iş takımlarına dönüşmüştür. "Kendi kendini yöneten takımların üyeleri kendi işlerinde denetim uygulamak ve tüm süreçlerin etkenliğini en uygun hale getirmek için yetkilendirilmiştir"⁸⁷. Takım iş görenlerinin sadece kendi gurubuyla değil, farklı fonksiyonel grup ve çevreyle de ilişki içinde olması TKY'nin işbirliği ilkesinin bir sonucudur.

C-EĞİTİM HİZMETLERİNDE İNSAN KAYNAKLARININ ROLÜ

Yüksek rekabet, teknolojik yeniliklerin hızla değişmesi ve teknolojilerin uygulamaya konulması, csnck üretim sistemlerinin yaygınlaşmaya başlaması, yeni iş alanlarının ve yeni tekniklerin gerektirdiği nitelik ve yetenekteki elemanların bulunmasındaki zorluk, insanların eğitim ve kültür düzeylerinin artması, devletin işçi işveren ilişkilerini düzenleyici kurallar koyması gibi etkenler insan kaynakları yönetimi bölümünün örgüt yapısındaki önemini arttırmıştır⁸⁸

İnsan kaynaklarının eğitim hizmetlerinin kalitesini tanımlama, geliştirme ve gerçekleştirmede önemli bir rolü vardır. Günümüzde diğer işletmelerde olduğu gibi özellikle eğitim işletmelerinde insan kaynakları rakiplere göre rekabet avantajı elde etmenin o işletmeyi diğer işletmelerden farklılaştırmanın ana kaynağı olarak

⁸⁷ ÖZKARA, a.g.m., s. 302

⁸⁸ Celalettin, SERİNKAN, "Personel Yönetiminde İnsan Kaynaklarının Rolü", *MPM, Kalkınmada Anahtar Verimlilik*, (S: 104, 1997-1), s. 22

gözükmektedir. Okul yönetimi iş görenlerin amaçlarını, işletmenin amaç ve stratejileri ile birleştiremezse kaliteli hizmet sunamaz. Eğitimde insan kaynaklarının sürekli değişim ve gelişimi izlemesi kaçınılmazdır. İş görenlerin sürekli kalite ve performanslarının geliştirilmesi eğitim hizmetlerinin kalitesini de geliştirecek ve müşteriye tatmin etme kolaylaşacaktır.

Ancak burada yönetimin ve yöneticilerin insana önem ve öncelik veren ve amaca onların kalitesiyle ulaşılabileceği felsefesine inanan kişilerden oluşması gerekir. Aksi halde kaliteli hizmet sunulamaz. Eğitim gibi tüm toplumun özenle almaya çalıştığı ve bu hizmet için çeşitli fedakarlıklara katlandığı bir hizmetten tatmin olamayan veya beklediği kaliteyi bulamayan insanın o eğitim işletmesi ve toplumu olumsuz yönde etkileyeceği kabul edilmelidir. Çünkü eğitimde verimli ve kaliteli hizmetle rekabet avantajı insanlar aracılığıyla sağlanacaktır. Bu nedenle yöneticiler eğitim kurumlarında örgüt kültürü etrafında tüm iş görenleri birleştirebilmelidirler.

"İnsanların yaratıcılığından yararlanma isteği, yönetimin gücünü iş görenle paylaşması ve iş görenlere yönetimde daha fazla söz hakkı tanınması gereğini ortaya çıkarmıştır."⁸⁹ Yeterince motive edilmemiş bir iş görenin kaliteli hizmet vermesi beklenemez. İnsan kaynakları aracılığıyla hizmet kalitesini geliştirerek müşteri tatmini sağlama ve rekabet avantajı elde etme, başta eğitimciler olmak üzere her kademedeki iş görenlerin seçilip işe alınmaları, yetiştirilmeleri, değerlendirme ve ödüllendirme gibi uygulamalar hizmet yönlü bakış açısıyla düzenlenmesini gerektirir. Biz bu konuyu özel sektörün eğitim içindeki payının çok küçük olması nedeniyle kamu sektörü açısından 'ortaöğretim temel' alınarak değerlendireceğiz.

1. Eğitimcilerin Seçilmesi ve İşe Alınmaları

⁸⁹ Belkıs ÖZKARA, "Hizmet İşletmelerinde Hizmet Kalitesini Geliştirmede İnsan Kaynakları Yönetimin Rolü", 4. Ulusal Kalite Kongresi, (Kal-der Yayınları, İstanbul, 1995), s. 324

"Eğitim iş görenleri (öğretmen, yönetmen, uzman vb.), eğitim alanında yüksek düzeyde yetişmiş birer meslek adamı"⁹⁰ olup, yüksek öğrenimli kişiler arasından sınavla-sınavsız atanmaktadır. Bazı kaynaklarda eğitim iş göreni; kendi gereksinmelerinin bir kesimini doyurmak karşılığında eğitim sistemi içinde eğitimin amaçlarını gerçekleştirmek için çalışan kişi olarak tanımlanmaktadır.

Ortaöğretimde eğitim iş görenleri birer kamu çalışanıdır. Bakanlıkça işe alınırlar ve stajyer (aday) olarak işe başlarlar. Eğitim iş göreni deyince akla ilk gelen öğretmen; doğrudan eğitim hizmetini yürüten kişidir. Eğitim yöneticileri de gerekli şartları taşıyan öğretmenlerden atanmaktadır. Her okulda olmasa da büyük veya merkezi bazı okullarda eğitim hizmetlerine dolaylı katkı sağlayan uzmanlar görev yapmakta ve bunlar genelde öğrenci sorunlarının çözülmesinde yönetici ve öğretmenlere yardımcı rol üstlenerek kaliteli eğitimin oluşmasına katkı sağlamaktadırlar.

Yine ortaöğretimde eğitim etkinliklerinin kaliteli yapılmasına dolaylı katkı sağlayan yardımcı iş görenler bulunmaktadır. Bunların işe alınmaları illerde valiliklerce gerçekleştirilmekte ve istek ve ihtiyaç dikkate alınarak eğitim kurumlarına atanmaktadırlar.

Eğitim iş görenlerinin işe alınmaları yasa ve yönetmeliklerle düzenlenmiştir. M.E.T.K'nun 45. maddesi öğretmenlerin nitelikleri ve seçimi konusunda "öğretmen adaylarında genel kültür, özel alan eğitimi ve pedagojik formasyon bakımından aranacak nitelikler MEB'nca tespit olunur. Öğretmenler, öğretmen yetiştiren yükseköğretim kurumlarından ve bunlara denkliği kabul edilen yurtdışı yükseköğretim kurumlarından mezun olanlar arasından, MEB'nca seçilirler"⁹¹ ifadesinin yer alması bize atanacaklarda devlet memuru olma koşulları ile bazı özel koşullara uygunluğun arandığını göstermektedir. MEB'nın yaklaşık 400'e yakın kaynaktan öğretmen olarak eğitim hizmetlerini yönetmeye çalışması ve bunların atanması için (genellikle) müracaat şartını yeterli görmesi, (bunların içinde veteriner, orman mühendisi gibi meslek elemanları da mevcuttur) daha belli bir süre eğitimde kalite kavramının hayata

⁹⁰ BAŞARAN, a.g.e., s.123

⁹¹ Milli Eğitim Temel Kanunu,

geçirilmesinde sıkıntılar yaşanacağını göstermektedir. Ancak son zamanlarda sınav uygulamasına geçileceği doğrultusundaki gelişmeler ümit verici olmaktadır.

Görüldüğü gibi eğitim yöneticilerinin (okul müdürlerinin) okullarına öğretmen atanmasında direk rolleri bulunmamaktadır. Atamaya yetkili makamın atadığı branş ve yeterlilikte olan öğretmenlerle eğitimi sürdürmektedirler. Atamalar bazen sayı ve branş itibarıyla sağlıklı olamamaktadır. Örneğin; Edebiyat öğretmeni ihtiyacı olan bir okula edebiyat yerine ikinci bir tarih öğretmeni veya türkçe öğretmene ihtiyaç olan bir okula bu dersi de okutmak üzere Y.dil öğretmeni ataması yapılmaktadır. Ayrıca merkezi okullarda eğitime katkı amaçlı olmayan, dış etkenlere bağlı olarak ihtiyaç fazlası öğretmen ataması yapılmaktadır. Atamalarındaki bu dengesizlikler okulda idari sorunları da beraberinde getirdiğinden eğitimi olumsuz yönde etkilemektedir.

Ayrıca eğitim yöneticilerinin tecrübe ve niteliklerine göre ders görevi verme inisiyatifi de pek görülmemektedir. Tecrübeli ve nitelikli bir öğretmene verilecek ders türü ve yükü ile tecrübesiz ve niteliksiz birisine verilecek ders türü ve yükü aynı olmak zorundadır. Nitelikli öğretmenin girdiği sınıflardaki öğrenciler tatmin olurken, aynı branşta niteliksiz öğretmenin girdiği sınıflardaki öğrencilerde tatminsizlik görülmektedir.

Burada, özellikle yönetici atamalarında siyasal tercihlerin ön planda görülmesi ve iktidar mensuplarının işe almada ve yerleştirmede etkili olduklarını belirtmek gerekir. Bu hem iç, hem dış müşterileri rahatsız eden bir etken olarak karşımıza çıkmaktadır.

2. Yetiştirme

Eğitim iş görenlerinin işe alınmalarında yasada belirtilen genel şartlar dışında (Türk vatandaşı olmak ...) pedagojik formasyon da aranmaktadır. Ancak, okullaşmadaki hızlı gelişme ve mevcut okullara yeni bölümler açılması gibi nedenlerle bu nitelikte olmayanların da atamalarının yapıldığını (veteriner, mühendis gibi) söyleyebiliriz. METK'da "Yüksek öğrenimleri sırasında pedagojik formasyon kazanmamış olanların ihtiyaç duyulan alanlarda, öğretmenliğe atanmaları halinde bu gibilerin adaylık dönemi

içinde yetişmeleri için MEB'ca gerekli tedbirler alınır"⁹². hükmü yer almasına rağmen uygulamada atanan öğretmenlerin bir yandan görev yaparken diğeryandan hizmet-içi eğitim yoluyla yetiştirilmeye çalışılması kanunun bu maddesi ile çelişmektedir. Yeni atanan bir öğretmen stajyer sıfatıyla deneyimli bir öğretmenin rehberliğinde stajyer yetiştirme okullarında (merkezi okullarda) bir programa bağılı olarak yetiştirilmesi ve daha sonra görev yapacağı okula yerleştirilmesi gerekmektedir. Bu uygulamanın bazı sorunların (işten soğuma, öğrencilerle sağlıklı diyalog kuramama, hatta yönetmelik ihlali vb.) nedeni olduğı görölmektedir. Bu uygulama sonucu yapılan bir araştırmada, göreve yeni başlayan öğretmenlerin %30'unun ilk 5 yılda istifa ettiklerini göstermiştir. Bu sorunların çözümü ise hem eğitim kalitesini ve hem de müşteri tatminini (öğretmeniyle çelişen bir öğrencinin dersten ve okuldan soğuması gibi) olumsuz yönde etkilemektedir.

MEB yeni atanan veya daha önce atanmış öğretmenlere ve yöneticilere yönelik zaman zaman çok düzenli ve kapsamlı olmasa da yerel (il seviyesinde) veya bazı merkezlerde tabi oldukları mevzuat değışikliklerinde ve branşlarda ortaya çıkan gelişmeler vb. konularda hizmet-içi eğitim faaliyetleri verilmekte ve bu eğitimler eğitimin kalitesine, eğitimsel sorunların çözümüne önemli katkı sağlamaktadır.

Bu bölümde değinilmesi gereken bir hususta eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesidir. Eğitim yöneticileri her hangi bir formel eğitimden-kurstan-seminerden- geçirilmeden 'yöneticiliğın okulu yoktur' anlayışıyla yönetim görevlerine atanırlar. Daha sonra bunlardan bir kısmı hizmet-içi kurs programlarına çağırılmaktadır. Bu uygulama 'yaparak öğrenme' anlayışının eğitim yönetiminde bir kural olduğı çağırışını yapmaktadır. Yönetici adaylarının atama öncesi hizmet-içi eğitim faaliyetine alınmaları sorunsuz bir eğitimin temelini oluşturabilir. Son zamanlarda yönetici adaylarının sınavla belirlenmesi uygulaması olumlu bir gelişme olarak görölmektedir.

3. Değerleme

⁹² Milli Eğitim Temel Kanunu,

Eğitim örgütlerinde her kademedeki görevlerin, yetki ve sorumlulukların yasa ve yönetmeliklerle belirlenmiş olması, değerlemenin esaslarının da mevzuata bağlı olma zorunluluğunu getirmiştir. "Okulun, ilçe ve il eğitim örgütünün ve Bakanlığın amaçlarına göre, bu örgütlerde bir iş görenin günlük, haftalık ve yıllık çalışma süresi, bu süre için de yapacağı işler, ayrıntılı olmasa bile kaba taslak, yönetmeliklerde gösterilmiş"⁹³ olup değerlemede bu etkinliklerin gerçekleşme derecesinin saptanmasına yönelik olmaktadır.

Personel yönetiminde, personel değerlemesi "personelin işindeki başarısını o işin gereklerine göre değerlendirilmesi süreci"⁹⁴ olarak tanımlanmaktadır. Birer kamu iş görenleri olan eğitim hizmetleri personelinin çalışmaları yöneticilerce gözlenerek (veya gözlenmiş sayılarak) bir yılın sonunda birtakım ölçütlere göre (performans-etkinlik-verimlilik-müşterilerle ilişkiler vb.) değerlemeye tabi tutulur. Eğitim iş görenlerinin değerlendirilmesi, eğitimin standardı saptanamayan bir hizmet türü olması nedeniyle kalite ölçütlerinin belirlenmesindeki zorluk nedeniyle aslında pek objektif kurallara bağlı olamamaktadır. Ancak ölçüt olarak, verilen görevlerin belirlenen özel ve genel amaçlara ulaşmada sağladığı katkı ve yöneticilerle uyum esasına dayanmaktadır.

Sicil amirleri (yöneticiler-okul müdürleri) iş görenlerin bir dönem içindeki çalışmalarını gözlem ve temennilerini de dikkate alarak notla değerlendiren bir sicil raporu doldururlar. Bu değerlendirmenin amacı, işini başarılı bir biçimde yapan ve yapmayan personeli belirlemektir. Siciller hem personel açısından, hem de kurum açısından önem taşır. Sicili başarısız olmayan personel bir kademe yükselmesine hak kazanır. Bu ekonomik açıdan (cüz'i) iyileşme ve üst görevler için zemin oluşmasını sağlar. Yönetim doğaldır ki verimli ve işini iyi yapan personeli üst görevlere getirmek ister. Bunun tersine işlemesi ise, iş görenlerin motivasyonunu olumsuz yönde etkiler ve örgütün amaçlara ulaşmasını güçleştirir.

⁹³ BAŞARAN, a.g.e., s. 26

⁹⁴ Ramazan GEYLAN, *Personel Yönetimi*, (Birlik Ofset, Eskişehir, 1996), s. 140

Eğitim örgütlerinde değerlendirmede, denetim elemanlarının başarı, kariyer gibi objektif ölçütlere göre seçilmemesi nedeniyle bazı aksaklıklar görülmektedir. Ortaöğretimde yönetimin (kurumun) başarısı ise her 3 yılda bir bakanlık müfettişlerince yapılan denetimler sonunda belirlenmektedir. Bu denetimin yararlı olmakla birlikte aşırı şekilci olması kaliteli eğitimin oluşmasına olan katkıyı azaltmaktadır.

4. Ödüllendirme

Ödül, memurların üstün başarılarının örnek davranışlarının düzeltici ve iyileştirici tavsiyelerin, maddi manevi bir biçimde değerlendirilmesidir. Eğitim örgütlerinde başarılı çalışmalar verilen maddi ve manevi ödülle desteklenmektedir. Ödül araçları; 'teşekkür' ve 'takdirname' gibi manevi, 'aylıkla ödül' gibi maddi-manevi temele dayanmaktadır. Bu ödüllerin iş görenler üzerinde motivasyon açısından etkisi büyüktür.

Eğitim örgütünde çalışan iş görenlerin devlet memuru olmaları nedeniyle ödüllendirme ve cezalandırma esasları mevzuatla düzenlenmiştir.

657 Devlet memurları kanununun 122. maddesi takdirname, 123. maddesi ise ödül verme şartlarını, aynı yasanın 125. maddesi ile 1702 sayılı yasa ise disiplin cezalarını düzenlemektedir. Görüldüğü gibi mevzuat, personeli ödüllendirerek motive etme yerine daha ziyade cezalandırmayı düzenler niteliktedir. Bu da personelin neleri yaptıklarının değil, neleri yapmadıklarının değerlendirildiğini gösterir.

Eğitim yöneticilerinin doğrudan iş görenlere ödül verme yetkisinin olmaması sadece teklif edebilme yetkilerinin olması TKY yaklaşımına uygun değildir. Hatta ödüllendirilecek personel sayısı "bir mali yıl içinde ödüllendirileceklerin sayısı, kurumun yıl başındaki serbest kadro mevcudunun eğitim ve öğretim hizmetleri sınıfına dahil kadrolar için binde yirmiyi, diğer hizmet sınıflarına dahil kadrolar için binde onu geçmez"⁹⁵ ifadesiyle adeta sınırlandırılmaktadır. Bunun yorumu o yıl içinde eğitim iş

⁹⁵ M.E.B. Ticaret ve Turizm Mevzuatı, (Milli Eğitim Basımevi, 1996), s. 806

görenlerinin (1,5 milyon civarında) çok başarılı olmalarının istenmediği veya çok başarılı olsalar bile tamamına ödül verilmeyeceğini ifade eder. Bu anlayış çağdaş yönetim, değişim, gelişim, başarı gibi kavramlarla bağdaşmamaktadır.

Ödülü iş görenlerin çalışma ve çabalarını sürekli aynı çatı altında izleyen, gözleyen, kurumun kaliteli hizmet üretmesinde birlikte hareket eden okul müdürleri yerine, çalışmaları belgeler ve sunuşlar üzerinde gözleyen kaymakam, milli eğitim müdürü, vali, bakan gibi kişilerin vermesi yine TKY anlayışına uymamaktadır. Çünkü ödüllendirmeden amaç başarıyı görme ve kabullenildiğini ifade etmedir. Bu sayede iş görenin kuruma bağlılığı artacak, motive edilerek etkinlik ve verimliliği yükselecektir.

Ayrıca maddi nitelikli ödüller de kişiyi ancak manevi yönden tatmin edebilmekte ekonomik gücüne önemli bir katkı sağlamamaktadır.

D- EĞİTİM HİZMETLERİNDE LİDERLİK VE KATILIM

1-Üst Yönetimin Liderliği

Formel okul örgütleri bakanlıkla bağlantısı dikkate alındığında dikey, hiyerarşik bir yapı görünümündedirler ve yapıda otoriter bir liderlik anlayışı egemendir. Okul müdürleri bakanlığın kararlarına itiraz edemezler, ancak uygulamakla görevlidirler. Ancak, konuyu okul bazında ele aldığımızda bu yapının keskin çizgileri pek görülmemekte, örneğin, öğretmenler kurulunda müdürün görüşüne karşı görüş ileri sürülüp pekala hayata geçirilebilmektedir. Bu açıdan bakıldığında okullar TKY'ne uygun az kademeli bir yapı ve demokratik katılımcı bir liderlik anlayışı sergilemektedir.

Eğitim örgütlerinde vizyonun, temel ilkelerini belirleyecek olan üst yönetimdir. Ortaöğretimde liderlik konumunda olan kişiler başta; öğretmen, okul müdürü, il-ilçe milli eğitim müdürleri, vali ve kaymakamlar, bakanlıktaki ilgili birim yöneticileri ve en üst

konumda da bakan olarak belirtilebilir. Yöneticiler ise bu vizyon ve ilkeleri gerçekleştirmede söz sahibi olan kişilerdir.

TKY liderlere, "öğretici, yönlendirici, değerlendirici, iletişim ortamını kurucu, problem çözücü, hızlı kararlar alıcı ve uygulayıcı bir üst olma" görevi vermektedir.⁹⁶

Deming kalite konusunun başkalarına havale edilmeyip lider-yönetici tarafından yürütülmesi gerektiğini vurgulamıştır. Yani kalite işlemleri ve ürünlerin sorumluluğunun yönetime ait olduğunu belirtmiştir. Liderler kendi bildikleri gibi hareket edemezler. Bir kaynakta "TKY felsefesini tüm sisteme uyarlayıp en üst kademeden en alt kademe kadar güvenli ilişkiler kurarak, öğrencilerin önündeki engelleri yok ederek, sürekli gelişimi öğrenme yolunda onları güçlü kılmayı sağlayacak olanın yönetim"⁹⁷ olduğu ifade edilmektedir.

TKY liderleri örgütte bir kalite kültürü oluşturarak işe başlamalıdır. Kalite kültürü; "örgütün dış ve iç yapısı ile çevresinin örgütsel yapıyı oluşturan tüm birimleriyle ortak değerlere sahip olması"⁹⁸ şeklinde tanımlanmaktadır.

TKY'de liderlik anlayışı; yardım etme, yol gösterme, motive etme, destek olma anlayışına dayanmaktadır. Korkuya dayalı, baskıcı, kontrol ve itaat anlayışına dayalı liderlik anlayışı Taylor'cu bir model olarak gerilerde kalmıştır.

Eğitim hizmetlerinde lider öğretmen hariç aynı zamanda yönetici durumunda olan kişidir. Yukarıda sayılan liderler, kendilerine bağlı birimlerdeki eğitim-öğretimi az veya çok alacakları kararlarla etkilerler. O halde eğitim örgütlerinde TKY'nin uygulanabilmesi bu liderlerin TKY felsefesini anlama, benimseme ve uygulanmasına öncülük etmede

⁹⁶ KÖKSAL, a.g.e., s. 54

⁹⁷ Raci HOŞGÖR, *Mağaza Yönetimi*, (İmaj Tanıtım, İstanbul, 1994), s. 20

⁹⁸ JAYANT and SEBASTION, a.g.m., 73

gösterecekleri davranışa bağlıdır. Verecekleri kararlar birbirinin kararlarını destekler, tamamlar nitelikte olmalıdır.

Onun için eğitim liderleri çağın gelişmelerini takip eden, değişime öncülük yapabilecek bir yapıda 'öğrenen lider'-'hizmet eden lider' olmalıdır. Eğitim liderleri örgüt içinden, örgüt dışına; çevrede, bilim ve teknoloji dünyasındaki gelişmelere yönelirler ve bunları örgüt içine kazandırır. Çünkü eğitim liderleri aynı zamanda toplumun da lideri, önderi olma durumundadır. Eğitim örgütlerinin esasen tanımlanmış amaç ve hedeflerinin mevcudiyeti, karar alma ve tercihlerde liderlere kolaylık sağlayacaktır.

Eğitim hizmeti liderleri, "... yönetici ve iş görenler, varolan durumla yetinmeyip, okulun mevcutlar arasında 'en iyiler' den biri olması için yoğun çaba gösterirler. En iyiyi oluşturmanın temelini eğitimde yattığı anlayışı egemendir. (...), küresel düşünürler, kaliteyi ve kaynakların nasıl dengeli kullanılması gerektiğini, giderlerin azaltılması için girişimlerin neler olması gerektiğine ilişkin düşüncelerle meşgul olurlar."⁹⁹

Liderlerin kaynakların kullanılmasında verecekleri kararların isabet derecesi okuldaki öğrenci kalitesinin bir bakıma belirleyicisi olacağından kararlar mutlaka bilgi temeline dayanmalıdır. Örneğin, Y. dil öğrenimini kolaylaştırmak için dil laboratuvarı mı, bilgisayar laboratuvarı mı daha gereklidir sorusu bilgi temeline bağlı olarak cevaplandırılmalıdır.

Okullarda kalite bilincinin yerleşmesi alınacak sorumlulukla paralellik arz eder. Eğitim örgütlerinde üst yönetim eğitim-öğretimde kalite kültürünün yerleşmesi, yaygınlaşması ve sürdürülmesinden sorumludur. Okullarda kalite kültürünün değişmesi yönetsel uygulamaların değişmesi anlamına gelmektedir. Okul yöneticisi okulun başarısı ve öğrenci kalitesi ile ilgili olarak görevlerini sürekli gözden geçirir ve bu arada da yeni

⁹⁹ "Açık Öğretim Fakültesi", *Okul ve Sınıf Yönetiminde Yeni Yaklaşımlar*, (Anadolu Üniversitesi., Eskişehir), s. 198

öğrenme kültürü ve atmosferini yerleştirme ve geliştirmeye yönelik çabaları bizzat uygular ve aynı zamanda uygulayanlara da destek verir.

TKY'de sorumluluk ve yetkisi olan her yönetici, çalışanlara yol gösterme onları motive etme, bireysel gelişmelerini destekleyerek öncülük (liderlik) özelliklerini taşımalıdır. Eğitim kurumlarında liderlik kavram ve davranışlarının her düzeyde yaygınlaştırılması sağlanmalıdır.

Eğitim örgütlerinde bütün çalışanlar okulun "öğrenen örgüt" olması için çalışmalıdırlar. TKY'de liderler Deming'in dediği gibi "bir etkinliği iyileştirmek için onun ürününe değil fakat etkinliğin sürecine odaklanması" gerekir. Eğitimde üst yönetim liderlerden vizyonu personele ve süreçte yer alan pay sahipleri yelpazesine anlatmalıdır. Çünkü okuldaki her bireyin kendine, takıma ve örgüte karşı sorumluluğu olduğunu hissetmelidir.

2.Yetkilendirme ve Katılım

Yönetim, örgütteki insan ve madde kaynaklarını bir araya getirmek ve amacı gerçekleştirecek biçimde harekete geçirmek olarak ele alındığında, bu etkinlik için bir güce ihtiyaç duyulmaktadır. Bu güç yetki olup, "örgütsel eylemin kişisel olmayan, yani kişiye ait değil makama-kadroya ait olan bir hak"¹⁰⁰ tır. Yönetimsel makama verilen bu yetkinin verilen sorumluluk paralelinde dağıtılması gerekir.

Gerçi eğitim örgütlerinde yetki ve sorumluluğun paylaşılmasına yönelik hükümler mevzuatla belirlenmiş olmakla birlikte, MTOKY'nin 5 maddesinde belirtilen "Müdür okulu yönetir ve temsil eder." ifadesi birtakım yetkilerin müdüre verildiğini göstermektedir. O halde müdür bu yetkiyi sorumluluk zinciri içinde her düzeydeki işgörene

¹⁰⁰ "Açık Öğretim Fakültesi", *Büro Yönetimi ve Dosyalama*, (Anadolu Üniversitesi, Yayın No: 372), s. 94

dağıtılacaktır. Yetki dağılımı özellikle merkezi örgütün yükünü hafifletmektedir. Öğretmenlerin, il içinde valilikler tarafından okullara yerleştirilmesi, aynı şehir içindeki okul müdürlerinin başka okullarda bulunan fazla öğretmenlerden müdürler kurulu kararıyla başka bir okulda görevlendirebilme yetkisi, personelin terfi işlemlerinin okul seviyesinde yapılması gibi uygulamaların yetki devrine yönelik uygulamalar olduğunu söyleyebiliriz. TKY yetki dağılımını amaçlar.

Katılımcı yönetim anlayışı, çalışanların fikir verme, kararlara katılma, yaratıcılık ve girişimcilik gibi özelliklerini örgüt yönetiminde kullanabilmesi yaklaşımıdır. Bu anlayış çalışanlara çalışmalarıyla ilgili olarak verilecek kararları etkileme imkanı verir ve motivasyon özelliği de taşır. Ancak katılımcılık baskıyla değil, alt kademelerden yukarıya doğru ilerleyecek bir katılma isteğiyle sağlanmalıdır.

Katılım, düşüncelerin, sorunların, gereksinimlerin ve başarının ortak amaçlar çerçevesinde paylaşılmasıdır. Eğitim örgütlerinde yönetici ve öğretmenler "merkez" olma yerine "öğrenci" merkez olmalıdır.

TKY'de takım çalışmasında takım elemanları kendi çalışmalarını değerlendirirler ve bu değerlendirmeleri lider konumundaki kişiye ulaştırırlar; lider kişileri değil çalışmayı değerlendirir ve çalışma sonuçlarını takıma iletir. Böylece takım elemanları birlikte çalıştıkları meslektaşlarına karşı sorumlu olurlar ve lider takımın ürettiği ürünü değerlendirir.

Eğitim faaliyetlerinin temelinde öğrencilerin potansiyellerini maksimize ederek kaliteyi ve verimliliği arttırmak yatar. Öğretmenler öğrenciye, öğrenme ve başarıma fırsatlarını sürekli sunmalıdırlar. Bunların temelini de katılım oluşturmaktadır. Katılma öğrencinin aktif öğrenme ile ilgilendiği gerçek zaman miktarı olup, öğrencinin hissetmesinde, başarmasında ve öğrenmesinde etkili olmaktadır. "Öğrencilerin başarılarında etkileşimin çok önemli bir yeri vardır. Sınıf içinde eğitimcilerin takınacakları tavır, sınıf yönetiminde sergileyecekleri tutumlar öğrenciyi etkileyeceğinden, öğrencilerle her zaman; -gerçekler paylaşılmalı, -

öğrenciye saygılı davranılmalı, -öğrenci cesaretlendirilmeli ve bu yolla öğrencinin kendisini tanımlamasına ve değerlendirmesine fırsat verilmelidir.¹⁰¹

Öğretmen bir yandan bilgi aktarıcılık rolü yerine, rehberlik edici, koordinatörlük rolü üstlenecek, diğer yandan da kendisi sürekli gelişim felsefesini sürdürecektir. Öğrenciler kendi düşüncelerinin kalitesini ve düşünme becerilerini eğitimcilerin verecekleri aktivite ve sorumluluklarla geliştirebilirler. Verilen sorumluluk "beyin fırtınası" yoluyla onların gizli yeteneklerini olgunlaştırır ve açığa çıkararak en hızlı öğrenme gerçekleşir. Katılımcılık diyalog ve tartışma ortamı yaratacak ve sonuçta "takım sinerjisi" yeni bilgilerin üretiminde etkili olacaktır.

Bir araştırmada, öğrencilerin derslere katılmama nedenleri olarak, değer verilmeme, azarlanma, hocaların ben bilirim tavrı, dersten bırakılma korkusu gibi klasik eğitimde görülebilecek özelliklerle katılımcılık anlayışına ters düşen uygulamalar TKY anlayışına da ters düşer.

Günümüzde oturan, dinleyen, yazan öğrenciler yerini, neleri öğrenmek istediğini bilen, eğitimden beklentisi olan, sürekli bilgi arayan, yaratıcı düşünceyi ortaya koyabilen öğrenciler almıştır. Bunlara eğitim sürecinde risk alabilme, cesaret, motivasyon, kendine güven ve iletişim becerileri gibi özellikler kazandırılabilmesi, katılımcı bir uygulama ile mümkün olacaktır.

E-EĞİTİM HİZMETLERİNDE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNE GEÇİŞ SÜRECİ

Geleneksel anlayış işletmeyi ekonomik ve teknik bir birim olarak görür. Örgüt yapısını da mekanik bir model olarak açıklar. Bu açıdan bakıldığında karşımıza hiyerarşik bir görünüm çıkmaktadır. TKY ise iş süreçlerinin akışına dayalı yatay düzenlemeyi esas

¹⁰¹ Zuhal CAFOĞLU, "Yüksek Öğretim ve Öğrenci Kalitesi". *Yüksek Öğretimde Sürekli Kalite İyileştirme*. Edit: Mithat ÇORUH, (Haberal Eğitim Vakfı, 1997), s. 94

alır ve örgütün hiyerarşik yapıdan yatay süreçlere değişimini zorunlu kılar. Bu da örgüt yapısında değişimi gerektirir.

TKY eğitim kurumunu bir sistem olarak algılar. Bu sistem müşteri talepleri esas alınarak yatay süreçlerden oluşur. Süreçler çevredeki değişikliğe ve müşteri talebine göre sürekli gözden geçirilir. Süreçlerdeki bir iyileştirme diğer süreçleri de olumlu yönde etkiler. Bu etkileşim çıktının kalitesinin belirleyicisidir.

TKY'de değişim, öğrenme ile desteklenir. Sürekli gelişme ve öğrenme ilk olarak çevresel değişikliklere uymak, daha sonra da yenilik yapma ve değer yaratma çabalarıyla çevreyi değiştirmek için gereklidir. Özkara'ya göre "TKY'de yapısal değişim ilk olarak örgütlenme ilkeleriyle başlar. Geleneksel örgüt anlayışının ortaya koyduğu örgütlenme ilkelerinin tersine işbölümü ve uzmanlaşma yerine işbirliği, evrensellik yerine deneyimlerinden ve çevresinden öğrenme gibi insanı temel alan ilkelere göre örgüt yapısı oluşturulur. Bu ilkeler örgütlemeye yetkilendirme yaklaşımı ve sonuçta takım çalışması ve takım halinde öğrenmeyle tamamlanır"¹⁰².

Yukarıda da belirtildiği gibi TKY'nin sonuçlar yerine sürece yönelik olması çıktının süreçlerin iyileştirilmesine bağlı olduğunu gösterir. Bu ilkenin öğrenim kurumlarındaki en belirgin uygulaması, dersane ortamındaki öğrenme ve öğretme yöntemlerinin sorgulanması ile ortaya çıkacaktır. Süreçler müşteri temeline dayalı, öğrenmeyi kolaylaştırıyorsa yapı sağlıklıdır. Çünkü öğrencinin amacı, gerçek hayatta kullanabileceği becerileri, yaratıcı düşünce ile üretmek, geliştirilenleri kazanmak ve tatbik etmektir. Süreçlerin bu amaca hizmet etmesi sistemi çalıştırır ve müşteri tatmini sağlar.

TKY'de yeni bir organizasyon kültürü tanımlanmalıdır. Bu tanımdaki özelliklerden biri "öğrenmeyi öğretecek" "öğrenen organizasyona" geçişi sağlamak olmalıdır. Öğrenen organizasyonların ön koşulu da bireysel öğrenmeyi etkili hale getirmektir.

TKY, nin temel amacı; müşterinin kalite ihtiyacını belirleyip, buna göre hatasız üretim yaparak müşteriyi memnun etmek, kaliteyi geliştirmek için organizasyonda görevli herkesin sürekli olarak çaba

¹⁰² ÖZKARA, a.g.m., s. 297

göstermesini sağlamaktır. Bu tip bir ekip çalışması, sorunların nedeninin daha kaynağında belirlenip ortadan kaldırılmasını sağlayacağı için, ekonomik anlamda verimli ve hızlı çözümler bulma şansı artacaktır. Böylece hem sistemin elemanları hem de sistemden yararlananlar tatmin olabilecektir".¹⁰³

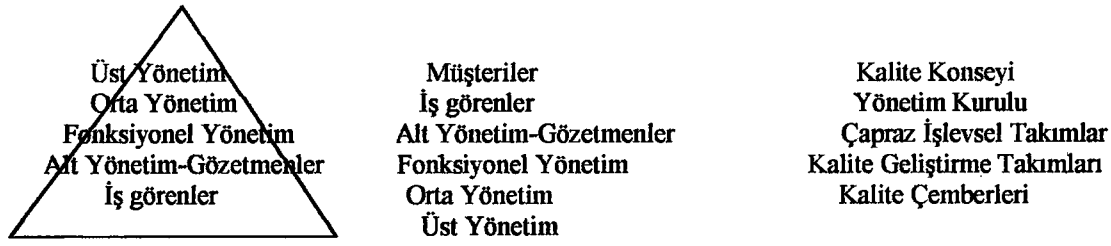
TKY'nin eğitim kurumlarında uygulanmasına geçişin en önemli aşaması iyileştirmenin bir ihtiyaç olduğu hissedilerek, başka alanlardaki bilgi birikimini eğitim konusuna transfer etmeyi sağlayacak girişimi başlatmaktır. Örneğin; her eğitim kurumu öğrenciyi, öğretim elemanları, bilgi teknolojisi, bilgi kaynakları, fiziki tesisler gibi girdiler kullanarak, dersane ortamındaki süreçlerden geçirir ve sonuçta 'eğitilmiş insan', topluma hizmet amaçlı 'bilimsel bilgi' gibi çıktılar üretir.

TKY faaliyetlerinin özel ödüllendirme süreçleri ile desteklenmesi bu yaklaşımın öğrenciler tarafından benimsenmesinin ön koşulu olmaktadır. Eğitim kurumlarındaki ödül sistemlerine bakıldığında sadece başarılı olmanın getirdiği içsel ödüllendirmenin var olduğu ve mezuniyette dereceye giren az sayıda öğrenci dışında kalanların ödül sistemi dışında kaldıkları görülmektedir.

Okulların kaliteyle ilgili karşılaşılabilecekleri en büyük problem, memnun edilmesi gereken müşterilerin sayısı ve çeşitliliğidir. Ayrıca müşterilerin bazılarının ihtiyaçları ve talepleri kendi aralarında da farklılık gösterir. Neticede bütün müşterilerin ihtiyaçlarının giderilebilmesi ve müşteri memnuniyetinin sağlanabilmesi için bir 'kalite sistemi'nin kurulmasına ihtiyaç vardır. Bu sistem sayesinde değişik müşteri grupları memnun edilebilecektir.

Bu açıklamalar ışığında TKY eğitim kurumlarında uygulanabilir bir felsefe olarak karşımıza çıkmaktadır. Ancak, yönetim faaliyetleriyle birlikte, eğitim faaliyetlerinin de TKY felsefesini yansıtabilecek kültürü oluşturacak şekilde düzenlenmesine ihtiyaç duyulmaktadır. TKY'ne geçişi şu şekilde ifade etmek mümkündür.

¹⁰³ Kadir VAROĞLU ve Volkan KAPLAMA, "Öğrenim Kurumlarında Bir TKY Aracı Olarak Öğrenmeyi Öğrenme Modeli ve Öğrenen Organizasyona Geçiş Sorunları", *Yüksek Öğretimde Sürekli Kalite İyileştirme*, Edit: Mithat ÇORUH, (Haberal Eğitim Vakfı), s. 24



Şekil- 5 Geleneksel Örgütten Toplam Kalite Örgütüne Geçiş ¹⁰⁴

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ORTAÖĞRETİMDE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ'NİN YAPISAL ANALİZİ VE SORUNLARI

I- TÜRKİYE'DE ORTAÖĞRETİMİN YAPISAL ANALİZİ VE SORUNLARI

A- ORTAÖĞRETİMİN MEVCUT YAPISI

Ortaöğretim eğitimi öğrenciye yönelik olduğu sonuçlar bakımından genel ve mesleki olarak iki şekilde yapılır. Genel ortaöğretimin iki temel amacı vardır. Sezgin, bu amaçların "bireye içerisinde yaşadığı topluma sağlıklı uyum gösterebilmesi için gerekli davranışları kazandırmak" ve "bireyi ilgi ve yetenekleri doğrultusunda yükseköğretime hazırlamak"¹⁰⁵ olduğunu ifade etmektedir. Mesleki ortaöğretimin amacı ise; bireye ilgi ve yetenekleri doğrultusunda bir mesleğe yönelik bilgi kazandırmaktır.

Ortaöğretimde eğitim, okullarda teorik ve mesleki eğitim (bazen uygulamalı) şekilde yapılmakta ve bu eğitim kademesi bireyin yaratıcılığının geliştirilmesinde önemli bir süreci oluşturmaktadır.

¹⁰⁴ ÖZKARA, a.g.m., s. 302

¹⁰⁵ S. İlhan, SEZGİN, "Genel ve Mesleki Ortaöğretimde Niteliğin Yükseltilmesi", *TSE 40 Yıl Türk Milli Eğitiminde Kalite Paneli*, (Dünya Tüketici Günü Özel Sayısı), s. 24

Türk eğitim sistemi içinde ortaöğretimin yapısal analizi ve sorunlarına geçmeden önce bu kademedeki okul, öğrenci ve öğretmen dağılımı konusunda bilgi sunmak yararlı olacaktır. (Tablo -2)

Eğitim Kademesi Kademesi	Okul Sayısı	Öğrenci Sayısı			Öğretmen Sayısı
		Toplam	Erkek	Kız	
ORTAÖĞRETİM	6 059	2.296.203	1.341.325	954.878	145.493
Lise (Resmi)	5.242	1.954.430	1.143.695	810.735	129.435
Lise (Özel)	466	58.722	31.976	26.746	10.229
Açık öğretim Lisesi	0	69.076	42.037	27.039	0
Diğer bakanlık ve Kurumlara bağlı Meslek Lisesi	351	59.867	20.184	39.683	5.829
GENEL ORTAÖĞRETİM	2.611	1.297.514	733.993	563.521	70.936
Genel Lise (Resmi)	2.170	1.038.391	573.588	464.803	60.966
Genel Lise (Özel)	441	56.219	30.290	25.929	9.970
Açık öğretim Lisesi (Genel Lise)	0	202.904	130.115	72.789	0
MESLEKİ TEKNİK ORTA ÖĞRETİM	3.448	998.689	607.332	391.357	74.557
Mesleki Teknik Lise (Resmi)	3.072	916.039	570.107	345.932	68.469
Mesleki Teknik Lise (Özel)	25	2.503	1.686	817	259
Açık öğretim Lisesi (Mesleki Teknik Lise)	0	20.280	15.355	4.925	0
Diğer Bakanlık Ve Kurumlara Bağlı Meslek Liseleri	351	59.867	20.184	39.683	5.829
Toplam	6.059	2.296.203	1.341.325	954.878	145.493

Tablo: 2 -Ortaöğretim Kademesindeki Okul, Öğrenci ve Öğretmen Sayısı (1998-1999)¹⁰⁶

¹⁰⁶ Servet ÖZDEMİR ve Halil İbrahim YALIN, *Öğretmenlik Mesleğine Giriş*, (Nobel Yayın Dağıtım, 2. B. Ankara, 1999), s. 28

Tabloya baktığımızda genç nüfusumuzun önemli bir kısmının bu eğitim kademesinde eğitim gördüğünü görmekteyiz. Bu kademedeki eğitimin toplumun her kesimini etkileyeceği açıktır. Bu eğitim kademesinin ülke kaynağının önemli bir kısmını da kullandığı ortadadır. O halde bu eğitim kademesinin verimli hizmet üretmesi önem taşır.

1. Ortaöğretim Okulları

Ortaöğretim okulları yaptıkları eğitimin türüne göre iki grupta toplanmaktadır

a. Genel Liseler

Orta eğitimin yapıldığı genel liseler; sadece genel kültür veren ve öğrencileri yüksek öğretime hazırlayan liseler olup bunlar kendi aralarında şöyle sıralandırılabilir¹⁰⁷

Klasik liseler; -Yabancı dil ağırlıklı liseler -Anadolu liseleri - Fen liseleri -Anadolu öğretmen liseleri -Anadolu güzel sanatlar liseleri -Özel liseler

b. Mesleki ve Teknik Öğretim Liseleri

Mesleki eğitim; bireye iş hayatında belirli bir meslekle ilgili bilgi, beceri ve iş alışkanlıklarını kazandıran ve bireyin yeteneklerini çeşitli yönleriyle geliştiren eğitimidir. Mesleki ve teknik eğitim; orta öğretim kademesinde endüstri, tarım ve hizmet sektörleri ile ilgili yapılan eğitim-öğretim faaliyetlerinin tamamına denir.

Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı **mesleki ve teknik** okullar şunlardır;

- Erkek Teknik Öğretim Okulları. (Endüstri meslek, teknik ve çok programlı liseler)
- Kız Teknik Öğretim Okulları. (Kız meslek, kız teknik ve çok programlı liseler)

¹⁰⁷ ASLANOĞLU, a.g.e. s. 100

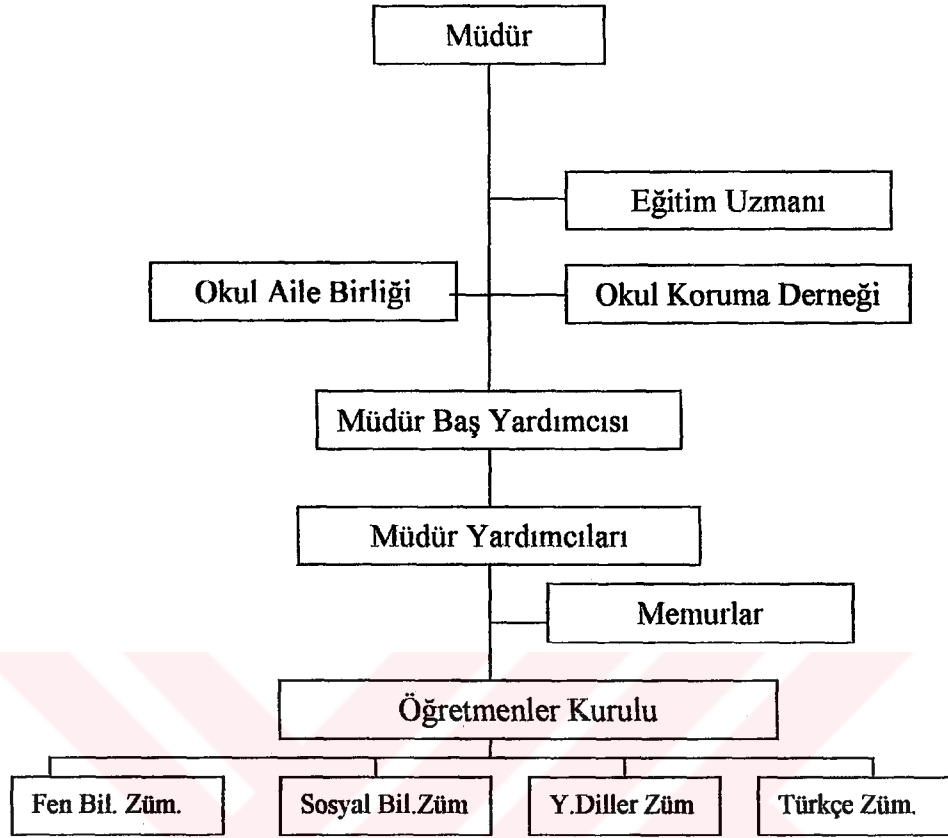
- Ticaret ve Turizm Öğretim Okulları. (Otelcilik ve Turizm meslek, Dış ticaret-Ticaret-Sekreterlik-Anadolu Aşçılık-Mahalli İdareler-İletişim meslek liseleri ve çok programlı liseler. Ortaöğretim düzeyinde eğitim-öğretim yapan okullar sadece bunlardan ibaret değildir. Başta Milli Savunma Bakanlığına bağlı askeri liseler ve İçişleri Bakanlığına bağlı polis kolejleri olmak üzere bazı bakanlıkların ve özel sektörün ara mesleki eleman ihtiyaçlarını karşılamak üzere kendi bünyelerinde faaliyet gösteren okulları mevcut olup bunlar Milli Eğitim Bakanlığı'nın okulları arasında sayı bakımından çok aşağılarda kalmaktadır. Ayrıca bu alanda ülkemizde gittikçe özel sektör yatırımları artmaktadır. Özel girişimcilerin de işin içine girmesiyle bugün artık okullar birer işletme olarak düşünülmektedir.

Ortaöğretim okullarında M.E.B.'ca belirlenen dersler ve müfredatlar uygulanmakta, bütün okullar aynı mevzuat hükümleriyle yönetilmekte ve bazı mesleki liselerin özelliği nedeniyle daha farklı uygulamaları da yine merkezce düzenlenmektedir. Bu uygulama tek tip insan yetişmesi sonucunu doğurmaktadır. Halbuki bölgelerin ekonomik, sosyo-kültür ve doğal yönden birbirinden ayrı özellik taşıdığı da bilinmektedir. Yine bu okulların binaları, binalarda bulunan bölümler ve her bölümde bulunması gereken araç ve gereçlerin çoğu bakanlıkça belirlenmektedir. Bakanlıkça belirlenen dersler öncelikle okulun kadrolu öğretmenleri tarafından maaş ve ücret karşılığı doldurulmakta ve ihtiyaç halinde branş dışı öğreticiler tarafından da dersler kapatılmaktadır. Burada öğretmen eksikliği nedeniyle hiç branş öğretmeni görmeden (örneğin ingilizce ve bazı meslek dersleri) liseden mezun olan öğrencilerin (az sayıda da olsa) olduğu görülmektedir.

2- Ortaöğretimde Yönetim ve Organizasyon

Ortaöğretimde Yönetim Kademeleri ve Görevleri;

Devlet ortaöğretim okullarında yönetim kademeleri aşağıdaki şekilde örgütlenmiştir. Aynı seviyede faaliyet gösteren özel okullarda da aşağıdaki yönetim kademelerine benzer bir yapı mevcuttur.



Şekil: -6 Devlet ortaöğretim okullarının yönetim ve organizasyonu

Bu yapıda yer alan pozisyonların görevlerine kısaca değinmek gerekirse;

a) Lise Müdürü; Okulun tepe yöneticisi (lideri) olan kişidir ve yürürlükte bulunan mevzuat ve ihtiyaç gereği çıkarılan genelgeler ile bakanlık ilgili yöneticileri, mahalli mülki amirler (vali ve kaymakam) ve yerel eğitim yöneticileri (il ve ilçe milli eğitim müdür ve yardımcısı) tarafından verilen talimatlara göre okulu yönetir ve atamaları bakan tarafından yapılır. Müdür okuldaki eğitim ve yönetim faaliyetlerinin amaçlara göre yönetilmesinden ve denetiminden sorumludur. Bütün bu sorumluluklar idari yönetmeliğin 5. maddesinde "okulu müdür yönetir" ifadesiyle özetlenmiştir. }

İşletmelerde olduğu gibi okul yönetimlerinin de temel görevi; planlama, organizasyon, emir-komuta, koordinasyon, ve denetim fonksiyonlarını yerine getirmektir.

b) Müdür Başyardımcısı; En az üç müdür yardımcısı olan okullara bir müdür baş yardımcısı atandığından öğrenci sayısı fazla olan okullarda bulunan bir yönetim kademesidir. Müdürün en yakın yardımcısıdır ve bulunmadığı zaman müdüre vekalet eder. Müdürün vereceği emirler ile yönetmeliklerdeki yazılı görevleri yapar.

c) Müdür Yardımcıları; Müdürün, varsa müdür başyardımcısının vereceği emirlerle, yönetmeliklerde mevcut iş ve işlemleri yapmakla görevlidirler. Müdür fonksiyonel bir işbölümü yaparak bunlar arasında görev bölümü yapabilir. Öğretmen, öğrenci ve velilerle ilişkilerde ilk kademe yöneticisi durumundadırlar.

d) Öğretmenler; Okuldaki eğitim öğretimi gerçekleştiren bir açıdan iş gören, bir açıdan da iç müşteri durumunda olan kişilerdir. Müşteri tatmininde ve okulun amaçlarını gerçekleştirmede (kaliteli eğitimde) stratejik görev yapan kişilerdir. Üzerlerine verilen ders görevleri dışında yönetime yardım ve destek verirler. Velilerle ve öğrencilerle sürekli ilişki içinde bulunurlar ve dış müşteri tatmininde bunların çabaları önemli bir yer tutar.

Aynı ve benzer dersleri okutan öğretmenler kendi aralarında o bölümün zümre kurulunu oluştururlar ve o derslerle ilgili etkinlikleri değerlendirirler, alacakları kararlarla sınıflar arası öğretimde birlik sağlarlar. Belirli aralıklarla değerlendirme yaparak yönetime görüş bildirirler.

e) Eğitimci Olmayan Personel: Okulun idari işlerini (personel-.bütçe harcamaları-demirbaş eşya iş ve işlemleri v.b.) yürüten memurlar ile, genel temizlik, fiziki donanımların bakımı korunması, ısıtma, aydınlatma, postalama v.b. hizmetlerini yürüten yardımcı personelden (hizmetli) oluşur.

f) Diğer Personel: Bazı okullarda okulların özelliklerine, büyüklüklerine, fonksiyonlarına göre; eğitim uzmanı, doktor, teknisyen vb. gibi kadrolarda görevli olan personeldir. Bu grup personel okul öğrencilerine dolaylı hizmet vererek, okuldaki bazı

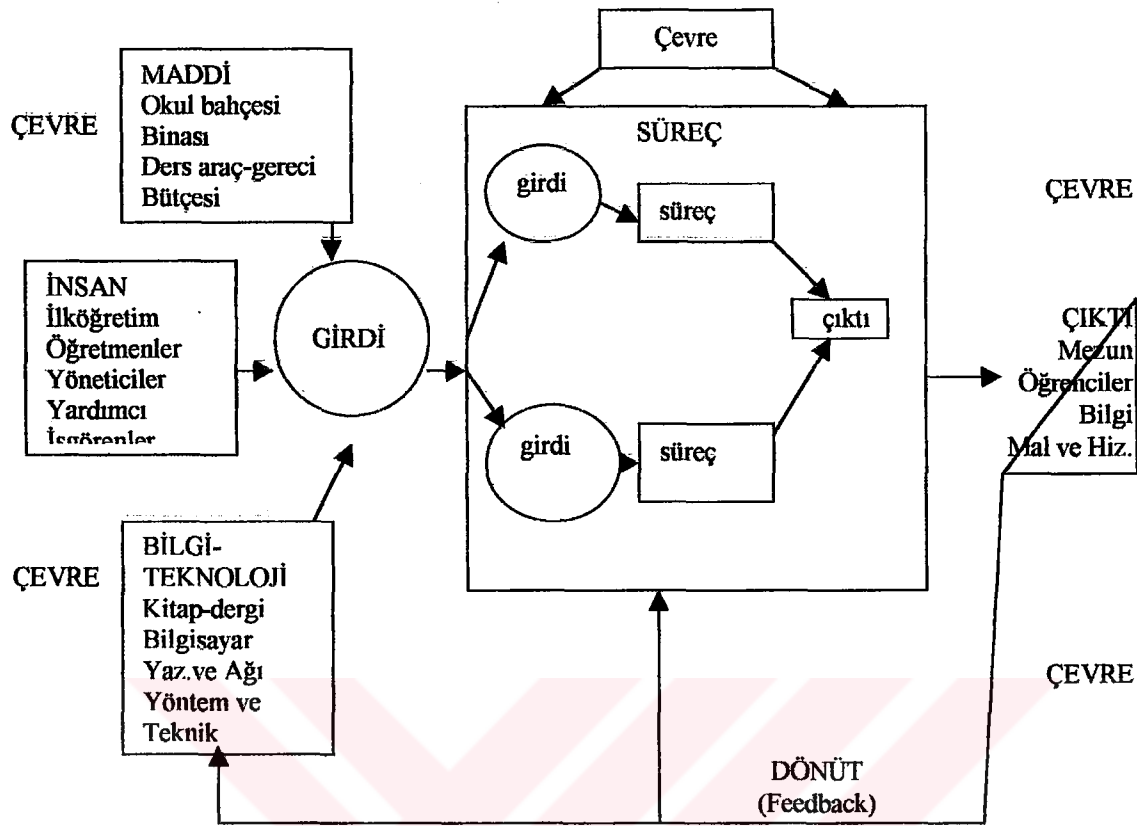
sorunların ile öğrenci sorunlarının çözümüne katkı sağlayarak kaliteli eğitimin gerçekleşmesine dolaylı katkı sağlarlar.

g) Destek ve Yardımcı Birimler; Okullarda ayrıca, yönetime maddi ve manevi yönden destek, çevre ile ilişkiler, öğrenci sorunlarının çözümüne katkı ve okuldaki eğitimin iyileştirilmesine yönelik katkı sağlamak açısından; Okul aile birliği ve Okul koruma derneği adı altında iki birim daha faaliyet göstermektedir. Bunlar öğrenci velilerinden ve gönüllü kişilerden -okul dışı- oluşmaktadır. Aile birlikleri yönetimin manevi, koruma derneği ise maddi destekleyicisidir. Bu birimler lider ve diğer yöneticilerle koordine içinde çalışırlar.

B) ORTAÖĞRETİM'İN YAPISAL ANALİZİ

Günümüzde eğitimin yatırım olarak görülmesi ve toplumların hızla bilgi toplumu olma yarışına katılmaları, eğitime verilen önemi artırmıştır. Bu nedenle eğitime ayrılan kaynak her toplumda küçümsenemeyecek boyutlardadır. Ancak, aynı kaynağı ayıran farklı toplumlar, eğitimden farklı sonuçlar almaktadır. O halde eğitime yapılan harcama ile eğitimin kalitesi arasındaki ilişki doğru oranlı değildir. Sorun, bakış açısı ve sistem sorunudur. Sorunu TKY bakış açısıyla şöyle analiz edebiliriz.

Ortaöğretim, eğitim sisteminin bir alt sistemi olup çok sayıda alt sistemlerden oluşur. Bunu verimlilik açısından şöyle modelleştirmek (Şekil-7) mümkündür.



Şekil-7 Ortaöğretimde Sistem Yaklaşımı¹⁰⁸

1- Girdi Analizi

Girdinin nitelik ve niceliksel boyutunun yeterliliği sürecin ve çıktının kalitesini olumlu yönde etkiler. Eğitimin her kademesinin en önemli girdisi insandır (öğrenciler). Ortaöğretimin girdisi ilköğretimi bitiren öğrencilerden oluşur. Bunların önceki eğitim sürecindeki kalitesi sistemi etkiler. Bunları başarısızlığa uğratacak, eğitimin süresini uzatacak engeller kaldırılmalıdır. Öğrencinin derste aktif hale getirilmesi, düşüncelerini söyleyebileceği bir ortam oluşturulması gerekir.

Eğitimin ikinci girdi kaynağı ise eğitim hizmetlerini üretecek olan eğitim iş görenleridir. Bunların başında öğretmenler gelir. Bunların iyi yetişmiş formasyon almış,

¹⁰⁸ Ruhi, SARP KAYA, "Ortaöğretimde Verimlilik", *Verimlilik Dergisi*, (1997-1), s. 49

mesleki, alan ve genel kültür bilgisine sahip olması ve mesleğini sevmesi gerekir. Bunlardan birinin eksikliği kaliteyi etkileyecektir. İnsan sevgisi olmayan ama bilgili bir kişinin eğitimde başarılı olması düşünülemez. Eğitimci, insan sevgisi ile dolu olmalıdır.

Bir diğeri ise yardımcı personeldir. Bunlar eğitime destek hizmeti verirler ve hizmet sunumunu desteklerler ve etkilerler. Büro memurları, hizmetliler ve sağlık personeli gibi diğer personelden oluşur. Bunlar okulun amacına uygun seçilmelidir. Örneğin, otomasyona bağlı bir okulda klavye hakimiyeti olmayan personelin bilgi işlemde, hesap işlerini sevmeyen birinin mutemetlik görevinde çalışması okulun bürokratik işlerini aksatacaktır. Yine argo konuşan bir iş görenin de okuldaki disiplini bozabileceği düşünülmelidir.

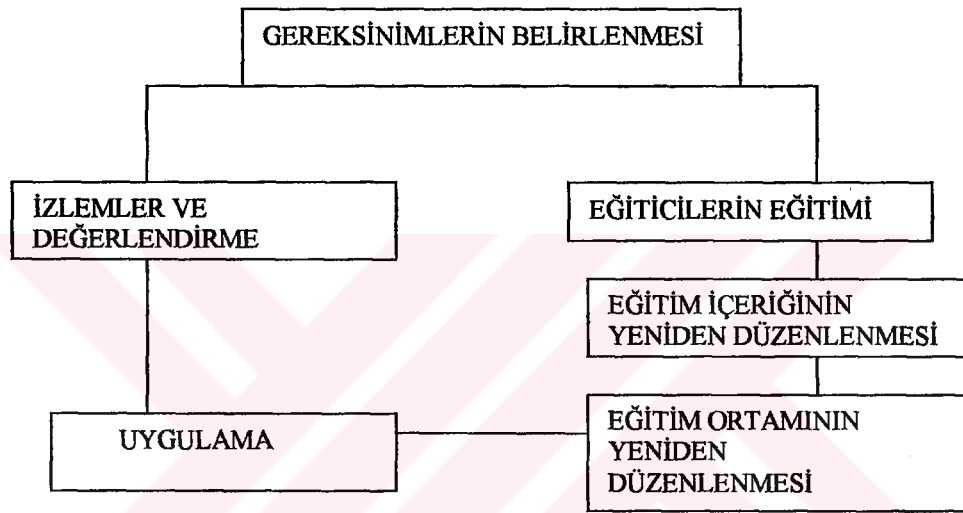
Eğitimin bir diğer girdisi maddi girdilerdir. Okul binası, bahçesi, ders araç-gereçleri, enerji, ve bütçe gibi unsurlardan oluşur. Eğitimin nitelikli olmasının bu kaynakların nitelikli olmasıyla ilgisi vardır. Bu kaynakların yetersizliği hem eğitimi, hem öğretimi etkiler. Deney araçları olmayan bir okulda uygulamalı fizik dersi yapılamaz. Çok amaçlı salonu olmayan bir okulda, sosyal, kültürel, sportif faaliyetler yeterince yapılamaz ve yapılamaması enerjik olan insanlar arasında disiplini bozucu olaylara (sürtüşme-kavga gibi) neden olabilir. Maddi donanımın alımı ve kullanımında talimat ve tasarrufa riayet edilmeli, demirbaş niteliğindeki araç-gerecin gerekli bakım ve korunmasının ekonomik ömrünü uzatacağı bilinci yerleşmelidir. Yine okul bütçesinin etkin ve verimli kullanılması için kalite ve ucuzluk faktörleri dikkate alınmalıdır. Isıtma, aydınlatma gibi kaynakların kullanımında milli servet anlayışı ön plana çıkarılmalıdır.

Maddi kaynakların en önemlilerinden biride bilgi işlem araçları olan, kitap, dergi, televizyon, bilgisayarlardır. Bunların kıymeti, ekonomik değeri ve toplumsal yararı kullanımda göz önüne alınmalı, özellikle iş görenlerce örnek davranışlar sergilenmelidir.

2-Süreç Analizi

İktidar değişiklikleri genellikle eğitimde sistem değişikliğini de getirmektedir. Eğitim tarihi bunun örnekleri ile doludur. Ancak her gelenin önceki sistemi beğenmemesi, eğitimi sistemsizleştirmiştir. Bu da sorunlara köklü çözümler üretilmesini engellemektedir.

Özellikle mezunlarının çoğunun yüksek öğretime gitmek istemeleri ve bilinen sebeplerle gidememeleri bu kademenin toplumsal açıdan önemini artırmıştır. Bu sorun çözülmeli, önemli sayıdaki bu insan gücü çeşitli meslekler kazandırılarak çeşitli sektörler yöneltilmelidir. Bu, süreçlerde yapılacak değişim ile mümkündür. Değişim sürecinde izlenen basamaklar (Şekil-8) da gösterilmiştir. İlk basamağı gereksinimlerin belirlenmesi oluşturur. Belirlenen gereksinimlere göre uygulama planları hazırlanarak hayata geçirilir ve izleme ve değerlendirmelerin sonucuna göre yeniden gereksinimlere göre iyileştirme yapılır.



Şekil -8- Değişim Sürecinin Basamakları ¹⁰⁹

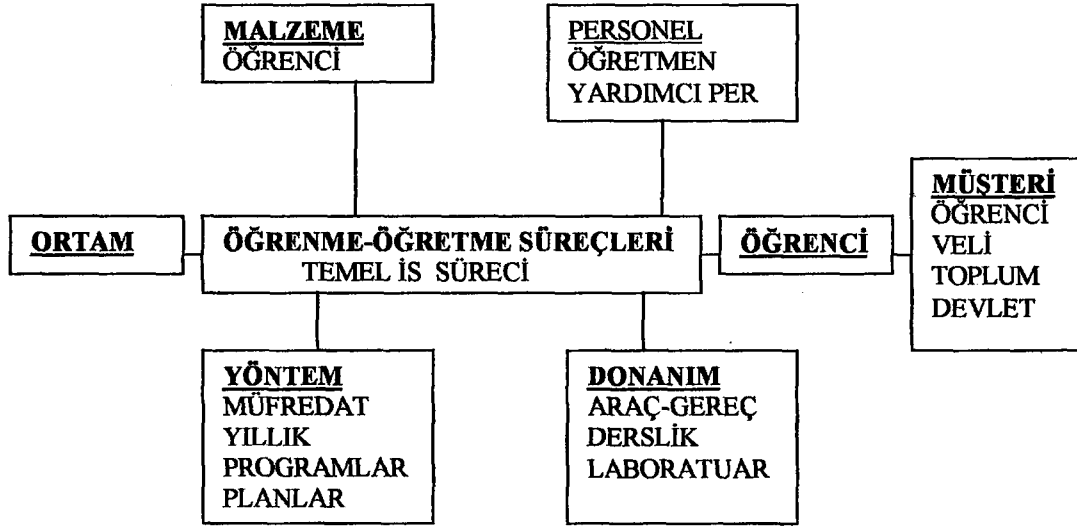
Yüksek öğretimde eğitimi etkileyen ana süreçler¹¹⁰ ortaöğretim için de geçerli olup şu başlıklar altında toplanabilir.

- Öğrenme ve öğretme süreçleri
- Öğrenci destek süreçleri
- İdari süreçler

¹⁰⁹ Şanda ÇALI, (ve diğerleri) "Marmara Üniversitesi Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulunda Eğitim Kalitesinin Yükseltilmesine Yönelik Bir Uygulama", *Yüksek Öğretimde TKY Prensiplerinin Uygulanması*, Edit: Mithat ÇORUH, (Haberal Eğitim Vakfı), s. 240

¹¹⁰ Howard NATTRASS, "DKİ Yüksek Eğitimde Neden Önemlidir?", *Yüksek Öğretimde TKY Prensiplerinin Uygulanması*, Edit: Mithat ÇORUH, (Haberal Eğitim Vakfı), s. 24

Öğrenme ve öğretme süreçlerini aşağıdaki şekilde şematize edebiliriz.



Şekil-9 Ortaöğretim Okullarında Temel Süreçler ¹¹¹

Okulun eğitim-öğretim, çevre ile ilişkiler, sosyal faaliyetler ve diğer bürokratik ilişkilerdeki başarısı müdürün başarısıyla yakından ilişkilidir. Ancak, bu kadar önemli bir görevde uzun süre bulunup başarılı olmasına rağmen siyasal bir takım nedenlerle müdürlerin statülerini korumada güçlü güvenceleri de yoktur. Bu da eğitim yöneticiliğinin ülkemizde henüz bir meslek statüsüne kavuşturulamadığını gösterir. Bu göreve atanmanın mesleki bir eğitimi gerektirmesine rağmen uygulamada geleneksel yönetim anlayışının geçerli olduğunu 'yapa yapa öğrenir-yöneticiliğin okulu yoktur' tarzına uygun atama yapıldığını ancak yöneticiliğe atananların belli zamanlarda hizmet-içi eğitime tabi tutulduğunu söylemek gerekir. Bu anlayış ise, işletmenin (okulun) başarısının kaynaklar ne olursa olsun tesadüflere bırakıldığının bir göstergesidir.

Mevcut yapıyla bu sorunun çözümü olası değildir. Öğretmen merkezli olan bu yapıda öğrencinin bilgi kaynaklarına ulaşması, düşündüğünü söylemesi, öğrendiğini sorgulaması zor görülmektedir. Yöneticiler ise, onların önlerini açma yerine onlarla nasıl başa çıkabileceklerine kafa yormaktadır. Müfredatların oluşumunda öğrencinin ihtiyacı,

¹¹¹ Canan GÜLER ve Orhan ÇEVİK, "TKY'nin Öğrenci ve Öğretim Elemanı Tarafından Algılanması ve Bir Uygulama", *Yüksek Öğretimde Sürekli Kalite İyileştirme*, Edit: Mithat ÇORUH, (Haberal Eğitim Vakfı), s.185

bölgesel ihtiyaçlar dikkate alınmamakta aynı müfredatın uygulanmasıyla tüm yurttaki 'tek tip' insan yetiştirilmeye çalışılmaktadır.

Bu konuda ilk değişimin öğretmenlerden başlaması gerekmektedir. Sınıf içinde ahengi, dengeyi bazen de disiplini sağlayıcı rolünün sürmesine itiraz edilemez. Ancak, öğrenciye kazandırılan davranış tarzı; gelişmeleri, yenilikleri takip ederek ne ölçüde sınıfa aktarabildiği; öğrenmeyi, öğrenciyi bilgi hamalı yapmadan ne ölçüde gerçekleştirebildiği; konularla güncel olayların bağlantısını kurup-kurmadığı gibi pek çok noktada kendini sorgulaması gerekir. Öğrenciyle sınıf ortamı dışında da iletişim sürdürülmelidir.

Öğretmenler geleceğin üst düzey yöneticilerini belirlemek açısından "lider sınıfları-takımları kurmalı bunlar aracılığıyla tüm öğrencilerin performanslarını artırmaya çalışmalıdır"¹¹². Süreçlerde buna yönelik düzenlemeler yapılmalıdır.

Yöneticiler de bu değişim süreci içinde anlayışlarını değiştirmeli, müşterilere (iç-dış) odaklı hale gelmeli, makam odalarında bakanlığın talimatlarını inceleyen bir konumdan dünya nasıl bir eğitim sistemi uyguluyor? sorgulamasını yapan kişiler haline gelmelidir. Yöneticiler maddi kaynakların kullanımını bir plana bağlamalıdır. Öğrencilerin sadece ders programlarıyla değil, ders dışı etkinliklerini de planlamalı ve onları sosyal-kültürel-sportif faaliyetlere yönlendirmelidir. Müşteri tatmini noktasında özel teşebbüs zihniyeti egemen olmalı 'geleni okuturuz' anlayışı terk edilmelidir. Öğrenciler arasındaki bireysel farklılıklar dikkate alınmalıdır.

Okul cazip bir ortam haline getirilerek, bağlılık sağlanarak, devamsızlık oranları düşürülebilir. Müfredatlar mutlaka her sene güncelleştirilmelidir. Öğrenci sadece 50 puan ve 'diploma' için çaba göstermemelidir. Katılımcı bir anlayış sergilenmeli, iletişim,

¹¹² P. SCHARGEL, a.g.m., s. 5

güdüleme, denetleme gibi yönetim süreçlerini iyi kullanmalı, öğrencilere demokratik değerler kazandırılarak demokratik toplum olmanın temelleri atılmalıdır.

Mevcut yapı, yönlendirici değildir. Mevcut yapı sorunlarla başa çıkamamakta, olası sorunların üstesinden gelmesi ise zor görünmektedir. Yapı adeta kalitesiz mezun vermeye uygundur.

Örgüt içinde her iş görenin eğitime önem verilmelidir. Süreçlerin verimliliğini artırıcı önemli bir unsur da denetimdir. Denetim, eksiklikleri bulma, bilinmeyenleri ölçmeye yönelik olmamalıdır. Başarının ölçülmesindeki yanlış yaklaşım; öğrenciyi okuldan soğutmakta, devamsızlık okulu terketme gibi uygulamalara neden olmakta ve neticede öğrenci başarısızlığı kaynak israfının temelini oluşturmaktadır. .

3- Çıktı Analizi

Ortaöğretimin en önemli çıktısı, genel lise veya meslek lisesini bitiren öğrencilerdir. Bu mezunların (özellikle üniversiteye gidemeyenlerin) hayatta ne yapabilecekleri belirsizdir. Çünkü bilgi toplumunda bilginin depolanması değil, bilginin kullanılması önemlidir. Müşteri tatmin edilmişse sorun yoktur. Toplum nitelikli bir iş gücü, üniversite seviyeli bir müşteri kazanmıştır. Ancak tatmin olmamış bir çıktı, kendisine, ailesine, topluma sorun olacaktır. Eğitim çıktılarının eğitimin genel ve özel amaçlarının ne kadarına ulaştıkları konusu da tam belirlenememektedir. Ortaöğretim kademesinde süreçlerin özellikle genel liselerde adeta üniversiteye hazırlığa yönelmesi, üniversiteye giremeyen öğrenciyi hayata küstürmekte ve belli bir süre bocalamasına neden olmaktadır.

"Özellikle meslek liseleri için çeşitli hizmet ve mallar da önemli çıktılar olabilir. Örneğin, kız meslek lisesinin biçti-dikiş ürünleri gibi"¹¹³. Okullar ve çıktıları bulundukları çevreyi değiştirirler. Ancak bunun sağlanmasında çevrenin isteklerinin dikkate alınması önemli rol oynar.

¹¹³ SARP KAYA, a.g.m., s. 50

Okullar toplumun kaynaklarını kullanırlar. Bu nedenle topluma ve devlete karşı sorumlulukları vardır. Bu sorumluluk devlet ve toplumun (iş dünyasının) her kesiminin ihtiyaç duyduğu nitelikte işgücünü yetiştirmek ve bunların ihtiyaçlarını karşılamak ve ailelerin çocuklarının eğitimden beklentilerinin karşılanması şeklinde gelişir. Eğitim faaliyetleri kamu yararına dönük faaliyetlerdir. Ancak bu yapıdan çıkarılmalı gelir düzeyi yetersiz olan ailelerin zeki çocuklarının tüm masrafları okulca veya devletçe karşılanmalıdır. Okullarda aslında bu tür amaçları gerçekleştirmek için kurulan koruma dernekleri kaynakları yöneticilerin bakan odalarıyla yarışırmasına odalarının tefrişine harcanmaktadır. Böyle öğrencilerin bu yolla topluma kazandırılarak okuldaki çıktı kalitesini de yükseltmek mümkündür.

Okullar toplumun nitelikli insan gücü ihtiyacını karşılamalıdır. "Eğer okullar kendi ürünlerini üretmekte yetersiz iseler, endüstriler onların ürünlerini nasıl üreteceklerdir?"¹¹⁴ sözü çok isabetli olup eğitim yöneticilerini düşündürmelidir.

Mezun ettikleri öğrencilerin bir işe veya üniversiteye girmeleri, eğitim iş görenlerine manevi haz verir. Hele onların yüksek orunlara ulaşmaları bu hazzı artırır iç müşteri tatmini gerçekleşir. Ayrıca okul-sanayi işbirliği pratik beceri kazandırması açısından çıktının çabuk iş bulmasını sağlar ve çıktının kalitesinin belirleyicisi rolü oynar. Ayrıca üretilen bilgilerin topluma aktarılması ve toplumca kullanılması da yine belli ölçüde öğrenciler yoluyla olmakta ve toplum gelişmektedir.

B) ORTAÖĞRETİM'İN SORUNLARI

Dünya'daki ekonomik, teknolojik ve sosyal gelişme ve değişimden etkilenen eğitim sistemlerinin sorunsuz olduğu söylenemez. Her toplumun kendine özgü ve evrensel

¹¹⁴ P.SCHARGEL, a.g.m., s. 4

birtakım sorunları elbette vardır. Ancak gelişmiş ülkelerle, az gelişmiş ülkeler arasındaki fark, gelişmiş ülkelerin sorunlarını önem sırasına göre sıralayıp gündemine alması, diğer ülkelerin ise bunları ele almayıp sürekli ertelemesidir. Türkiye'de iktidara gelen yönetimler eğitim sorunlarının karmaşıklığından korkarak sürekli ertelemeyi tercih etmektedirler. Halbuki eğitim sorunları diğer birçok sorunun temel kaynağını oluşturmaktadır. Örneğin, eğitim sistemi öğrencileri iyi ahlaki değerlerle yetiştirecek şekilde düzenlenen bir ülkede insanlar vergi kaçakçısı olmayacaklar, ya da bunların sayısında bir azalma olacaktır.

Ortaöğretimin sorunları Türk eğitim sisteminin sorunlarından soyutlanamaz ve sistemin genel sorunlarını ortaöğretimde sorunları olarak algılamak gerekir.

Ortaöğretimin sorunları bir kaynakta şöyle sıralanmaktadır.¹¹⁵

1. Genel Ortaöğretimin Sorunları

1. Liselerin hepsinde aynı kalitede eğitim-öğretim yapılamamaktadır.
2. Genel öğretim, mesleki-teknik öğretime tercih edilmektedir.
3. Gerek öğrenci ve gerekse öğretmen dağılımında dengesizlikler bulunmaktadır.
4. Programlar ve eğitim yöntemleri istenilen ölçüde yenileştirilmemektedir.
5. Öğrenci-öğretmen ve çevre ilişkileri yetersizdir.
6. Kitaplar öğrencilerin seviyelerinde hazırlanamamaktadır.
7. Özellikle büyük şehirlerde devlete ait ortaöğretim kurumlarında sınıflar oldukça kabarıktır.
8. Liselerde de sınıf laboratuvar, atölye ve spor salonu vb. eğitim ortamları ile araç gereçler ihtiyaca cevap vermekten uzaktır.
9. Öğretmenlerde nitelik yönünden eksiklikler vardır.
10. Öğretmen atama ve yer değiştirilmelerinde objektif ölçütler bulunmamaktadır.
11. Öğretmenler çok çeşitli kaynaklardan yetiştikleri için bunlar arasında homojenlik yoktur.
12. Öğretmenlerin pek azı hizmet-içi eğitimden yararlanabilmektedir.
13. Öğretmenler zaman zaman politik baskı altında tutulmaktadır.
14. Öğretmen yetiştiren kurumlarla M.E.B. arasında ilişkiler yetersizdir.
15. Bazı öğretmenlerin öğrencilere karşı tutumları demokratik değildir.

¹¹⁵ ASLANOĞLU, a.g.e., s, 196

16. Öğretmenlerin tatillerde dinlenebilmeleri için yeterli tesisler bulunmamaktadır.

17. Öğrenciler genellikle akılcı ve bilimsel zihniyetle yetiştirilmemektedir.

18. Okullardaki kitaplıklar çoğunlukla sayıca ve kalitece yetersiz olduğu gibi, hizmet personeli eksikliği ve kütüphane okuma salonlarının mekan olarak darlığı nedeniyle öğrencilerin bunlardan yararlanmaları sınırlıdır.

19. Yabancı dil birinci plana geçtiği için anadili eğitimine yeterince yer verilememektedir.

2. Mesleki ve Teknik Eğitimin Sorunları

1. Piyasanın istediği nitelikte eleman yetiştirilememektedir.

Ülkemizde meslek liselerini bitiren gençler, gerektiği şekilde yetişmedikleri için devletten iş beklemektelerdir. Bu yüzden genellikle kendi işlerini kendileri kuramadıkları gibi özel sektör tarafından da tercih edilmemektedirler.

Bu durum, Milli Eğitim Bakanlığı Erkek Teknik Öğretim Genel Müdürlüğü tarafından 1994-1995 öğretim yılında yapılan 'Mezunların İzlenmesi Araştırması'nda açıkça görülmektedir. Bu araştırmada mesleki teknik öğretim okullarını bitirenlerden; Anadolu teknik lisesi mezunlarının %0,13'ü, teknik lise mezunlarının % 0,88'i, endüstri meslek lisesi mezunlarının %1.65'i kendi işini kendileri kurabilmişlerdir. Anadolu meslek lisesi mezunlarından kendi işini kurabilen tek bir kişi dahi bulunmamaktadır.

Özel sektörde kendi branşında çalışanlar; anadolu teknik lisesi mezunlarının %6.75'i, anadolu meslek lisesi mezunlarının %12.03'ü, endüstri meslek lisesi mezunlarının ise % 15.29'udur

2. Mesleki teknik öğretim okulu mezunları meslekleriyle ilgili yüksek tahsil yapamamaktadırlar.

Bazı meslek teknik okul mezunu gençler, ilahiyat, edebiyat ve sınıf öğretmenliği gibi branşlarda yüksek öğrenim görmektedirler. Oysa mesleki teknik eğitim pahalı bir eğitimidir. Eğer mesleklerini devam ettirmeyeceklerse bu kişilerin genel lise eğitimi almaları hem ülke, hem seçtikleri meslek açısından daha yararlı olur.

3. Toplumun mesleki eğitim hakkındaki tutumu yanlıştır.

Ülkemizde Osmanlı'ların son döneminde başlayan mesleki öğretime başlayan mesleki öğretime başlangıçta devam eden öğrencilerin çoğunluğu öksüz, yetim ve fakir aile çocukları idi. Bugün de bu anlayışın devam ettiğini görüyoruz. Yine bu okullara çoğunlukla kırsal kesimdeki aileler ile fakir aile çocukları devam etmektedirler. Bu anlayışla bir ülkede mesleki-teknik eğitiminin gelişmesi beklenebilir mi?

4. Mesleki ve teknik eğitimle ilgili kitaplar yetersizdir.

Özellikle yeni alanlarla ilgili ders kitapları hazırlanması bir sorundur. Gelişmiş teknolojilerin okullara transferi için yabancı dilde yazılan kitapların Türkçe'ye çevrilmesi gerekir. Oysa bugünkü Telif Hakları Yönetmeliğine göre, telif haklarının son derece düşük olması bunu engellemektedir.

5. Mesleki teknik okul binaları ile araç-gereçler yetersizdir.

Eğitim ortamları (sınıf, laboratuvar, atelye) ve araç-gereç yetersizlikleri kaliteli bir mesleki-teknik eğitimin yapılmasını engellemektedir.

6. Eğitim içinde üretim, üretim içinde eğitim yapılamamaktadır.

Cumhuriyet'in ilk yıllarında mesleki teknik eğitim okullarında döner sermayeler kurulmuştu. Bugün döner sermaye sistemi, üretime daha çok ağırlık verecek öğretmen ve öğrencileri teşvik edecek bir yapıda değildir.

7. Bölgelerarası dengesizlik ve az gelişmişlik mesleki teknik eğitimi olumsuz yönde etkilemektedir.

Sanayinin geliştiği yörelerde mesleki teknik eğitim okullarına müracaat eden öğrenci sayısı çok fazla olmasına karşılık, endüstrinin gelişmediği kırsal kesimlerde kontenjanlar bile dolmamaktadır. Çünkü sanayinin geliştiği bölgelerde mezunların hemen hepsi iş bulurken, gelişmemiş yörelerde iş bulamadıkları için yapılan eğitimin bir anlamı olmamaktadır.

II- TÜRKİYE'DE ORTAÖĞRETİM SİSTEMİNDE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ'NİN UYGULANMASINA İLİŞKİN ÖNERİLER

Kalite insanda başlar. Hizmet sektöründe insanların insani değerlerle donanması, insani değerlerle bütünleşmesi ile kalite başlar. Eğitimde kalite; "iyi insan" yapmadan

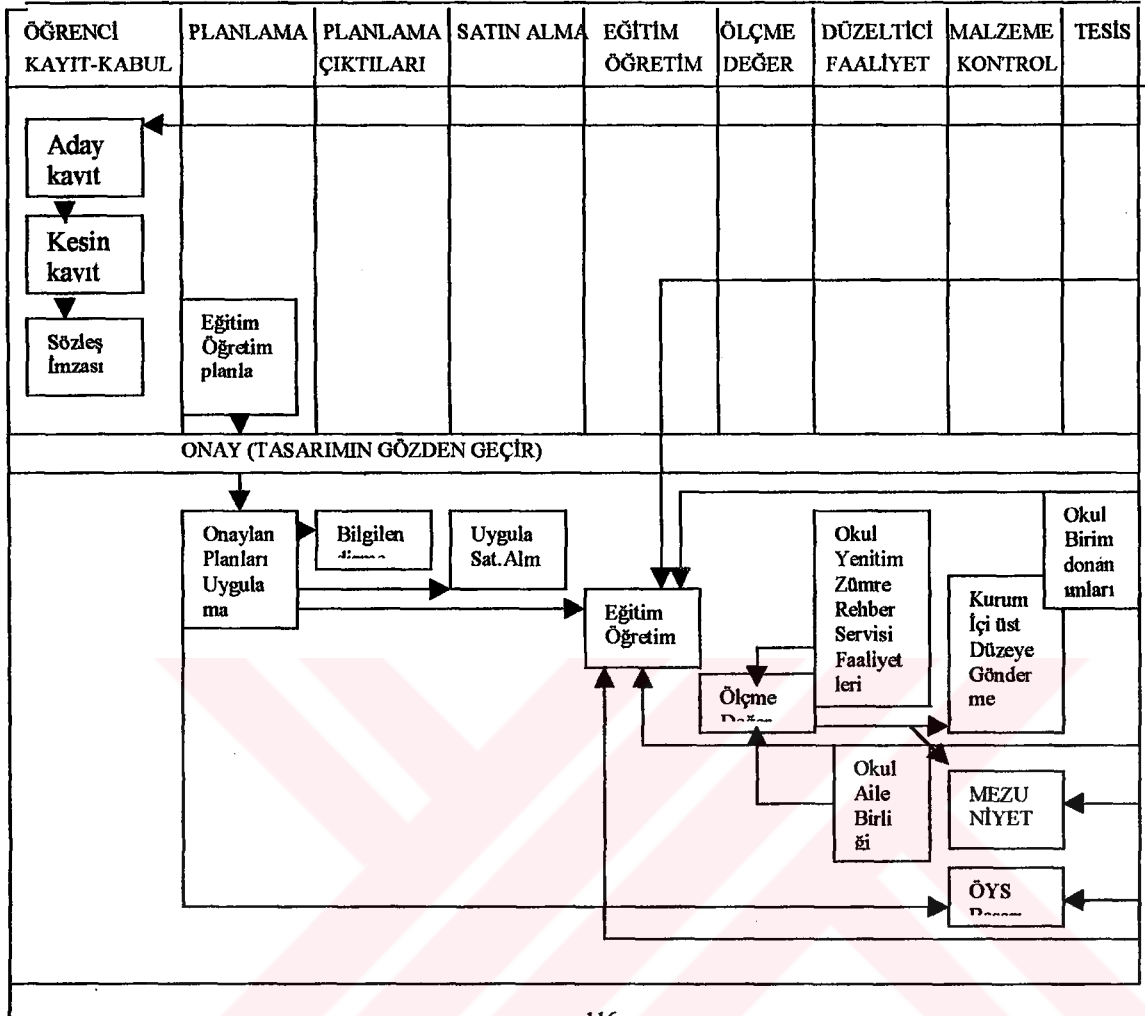
ziyade "iyi insan yapmayı" öğretmek, çağın gereklerine uygun niteliklere sahip öğrenciler yetiştirmek demektir. Kalite insanın "davranışında-anlayışında-eğitiminde"dir. Bu sonucu TKY'nin uygulanabilirliği sağlayacak, "sıfır hata" ve "tam öğrenme" gerçekleşecektir.

Eğitim sisteminin bireyin ve toplumun ihtiyaçlarına dönük, hayat boyu öğrenmeyi sağlayan bir yapıda, üründen çok süreçler üzerinde kaliteyi, verimliliği gözeten bir yapıda yeniden organize edilmesi gerekmektedir. Gerçi okullar, öğrenme sürecinin sadece bir kısmının (ama önemli) meydana geldiği kurumlardır. Oysa öğrenme, ailede, toplumda, işte, hayatta devam edecektir. Ancak kalite anlayışı içinde bütün süreçlerin iyi işlemesini sağlayacak temellerin okulda verilmesi gerekir. O halde okulun işlevleri, öğrencilerin okuldan ayrıldıktan sonra 'iyi bir anne-baba', 'iyi vatandaş ve iyi bir çalışan' rolü oynayacağı unutulmadan düzenlenmelidir.

A) YAPISAL DEĞİŞİM ÖNERİLERİ

Ortaöğretim yönetim organları yasa ve yönetmelikle tanımlanmış olan bürokratik yapıdan oluşmuştur. Dolayısıyla bu yönetim organlarını değiştirmek ya da azaltmak yasal düzenlemeyi gerektirdiğinden zor olmaktadır. Ancak mevcut yapı içinde yönetim organları süreç ve kalite takımlarına dönüştürüldüğünde ve birtakım düzenlemeler yapıldığında TKY'nin uygulanması ve sonuç alınması mümkün olabilecektir.

Bir ortaöğretim okulunda yapılacak işlerin bir kalite planı çerçevesinde süreçlerden oluşması, bu süreçlerin tanımlanması ve birbirlerini destekler nitelikte uyumlu oluşuna yönelik bir kalite planı hazırlanması ve uygulanmasıyla; işlerin akışını hızlandıracak, iş görenler daha az enerji harcayacaklar, daha az kaynak kullanılacak, hem de çıktının kalitesi artacaktır. Bu amaca yönelik bir kalite planı örneği şöyle oluşturulabilir. (Şekil-10)

Şekil-10 Ortaöğretim Kalite Planı ¹¹⁶

1. Öğretmenlere Yönelik Öneriler

Eğitim etkinliklerinde öğretmenin etkililiği önem taşır. Öğretmenin öğrenci ve öğretim programlarını etkileme gücü çok fazladır ve çıktı kalitesinin en önemli belirleyicisidir. Ancak bugünkü yapıda öğretmenlerin etkinlikleri büyük ölçüde yasal mevzuat çerçevesinde belirlenmiştir. Resmi okullarda görevli öğretmenler faaliyetlerini sürdürürken çok sayıdaki mevzuat kalıbına uygun hareket etmek zorundadır. Çünkü öğretmenin başarı değerlemesi büyük ölçüde şekli unsurlar dikkate alınarak bu kalıba

¹¹⁶ "TKY'nin Öğrenci ve Öğretmen Tarafından Algılanması ve Bir Örnek Uygulama", *Yüksek Öğretimde TKY Prensiplerinin Uygulanması*, Edit: Mithat ÇORUH, (Haberal Eğitim Vakfı), s. 256

göre yapılmaktadır. Denetimler çok boyutlu etkinlikleri ölçme amacından uzaktır. Örneğin, öğretmenin planlarını belirtilen standartlara uygun yapıp yapmadığı, ders kitabı olarak bakanlığın seçtiği kitabı okutup okutmadığı, başarılı not alan öğrencilerin (bir dersten 45 ve daha fazla puan alanlar başarılı sayılırlar) sayısı gibi kriterler esas alınmaktadır. Öğretmenin o dönem içinde kazandırdığı bilgiler, olumlu davranışlar dikkate alınmamaktadır.

Halbuki TKY modelinde öğretmenler, öğrencilere motivasyon, iletişim, disiplin problemleri, grup önderliği gibi konularda rehberlik yaparak bunlara yönelik becerilerini geliştirmek, çift yönlü iletişim ortamı oluşturarak sonuçta öğrenmenin demokratik bir sınıf ortamında yapılması amaçlanır. Bu ortamda öğrencinin soru sorma ve etkinliklere katılma becerisi geliştirilir.

Öğretmen öğrenciye ezberleyerek her şeyi öğretmeye çalışma yerine, yaratıcılığı, düşünmeyi ve öğrenmenin önemini öğretmesi daha yararlı sonuç verir. Müfredattaki ve ders kitaplarındaki konular, hedef alınan amaç ve davranışlar temel alınarak incelenir ve ömür boyu kalıcılığı olacak, fonksiyonel ve dayanıklı bilgilere göre bir program oluşturulur. Mevcut uygulamada öğretmenin müfredata konu ilave ve çıkarma hakkı ve yetkisi yoktur. Yani iyileştirici yönde değişiklik getiremez. İyi niyetle müfredatı iyileştirmeye çalışan bir öğretmen 'mevzuata uymamak' tan dolayı soruşturma bile geçirebilir. O halde öğretmen bakanlıkta küçük bir gurubun hazırladığı müfredatı içinde eski bilgiler, veriler olsa da okutmak zorundadır.

Sınavlar bilgi düzeyindeki davranışları ölçme yerine, kavrama, analiz, sentez ve uygulama düzeyindeki davranışları ölçmeye yönelik olarak düzenlenir. Sınav ve not öğrenciyi disipline etmek için bir güç, bir silahtır. Halbuki sınav ve not öğrenmenin derecesini belirlemeye yarayan bir araç olmalıdır.

2. Öğrencilere Yönelik Öneriler

Uygulanan eğitim sistemi ne kadar mükemmel olursa olsun öğrencilerin bundan yararlanabilmeleri diğer unsurların tam 'öğrenmeyi ve öğrenmeyi öğrenmeyi' gerçekleştirebilecek şekilde düzenlenmesine bağlıdır.

Üstün zekalı öğrenciler ile düşük zekalı öğrenciler aynı sınıfı paylaşmaktadır. Öğretmen konunun anlaşılabilirliği bakımından üstün zekalıları temel alarak az örneklerle konuyu işlese diğerleri iyi anlayamayacaklar, çok örnekli işlese, üstün zekalıların zamanı boşa harcanacaktır. Sınıf düzenlemeleri birtakım kriterler dikkate alınarak yapılmalıdır. Buna paralel olarak batılı ülkelerdeki gibi 'lider danışmanlığı hizmetleri' organize edilerek, geleceğin toplumsal liderlerinin, ülke yöneticilerinin yetişmesi sağlanmalıdır.

Öğrencilerin sağlıklı iletişim kurma ve kendilerini iyi ifade edebilmeleri konusunda etkin bir hale getirebilmek için "düşünce kulüpleri" kurularak faaliyete geçirilmelidir. Öğrenciler, katılımcılık ve yaratıcılık açısından ödüllendirilerek kendilerindeki güven ve işbirliği gibi özellikleri geliştirilmelidir. Ayrıca bu uygulama öğrencilerin her birine kişi olarak değer verildiği ve saygı duyulduğu hissi verilerek, duygu, düşünce ve bilgilerini her ortamda paylaşarak katılımcı olmaları için teşvik ortamı oluşturulmasını da sağlar.

TKY anlayışına uygun olarak oluşturulan "işbirliğine dayalı öğrenme" modelinde, küçük gruplar oluşturularak, bir problemi ortaklaşa çözmek ya da bir projeyi gerçekleştirmek gibi guruba yönelik faaliyetler; işbirliği içinde öğrenmeyle birlikte, grup başarı ve başarısızlığından birlikte sorumlu olma ve farklı özelliklerdeki kişilerle birlikte çalışma bilincinin kazandırılması, okul sonrası dönemde toplumsal uyumu sağlayacak, öğrencilere olası sorunları çözme konusunda cesaret ve özgüven kazandıracaktır. Eğitim kurumlarından mezun bir çok öğrencinin kısa sürede okul sonrası hayata uyum sağlayamamaları, enerji ve kaynak kaybına neden olmaktadır. İşbirliğine dayalı öğrenme tam öğrenmeyi sağlar. Böylece bir kişinin erişebildiği en iyiye hemen hemen gruptaki tüm üyeler erişebilecektir. Eğitim bilimcisi Bloom "belli bir dönemde gerçekleştirilen

öğrenmeler daha sonraki dönemlerde öğrenilecek olanların temelini oluşturur" ifadesiyle tam öğrenmenin işbirliği ile gerçekleştirilebileceğini vurgulamaktadır.

Öğrencilerin derslere tartışma için birikimli gelebilmeleri açısından (özellikle ön hazırlığı gerektiren konular 2-3 hafta önceden) işlenecek konular önceden duyurulmalı ve bu çalışmalara hazırlık bağlamında araç-gereç, not ve kaynak tavsiyesi yapılmalıdır.

Derslerde öğrencilerin bildiklerini toplum içinde rahatça ifade edebilmeleri için mümkün olduğunca fazla söz hakkı verilmesine özen gösterilmelidir.

Yazılı sınav sonuçları en kısa sürede açıklanmalı ve sınav kağıtlarından iyi öğrenilmeyen (çoğunluk tarafından cevaplandırılmayan) soruların konularına sonraki derslerde tekrar değinilerek tam öğrenme sağlanmalıdır.

Her türlü eğitim-öğretim etkinlikleri, sosyal faaliyetler mutlaka öğrenci odaklı düzenlenmeli, her öğretim döneminde her öğrenci en az bir etkinliğiyle toplum önüne çıkabilmelidir.

Derslerdeki konuların günlük hayatla mutlaka bağlantısı yapılmalı, yaşamsal örneklerle bilgi somutlaştırılmalıdır.

Sınıf ve okul bazında öğrencilerin fikir ve düşüncelerine değer verildiği hissi her fırsatta hissettirilerek öğrencilerin gelişim ve değişime cesaretli kişiler olarak yetişmeleri sağlanmalıdır.

Öğrencilerin sınıf geçmelerini kolaylaştırıcı; derslerden başarılı sayılma, af, ikinci bir sınav hakkı, öğretmenler kuruluyla başarılı sayma gibi eğitimin kalitesini olumsuz yönde etkileyen uygulamalar ortadan kaldırılmalıdır.

Okullarda öğrencilerin psikolojik ve duygusal sorunlarının hafifletilmesine ve sağlık problemlerinin giderilmesine, kişisel sorunlarının çözümüne yardımcı olabilecek, öğrenciyi destekleyen "rehberlik ve sağlık hizmetleri" birimleri kurularak, öğrencilerin bütün düşüncesini derse yoğunlaştırması sağlanması, kaliteli çıktı alınmasına katkı sağlayacaktır. Demokratik değerlerin alabildiğince önemsendiği günümüzde eğitimde dayak, korku gibi uygulamalar gündemde olmamalıdır. Eğitimcilerin yaptırım gücü sevgiye dayanmalıdır.

TKY'nin uygulanmasında gerekli olan bu uygulamaların hayata geçirilmesi öğrencilerin öğrenme yeteneğini maksimize edecektir.

3. Okul Yönetimine Yönelik Öneriler

Eğitim örgütleri bürokratik bir yapı oluşturması nedeniyle, bir çok mevzuatla ilgilendirilmiştir. Bugün bir eğitim örgütü yöneticisinin genel kamu personelinin ilgilendiren kamu mevzuatı dışında en az otuzdan fazla yasa ve yönetmelikle ilintili olduğunu söyleyebiliriz. Eğitimin dinamik bir olgu olması nedeniyle bu mevzuatın desteklenmesi amacıyla merkez ve taşra örgütleri tarafından çıkarılan çok sayıda genelgede dikkate alındığında bugün bir eğitim yöneticisinin zamanının çoğunun mevzuatı incelemekle geçtiğini görürüz. Bu nedenle eğitim örgütleri bu kadar mevzuat yükü altından kurtarılmalıdır.

TKY'nin etkin bir şekilde uygulanabilirliği oluşturulan örgüt kültürü ve örgüt iklimine bağlıdır. Okul yönetimleri hazırlayacakları kalite planlarıyla herkesi sistem içine almalıdır. İş görenlerin başarıları büyük ölçüde yönetimin oluşturacağı ortamla bağlantılı olacaktır. Yönetim, iletişim engellerini ortadan kaldırmalı, süreçlerin faaliyetlerini sürdürürken gerekli olan bilgi ve araç-gereç gereksinimleri karşılanmalı, herkesin birbirine sevgi ve hoşgörü ile yaklaştığı, ilişkilerde güvenin ön plana çıktığı bir örgüt iklimi oluşturmalıdır.

Okuldaki takımların oluşturulmasında bilgi ve işbirliği baz alınmalıdır. Öğretmen ve öğrencilerin yeni bilgilere ulaşabilmeleri için iyi bir bilgi işlem ağı kurulmalıdır. Çünkü teknolojik gelişmeler, mevcut bilginin ömrünü azaltmıştır. Devamlı öğrenen, öğrenip de değişen insanlar başarılı olmaktadır.

Okul organizasyonu "öğrenen organizasyon" şeklinde oluşturmalıdır. Öğrenen organizasyonlarda amaç değişime uyum sağlamak değil, değişmek, yani değişimi yönlendirmektir.

Okuldaki eğitim-öğretim işleri ile idari işler yürütme açısından birbirinden ayrılmalı ve ortaöğretim kurumlarında fakülte ve yüksekokullarda olduğu gibi sekreterlik birimi oluşturulmalıdır.

Bugünkü yapıda okul müdürleri zamanlarının büyük bir kısmını eğitim-öğretim işleri yerine genel idari işlere (öğrencilere verilecek belgelerin düzenlenmesi, muhasebe, satın alma-tamirat, temizlik vb) ayırmak zorunda kalmaktadır. Halbuki bunlar eğitim yöneticisinin alanıyla da pek ilgili değildir. Eğitim-öğretim dinamik bir olgu olup bilgi değişikliğine bağlı müfredat sürekli değişiklik göstermektedir-göstermelidir. Eğitim yöneticisi bir yandan eğitim öğretimdeki değişiklikleri takip etme, diğer yandan da günlük iş ve işlemler için (örneğin; yaptıracağı bir ihale için ihale kanununun incelenerek ihalenin gerçekleştirilmesi), eğitim öğretimi doğrudan ilgilendirmeyen mevzuatı incelemek zorunda kalmamalıdır. Bu işleri kurulacak sekreterlik birimi daha başarılı yürütebilir ve yönetici eğitim-öğretim işlerinin kalitesinin artırılmasına yönelik çalışmalara daha fazla zaman ayırabilir. Böylece yapılacak işlerin takım çalışması şeklinde daha başarılı yapılması da sağlanacaktır.

Öğretmenlerin dönem sonunda, ders ve konu bazında getirdiği değişiklik önerileri gerekçeleriyle mutlaka değişikliği gerçekleştirecek makama sunulmasına yönelik katılımcı bir yapı oluşturulmalıdır.

Bir sınıfa mümkün olduğunca değişik öğretmenlerin girmesi için çaba gösterilmeli ve farklı bakış açılarının öğrencilerce tartışılması sağlanmalıdır.

Eğitim yöneticiliği hala resmiyette bir meslek olarak kabul edilmemekte, okul müdürlüğü her öğretmenin yapabileceği bir meslek olarak görülmekte ve güvenceli bir görünüm sergilememektedir. Bu, mevzuatla önlenmeli keyfi ve siyasi amaçlı yönetici değişikliğine gidilmemeli ve milli eğitimin her düzeydeki yöneticileri siyasilerin kendilerine ömür biçebileceği kaygısından kurtarılmalıdır. Bugün siyasiler eğitim yönetiminin her kademesine (teftiş dahil) personel atamada doğrudan etkili olmaktadır.

Mevcut yapının görev tanımlamaları yasal çerçeve içinde yapılmış, belgelenebilir bir yönetim anlayışı ve faaliyetlerin istatistiksel süreç kontrollü oluşu okullarda TKY geçişin zor olmayacağını göstermektedir.

4. Fiziksel Yapıya Yönelik Öneriler

Örgüt kaynaklarının, kalite politika ve stratejilerini destekleyici biçimde tahsis edilmesi; mali kaynakların kullanımına kalite maliyeti kavramlarının uygulanması ve maliyetleri azaltma programlarıyla verimliliğin yükseltilmesi; enformasyon sisteminin TK iyileştirmelerine yardımcı olacak şekilde yönetilmesi; erişimin kolay ve anlaşılması rahat hale getirilmesi, fiziksel tesis ve malzemelerin TK'yi destekleyecek nitelikte sağlanması ve yönetilmesi hizmetlerin kalitesini oluşturacak unsurlar olmaktadır.

Eğitim birimleri fiziksel yeterliliğe ve ergonomik koşullara uygun düzenlemelidir. Öğrencilerin yararlanacağı birimler birbirine yakın oluşturulmalıdır.

Eğitim ortamı her türlü eğitim teknolojisiyle donatılmalıdır. Öğrenci böyle ortamda kendine gerekli olan bilgiye bilgisayarlar (internet ağı) aracılığıyla ulaşabilir. Kütüphane hizmetleri gelişmeleri, değişimleri sunabilecek değişimi gösterebilecek şekilde organize

olmalı, dersane ve özel derslikler (laboratuvarlar-çok amaçlı birimler) her zaman öğrencinin kullanımına açık bulundurulmalıdır.

Ayrıca öğretim alt sistemlerinin sürekli bir koordinasyon içinde program geliştirme, Ar-Ge, bilgi işlem merkezi, bilgi toplama ve yayım merkezi, kapalı devre Tv yayın sistemi, eğitime yardımcı malzeme birimleri gibi birimler eğitim öğretimi destekler nitelikte olup, amaçlarına uygun olarak yapılandırılmalıdır.

Özel ve genel derslikler takım halinde öğrenmeye imkan verecek şekilde, U-Köprü ve Salkım düzenine elverişli halde düzenlenmeli, sınıf mevcutları 20-30 kişi seviyesine çekilmelidir.

Sınıf ortamında aldığı bilgileri diğer öğrencilerle beraber değişik ortamlarda tartışabilmeleri için kültürel ortamlar oluşturulmalıdır. Böyle ortamlarda öğrenciler tek başlarına çözemedikleri problemleri, tam anlayamadığı konuları, sınıf ortamında soramadıkları soruları tartışıp çözüm yolları geliştirerek bilgileri pekiştirir ve tam öğrenmeye katkı sağlar.

5. Program Geliştirme Önerileri

Okulda geçen öğrenme sürecinin organize edilmesinde kalite ve verimliliğin korunmasında etken araçların başında öğretim programları gelmektedir. Öğretim programları, oluşturulacak ders programı ve içerikleri öğrencinin "kapasitesi, ilgilerine ve yeteneklerine" uygun olmalıdır. Çünkü sürekli değişim önerisi içinde eğitim, kuşakların "yaptıklarını yineleyen" değil, "yeni bir şeyler yapabilme yeteneği olan insanlar yetiştirmeyi" hedef almalıdır. Bunun için de eğitim ve öğretim etkinlikleri, bireyleri her an değişen koşullara uyum sağlayacak nitelikte donatılmalıdır. Konu ve ders bazında verilecek örneklerde gerçek hayat göz önüne alınmalıdır.

"Eğitimde çağdaş program geliştirme anlayışı; programların değişen bilim ve teknolojiler karşısında değişmeye daima açık, sürekli yenileşme çabası içinde olan, araştırma ve geliştirme çalışmalarına yer veren bir anlayıştır. (...). Böylece, geleneksel "öğretmen merkezli" program anlayışından "öğrenci merkezli" program anlayışına geçiş sağlanmalıdır" ¹¹⁷.

Derslerde; uygulamaya, denemeye önem verilmeli, öğrenci 'pasif' olmak yerine 'aktif' kılınmalı, dersler gereksiz bilgi yükünden arındırılarak ders düzenlemeleri ve haftalık ders saatleri müşterinin ihtiyaç duyduğu bilgilerin öğrenilmesini sağlayacak şekilde düzenlenmelidir. Birçok ders sistem yaklaşımı bakış açısıyla işlenerek o konuda bilgi bütünlüğü sağlanmalıdır. Yine çok sık (her hafta sonu) öğretmenler toplanarak (zümre-grup), o hafta değerlendirilmeli ve sonraki haftanın senaryosu hazırlanmalıdır.

Programlar, hayat boyu öğrenmeyi mümkün kılacak, bireyin istihdamı için herhangi bir meslekte gerekli teknik bilgi ve becerileri kazandırmalıdır.

Her ünite bittiğinde mini testler yapılarak, gerekli bilgi eksikliği saptanıp (geri besleme), tam öğrenme sağlanmalıdır.

Her ders için program içeriğinin belirlenmesinde ilgili alandaki 'bilimsel gelişmeler' belirleyici olmalıdır. Böylece, teknolojik gelişmelere bağlı olarak mesleklerin yapısında meydana gelecek değişikliklere kendilerini adapte etmelerini sağlayacak 'hayat boyu öğrenme' sağlanacaktır.

B) İNSAN KAYNAKLARI ÖNERİLERİ

İnsan kaynağı dışındaki hiçbir kaynak girdiden daha fazlasını çıktı olarak veremez. Örgüt istediği kadar yüksek teknolojiye sahip olsun, eğer çalışanlarına gereken önemi vermezse, gerekli teçhizatın, malzemenin kötü kullanımından doğacak yüksek maliyeti kabullenmesi gerekecektir.

¹¹⁷ ÖZGÜVEN, a.g.m., s. 51

Eğitim örgütlerinde kaliteli hizmetlerin sunulması iş görenlere yönelik insan kaynakları yönetimi uygulamalarına bağlıdır.

"TKY'nin, tüketicinin mevcut ve gelecekteki beklentilerini tam ve ekonomik bir şekilde karşılamak amacıyla tüm çalışanların katılımı ile, tüm işçilerin sürekli geliştirilmesini öngören, çevreye saygılı bir yönetim anlayışı"olarak tanımlanması¹¹⁸ müşteri memnuniyetinde insan kaynaklarını ön plana çıkarmaktadır.

İşletmeler "kurumun politika ve stratejileri ile uyumlu bir insan kaynakları stratejisi geliştirilmesi, düzenli olarak gözden geçirilerek iyileştirilmesi; çalışanların ve öğrencilerin beceri ve yeteneklerinin hedeflenen standartlar doğrultusunda geliştirilmesi için gerekli istihdam, eğitim ve kariyer planların hazırlanması ve uygulanması; insanların ve takımların hedefler üzerinde anlaşmaya vararak performansı sürekli olarak gözden geçirmeleri; herkesin sürekli iyileştirmeye katılımının teşvik edilerek onlara güç kazandırılması; idareciler, akademisyenler ve öğrenciler arasında yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarıya doğru düzenli ve etkili iletişimi sağlayacak mekanizmaların kurulmuş ve işletiliyor olması"¹¹⁹ amaçlara ulaşmada gereklidir. TKY değişim karşısında işbirliği ve iletişimi kaçınılmaz kılmaktadır. Okullarda da gelişme ve değişim; öğrenci-eğitimci-yönetici ve diğer personelin işbirliği ile sağlanabilir.

İkinci bölümde de belirtildiği gibi ortaöğretim örgütlerinde iki grup personel istihdam edilmektedir. Bunlar, eğitim yöneticisi de dahil olmak üzere eğitici personel ve diğeri de yardımcı personeldir. Kaliteli eğitimin gerçekleşmesinde her iki grup personele görev düşmekte ve birçok konuda birbirlerini destekler işlevler içinde bulunmaktadırlar. İş görenlerin seçimi, yetiştirilmesi, ücretlendirme ve yetkilendirme yaklaşımları kaliteli ürün ve rekabetçi yapı oluşturmada uyumlu olmalıdır.

¹¹⁸ Ali AKDEMİR, *İşletme Bilimine Giriş*, (Birlik Ofset Yayıncılık, Eskişehir, 1998) s. 299

¹¹⁹ SARVAN-CÖMERT ve KARAKAŞ, a.g.m., s. 104

1. İŖe Alma

Resmi ortaöğretim kurumlarındaki "Okul personelinin sayı ve nitelikleri bakanlıkça saptanır ve yürürlükteki yasa ve yönetmeliklere göre atanırlar" ifadesi yer almaktadır.

a) Eğitici Personelin İŖe Alınması

Eğitici personelin işe alınmasına nitelik yönünden önem verilmeli, pedagojik formasyondan yoksun personel alımı yapılmamalıdır. Mutlaka personel alımı tatil dönemlerinde gerçekleştirilmeli, eğitim-öğretim dönemi ortasında eleman alınmamalıdır.

Milli Eğitim Bakanlığının dört yüze yakın kaynaktan öğretmen aldığı yetkililerin demeçlerinden anlaşılmaktadır

Resmi öğretim kurumlarında eğitici personelin işe alınması bakanlıkça, bazı formaliteler yerine getirilerek gerçekleştirilmektedir.

Ancak, işe alma süreci nedense genellikle en azından o dönemde eğitimi aksatacı bir takvime bağlanmaktadır. Okulların eylül başlarında açılacağını bilinmesine rağmen 1999 yılında gerçekleştirilen öğretmen alım işlemleri eylül-ekim ayları içinde gerçekleştirilmiş ve işe başlama (bakanlıkça il, valiliklerce ise okul belirlenmesi) ekim-kasım ayı ortalarını bulmuştur. Bu uygulama TKY anlayışının süreç ve takım oluşturma anlayışına terstir ve süreçlerdeki ve takımlardaki aksaklık diğer takımları ve üretimin kalitesini etkiler.

Anadolu öğretmen lisesi gibi bazı merkezi sınavla öğrenci alan okullara alınacak eğitici personelin ayrıca mülakata tabi tutulması kaliteye verilen önemi göstermektedir. Ancak, 1999 yılında alınması planlanan öğretmenlerin okullarına atanmalarının ekim ayı sonlarını bulması eğitim sürecini aksatıcı bir uygulama olarak görülmektedir. Kalite

kaliteli hizmetle sağlanır. Kanaatimizce bu aksaklığın temelinde personel politikasında yapılan planlama hatası yatmaktadır.

b) Yardımcı Personelin İşe Alınması

Yardımcı personelin işe alınması ise yerel bazda valiliklerce (milli eğitim müdürlüklerince) gerçekleştirilmektedir.

Bu personelin işe alınması ve birimlere dağıtılmasında büyük ölçüde siyasiler etkin olmakta ve iktidarda bulunan siyasal partinin yerel örgütleri adeta alınacak personelin listesini ilgili makamlara onaylatmaktadırlar. Bu uygulama kaliteli, becerikli, nitelikli idari personelin okullarda çalışma şansını azaltmaktadır.

Aynı siyasiler bu personelin görev yapacakları okulların belirlenmesinde de etkili olmakta hatta personel eksikliği veya yokluğu görülen okullar yerine iş görenin isteği doğrultusunda bazı okullara ihtiyaç fazlası olarak atamaları yapılmaktadır. Bu eğitime verilecek destek hizmetlerini aksatıcı bir uygulamadır ve eğitimin bir süreci olan destek hizmetlerinin aksaması, hizmetin kalitesini de etkileyecektir.

Bu olumsuzlukları önlemek ve okullarda nitelikli personel istihdamını sağlamak amacıyla destek hizmeti veren personelin 'sözleşmeli statüde çalıştırılması' bir çok idari problemin doğmasını önleyecektir.

2-Yetiştirme

Çağdaş yönetim teknikleriyle çalışan örgütlerde yaşanan gelişim ve değişime ayak uydurabilmek için personelin sürekli bilgi ve yeteneklerini geliştirmesi büyük önem taşır. Hele eğitim gibi dinamik bir hizmete katkı sağlayacak personelin asgari yeterlilik dışında sürekli kendini yenilemesi şarttır.

Öğretmenler ilk göreve, "stajyer öğretmenlerin, bakanlıkça yetiştirme programının uygulanacağı okullara atanması ve bunlardan stajyerlik süresi sonunda başarılı olanların esas görev yerlerinin belirlenmesi atama ve yer değiştirme ile ilgili mevzuat hükümlerine göre yapılır" ifadesine göre belirlenen stajyer yetiştirme okullarına atanmaları ve burada rehber öğretmen gözetiminde (uygun branşta), hazırlanacak bir yetiştirme programı çerçevesinde yetişerek esas görev yerine atanması belirtilmesine rağmen, uygulamada ihtiyaç gerekçesiyle öğretmen (oryantasyon) ön eğitim görmeden görev yapacağı okula atanmaktadır. Bu okullarda yönetimce belirlenen bir rehber öğretmen gözetiminde bir yıl stajyer öğretmen statüsüyle çalışmaktadır ancak; bu rehber çoğu yerde aynı branştan ve bazen de rehberlik niteliğinden yoksun olabilmekte ve öğretmene bir hayat boyu uygulayacağı bazı olumlu davranışlar baştan kazandırılmamaktadır. Bu da görevde başarısızlık getirmekte ve göreve yeni başlayan öğretmenlerin (her dönem), % 4'üne yakınının bir yıl içinde istifa ettiği söylenmektedir.

Genel idari personel genellikle "bak gör"- "uygula-öğren" anlayışıyla yetişmektedir. Bu nedenle birçok küçük okulda idari işlemler okul yöneticileri tarafından yürütülmektedir. Bu da yöneticilerin eğitime ayıracakları zamanı azaltmaktadır. Yardımcı personeli de merkezi bir birimde eğitime tabi tutarak yeterli hale geldikten sonra görev yerinde çalışması katılımcılık anlayışına daha uygun düşmektedir.

TKY' de personel eğitimi öncelikli bir konu olmakta, süreçlerde çalışan her personel görev ve sorumluluğunun bilincinde olmakta ve gerekli eğitim sorumluluk verilmeden verilmektedir.

3. Ücretleme

Ücret, "personelin işverenden, emeği karşılığında aldığı ekonomik değer"¹²⁰ olup işgücünün yaşamını devam ettirmesinde en önemli kaynaktır. İşyerinde personelin etkinlik

¹²⁰ GEYLAN, a.g.e., s. 203

ve verimliliğini artırıcı yönde önemli bir motivasyon aracıdır. Devlet okullarındaki eğitici personele maaş ve yönetmeliğe göre girmesi gereken ders saati dışında derse girmesi halinde ilave ücret ödenmekte olup, bugünkü hayat koşullarına göre bu ödentilerin son derece yetersiz olduğunu söylemek mümkündür. Bu nedenle yaptığı iş ve sayı itibariyle ayrıcalık arz eden eğitim personelinin özlük hakları ayrı bir yasayla düzenlenmeli (öğretmen personel yasası çıkarılmalı), (diğer kamu personeline göre iyileştirilmeli) ve eğitici personel ikinci bir iş yapma mecburiyetinden veya öğretmen evlerinde zamanını boşa harcama ortamından kurtarılmalıdır.

Özel okullarda çalışan personelin ücretlerinin üst limiti bulunmamaktadır. Yöneticiler personelin ücretlerini -başarı durumuna- göre belirleme hakkına sahiptirler. Ancak, kamu yöneticilerinin "kamuda çalışanların aylıkları ve ücretleri alt ve üst limitler itibariyle siyasi organlar tarafından belirlenir. Kamu yöneticilerinin, çalışanların ücretlerini arttırma ve azaltma yetkileri yoktur"¹²¹ ifadesinden de anlaşılacağı gibi devlet okullarında çalışan personelin ücretleri yasal mevzuatla düzenlenmiştir.

Ücretlendirmede etkinlik, verimlilik, olumlu öneride bulunma ve performans gibi ölçütlerin okul personelinin değerlendirilmesinde dikkate alınmaması çalışan personelin motivasyonunu, işe bağlılığını olumsuz yönde etkilemektedir. Halbuki belli sınırlar içinde de okul yöneticilerine ücretlendirme ve maddi açıdan ödüllendirme konusunda yetki verilmesi, personelin değişim olgusuna daha sıcak bakmasını sağlayacaktır.

Eğitim yöneticiliğinin maddi yönden cazip hale getirilerek kapasiteli insanların talip olduğu bir meslek haline getirilmesi eğitim liderlerini daha dinamik bir yapıya kavuşturacak ve işine sevgi ile bağlılığı artacaktır.

¹²¹ Bilal ERYILMAZ, *Kamu Yönetimi*, (Akademi Kitabevi, 2.B., İzmir 1995), s. 32

4.Yetkilendirme

Bir örgütte sadece yönetsel makamlara verilmiş olan yetki, örgütsel eylemin kişisel olmayan makama ait olan bir haktır. Bu hakkın boyutlarını yasallık, güç ve liderlik oluşturur. TKY yöneticinin planlamadan çok yol göstermesini, yönlendirmekten çok yetkilendirmesini, örgütlemeden çok ortak çalışmayı, denetlemekten çok değerlendirmeyi öngörmektedir. Örgüt içi yönetsel rollerin çalışanlarca üstlenilmesiyle birlikte yöneticinin rolü dış koşullarla örgütün uyumunu sağlamaya yönelmektedir.¹²² Bu tanımlamalardan da anlaşılacağı gibi bazı liderler iş görenlere yetki vermekten (devretmekten), çekinirler, hatta korkarlar ve sanki otoritelerinin sarsılacağını, zayıf düşeceklerini düşünürler. Halbuki yetki verilmesi aynı zamanda sorumluluk devri anlamına gelir. Sorumluluğun paylaşılması yöneticiyi daha az yorar ancak etkinliğini artırır. "İyi bir yönetici yapan değil, yaptıran"dır anlayışı TKY'ne uygundur.

Okulda müdür, okulun yönetim, eğitim ve öğretim işlerini kanun ve programların amaç ve ilkelerini gerçekleştirecek biçimde yürütür. Bu ifade aslında okullarda müdürü tek otorite kılan bir anlayışı sergilemektedir. Ancak, müdürün idari yönetmeliğin 11. maddesinde belirtilen başlıca görev ve sorumlulukları; araştırma, planlama-yürütme-izleme, rehberlik, denetleme ve değerlendirme gibi görevleri yetki devretmeden kendi başına yeterli şekilde yapabilme olanağı yoktur. Bu nedenle başta yardımcıları olmak üzere oluşturulan süreçlere uygun bir yetki devri yöneticinin yönetim işlerine ayıracağı zamanı artıracaktır. Bazı okullarda yöneticilerin otoritelerini hissettirmek amacıyla öğretmen ve personelin nöbet günlerini belirleme, kullandıkları izinleri izleme, haftalık ders programlarını yapma çalışmalarını dahi kendilerinin belirlemeye çalışmaları TKY anlayışıyla çelişir uygulamalardır.

Okullarda yetkilendirme açısından diğer önemli bir sorun, öğrenciyle bire bir ilişki kuran büroların öğrencilerin dilek ve şikayetlerini öğretmenlere iletmede sorumluluk üstlenmemeleridir. Halbuki müşteriler bu bürolardan hizmet almakta ve hizmetin verilmesine, çalışma saatlerinin uygunluğuna dair birçok şikayetleri olmaktadır. Bu aynı

¹²² ÖZKARA, a.g.m., s.296

örgütte farklı disiplinler arasındaki kopukluğun sonucudur ve müşteri odaklı yönetim anlayışına ters düşer.

Okullarda öğrencilerden takımlar oluşturularak; temizlik, düzen, araç ve gerecin iyi kullanılması-bakımı ve korunması, ihtiyaçların ve sorunların yönetime aktarılması gibi noktalarda yetkili kılınması, onların sorumlu kişiler olarak yetişmelerine katkı sağlar.

TKY "çalışanların tamamının kendi işleriyle ilgili konularda karar vermeleri bir yandan çalışanları geliştirecek bir yandan da işletmenin rekabet gücünün geliştirilmesi sağlanabilecektir"¹²³ anlayışını savunur.

C) LİDERLİK VE KATILIM ÖNERİLERİ

Geleneksel yöneticilikten kalite liderliğine doğru uzanan yolculukta, yöneticinin fonksiyonları; ortak vizyon, amaç ve hedeflerin oluşturulmasının sağlanması, çalışanlar arasında etkin bir iletişim sisteminin kurulması, yönetilmesi, istenen yönde değişimlerin gerçekleştirilmesi, güçlü bir organizasyon kültürünün oluşturulması, faaliyetlerde model olma rolünün üstlenilmesi, gerekli kaynak ve yardımların sağlanması ve uygun ödül ve ceza sistemlerinin geliştirilmesi olarak yeni boyutlar kazanmıştır.

TKY "Müşteri odaklı olmak, katılımcı olmak, hedef birliği içerisinde olmak, yüksek motivasyonlu iş görenin varlığı, planlı olarak dinamik olmayı"¹²⁴ gerektirir

TKY'de üst yönetimin kendini değişime adanması ve bunu tüm çalışanlara göstermesi gerekir. Üst kademenin sorumluluğu üstlenmemesi TKY'ne yönelik çalışmaların başlamadan bitmesi demek olacaktır. Değişimi gerçekleştirecekler bu değişime kendilerinden başlamalıdır. O halde lider-yönetici değişmeyi sağlayıcı öğrenen bir lider olmak zorundadır.

¹²³ AKDEMİR, *Vizyon Yönetimi*, s. 82

¹²⁴ AKDEMİR, a.g.e., s. 299

Eğitim liderleri, TKY ilke ve uygulamalarının okul kültürünün bir parçası olması için çaba göstermelidirler. Bunu okulun tüm elemanları işbirliği yaparak gerçekleştirebilir ve olumlu sonuçlar alabilirler. Okul yöneticileri, öğrencilerin, öğrenci-öğretmen işbirliğinin sürekli geliştirilmesi sonucunda potansiyellerinin tümünü değerlendirebilmeleri için uygun ortamı yaratmak zorundadır.

Akdemir'e göre; "TKY'de yöneticilerin lider olmak gibi bir zorunluluğu bulunmaktadır. TKY'de tepe yöneticisinin lider olması ve bunun için de vizyon geliştirmesi gerekmektedir. Lider formasyonuna sahip yönetici, rutin işlerle zaman yitirmeyerek, vizyon geliştirme ve geliştirilen vizyonun uygulamaya taşınmasıyla ilgilenecektir"¹²⁵. Belirtildiği gibi eğitim liderleri katılımcı ve çok yönlü olmak zorundadır. Kalite okullarının liderleri sürekli gelişim ve değişimi sağlayabilmesi için büyük katkı sağlayacak iç ve dış çevreler ile güçlü bağlar kurabilmelidir. Belediye, hastane, üretim işletmeleri ve sivil ve resmi toplum örgütleri ile iyi ilişkiler kurabilen liderler hizmet kalitesini yükseltmede önemli yararlar sağlayabilirler.

Lider okulun bilgi kaynaklarını iş görenlere açmaktan korkmamalıdır. Bu iş görenlerin sunacakları önerileri destekleyecektir. İş görenlerle yöneticiler arasındaki engellerin kaldırılması ve iş görenlerin yöneticiye ulaşma konusunda kaygıya kapılmalarına meydan verilmemesi, iş görenlerin çözüm önerileri konusunda güçlendirilmelerini sağlar.

Ayrıca eğitim liderlerinin bilgi kadar "sezgi gücüne" de sahip olmaları gerekir. Günümüzde sezgi (duygusal zeka) başarılı yönetimin ayrılmaz bir parçası olarak kabul edilmektedir. Yöneticiler bu özelliğiyle değişimin geleceğini tahmin ederek normal dönemlerde değişimin öncüsü olurlar. Kriz dönemlerinde de tehlikeleri görerek bunları karşılamaya çalışırlar. Ancak başarı için, oluşturulan takımlar da liderin performansına yakın bir hızla lideri takip edebilmeleri şarttır.

¹²⁵ AKDEMİR, a.g.e., s. 80

Katılımcılık, herkesin işini iyi yapabilmesi, müşteri tatmini ve sürekli iyileştirmenin sağlanabilmesi için iletişim, eğitim, motivasyon ve karar alma gücünün paylaşımı ile sağlanır

İşletmede kaliteye katılımcılığın sağlanması amacıyla yararlanılan araçlardan biri de kalite çemberleridir. İşletmede herkesin problemi teşhis etme kaynağına inme ve çözüm önerileri getirme becerisine sahip olduğu oranda etkili olma gerçekleşir. Kalite çemberlerinin arkasındaki temel fikir, insan yeteneklerinin ortaya çıkarılması ve kapasitesinin geliştirilmesidir.

TKY'nin uygulandığı bir eğitim sisteminin sağlayacağı yararlar bir kaynakta şöyle belirtilmektedir; "-Eğitimde fırsat eşitliği sağlanacaktır. -Öğrenme süreleri kısılacak, eğitim maliyetleri azalacaktır. -Uzman veya meslek sahibi birey sayısı artacaktır. -Toplumsal bilinçlenme artabilecektir. -Toplumda homojen bir yapı sağlayabilecektir. -Teknolojik değişmelerin, gelişmelerin, toplum üstündeki olumsuz etkileri oldukça azalabilecektir. -Verimli ve etkin insan gücü yetiştirebilecektir"¹²⁶.

Ancak bu sonuçlara, liderlik yeteneğine sahip yöneticilerin oluşturduğu "öğrenen örgüt" yapısıyla ulaşabilmek mümkün olacaktır.

¹²⁶ Mustafa Kemal AKGÜL, *Standart Ekonomik ve Teknik Dergi*, (TSE, Ocak 1998, S. 433), s. 90-91

BEŞİNCİ BÖLÜM

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ'NİN ORTAÖĞRETİM'DE UYGULANABİLİRLİĞİ AÇISINDAN KOLEJ AYŞE ABLA DENEYİMLERİ

I- UYGULAMANIN AMACI

Ülkemizde üretim işletmelerinde TKY'nin başarıyla uygulandığı ve hatta uluslararası ödüller aldıkları bilinmektedir. Ancak, eğitim örgütlerinde bu yönetim anlayışının daha kolay uygulanabilir olacağı düşünüldüğü halde ülkemizde uygulama örnekleri pek görülmemektedir. Bunun nedenlerini ortaya koymaya çalışmak ve TKY'ni belli bir süredir uygulamakta olan Kolej Ayşeabla okulunun uygulama çalışmalarını inceleyerek ulaşılan başarılı sonuçları ortaya koymaktır.

A) UYGULAMADA KULLANILAN VERİLERİN TOPLANMASI

Okuldaki TKY uygulama çalışmalarını ve kullanılan belgeleri yerinde görmek ve ilgililerden uygulamanın sonuçları hakkında bilgi almak amacıyla okul ziyaret edilmiştir. Okulda genel müdür Sayın İrfan ÖRNEK ile ve geniş bilgi almak için önerilen kurumun kalite kurulu başkanı Sayın Huriye Kırıl ile yüz yüze görüşme yapılmıştır..

Çalışmanın önceki bölümlerinde ifade edilen bilgiler çerçevesinde yapılan görüşme sonucu batı ülkelerinde eğitimde uygulanan ve olumlu sonuçlar alınan TKY'nin Türkiye'de de ortaöğretim işletmelerinde uygulanarak olumlu sonuçlar alınabileceği izlenimi edinilmiştir.

Ankara'da uygulayan "tek okul" olarak farklı bir kimliği belli bir süre sürdürme düşünceleri gerekçesiyle uygulamaya yönelik belgeler sadece incelenebilmiştir. Onların açıklamaları ışığında sorular sorularak alınan bilgiler değerlendirilmiştir.

B) OKULUN TANITIMI

1. Okulun Tarihçesi

Uygulamaya konu olan "Kolej Ayşeabla Okulları" 1946 yılında Sayın Neriman HIZIROĞLU tarafından kurulmuş; yarım asrı aşan süredir Milli Eğitime hizmet vermekte olan bir eğitim kurumudur. Önceleri çocuk yuvası ve ilkokul düzeyinde faaliyet gösteren okul 1984 yılında kademeli olarak ortaöğretimi de bünyesine almıştır.

Kolej Ayşeabla, kurulduğu günden itibaren hedeflediği ve uyguladığı "nitelikli eğitim" sürecini, 1996 yılında aldığı "TS-EN-ISO 9001 Kalite Belgesi" ile belgelemiştir. Okul 1999 yılında Başkent Üniversitesine satılmıştır. Halen "Başkent Üniversitesi Kolej Ayşeabla" kimliği ile Çiğdem mahallesi 25.cadde No:5, Karakusunlar-ANKARA adresinde eğitim-öğretim faaliyetini sürdürmektedir.

Yöneticiler, "ilköğretim ve ortaöğretim alanında Türkiye'de ve Dünya'da bu belgeyi alan ilk eğitim kurumu" olduklarını ifade etmişlerdir.

2. Fiziki Durum

Kolej, 20 dönümlük araziye oturan çağdaş, özenli bir okul yapısı olarak oturtulan 11.000 m2 kapalı alana sahip kampüste eğitim-öğretimi sürdürmektedir. Bina birbirine bağlı A-B-C-D blokları olarak dört blokdan oluşmuştur. Bu bloklarda; 37 derslik, 17 yönetsel büro, 1 arşiv odası, spor salonu, çok amaçlı salon, görsel eğitim odası, müzik odaları, oditoryum, laboratuvarlar, yemekhane ve blardo salonu gibi birimler bulunmaktadır. Ayrıca iyi bir şekilde yeşillendirilmiş ve düzenlenmiş oldukça yeterli bir bahçeye sahiptir.

Kolejin fiziki şartlarının eğitim-öğretim için son derece elverişli olduğunu söylemek mümkündür. Bu yapı ve içindeki birimler ile sahip olunan araç-gereçler (laboratuvar

malzemesi, kütüphane vb.) öğrencilerin nitelik ve kabiliyetlerini geliştirmede onlara okulu sevdirmede ve birçok alanda uygulama yapabilmede geniş olanaklar sağlamak ve "yaparak, yaşayarak öğrenme" gerçekleştirilmektedir. Öğrenci boş zamanını bu birimlerde etkinlikte bulunarak, kabiliyetini geliştirici yönde değerlendirebilmektedir. Bu açıdan bakıldığında öğrenciler için okul; "bir an önce kaçılması gereken bir mekan" olmak yerine "içinde bulunmaktan zevk alınan bir ortam" olarak görülmektedir. Yapının bu özellikleri taşıması, öğrencilerin boş zamanlarını eğitim-öğretimi destekler faaliyetlerle geçirmesini sağlamakta ve olası disiplini bozucu olaylara da engel olmaktadır. Aynı zamanda öğrenciler arasında paylaşma, yardımlaşma duyguları gelişmekte ve takım anlayışı içinde "birlikte öğrenme" alışkanlığı kazandırılmaktadır.

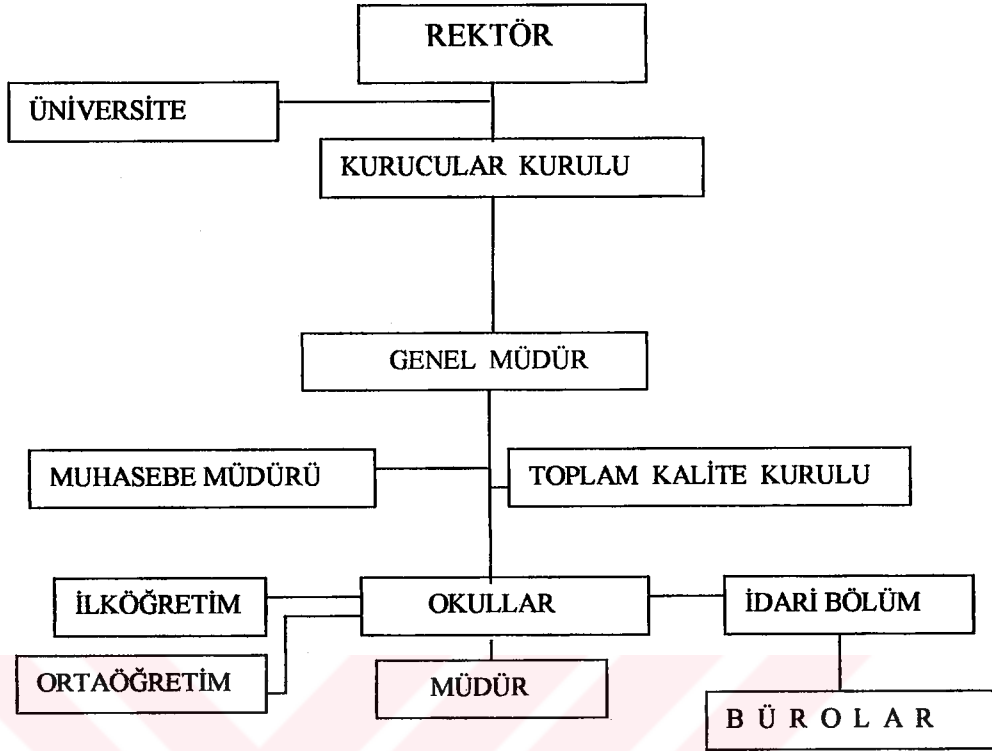
3. Personel Durumu

Okulda ilköğretim ve ortaöğretimde 68'i öğretim elemanı olmak üzere toplam 101 personel görev yapmaktadır. Destek hizmeti veren idari personelin farklı meslek alanlarından ve sayıca yeterli olması kaliteli hizmet verilmesini destekleyen unsur olarak görülmekte ve her yönden müşteri memnuniyetine önem verildiği anlaşılmaktadır.

4.Örgüt Yapısı

Örgüt yapısı incelendiğinde yasayla tanımlanmış resmi ortaöğretim kurumlarına benzemekle birlikte kısmen farklı bir yapı görülmektedir. Bu farklılığın başında 'parayı veren emir de verir' anlayışının egemen olduğu kurucular kurulunun eğitimde belirleyici rol oynamakta olduğudur. Toplam Kalite Kurulu; yöneticilere idari işlerle ilgili, öğretim elemanlarına da eğitim-öğretim etkinliklerini kolaylaştırıcı katkılar sağlamaktadır.

Okulun Başkent üniversitesine devredilmesiyle aşağıdaki gibi bir yapı ortaya çıkmıştır. (Şekil- 11)



Şekil-11 Kolej Ayşeabla okulları örgüt yapısı

II-TOPLAM KALİTE YÖNETİ'MİNE GEÇİŞ VE ÖRNEK UYGULAMALAR

A) TKY'NE GEÇİŞ SÜRECİ

Kolej eğitim felsefesini, "geleneksel eğitim ve çağdaş öğretimin" kesişme noktasında odaklaştırmıştır. Eğitim-öğretim standartlarını belirlerken; öğrenci mevcudunu sayısal olarak artırmak yerine, "sınırlı sayıda, ancak nitelikli" öğrenci yetiştirmeyi hedeflemiştir.

1980'li yıllardan beri okuldaki iş ve işlemlerin tümünün; yasal mevzuata göre belgelere dayandırılarak yapılması ve bunların sistematik bir şekilde saklanması; böylece hem okul içi denetim ve kontrolün, hem de MEB'ca yapılan formalite ağırlıklı denetime cevap verilmesinin kolaylaşacağı anlayışı benimsenmiş ve bu anlayışın nitelikli eğitimi

destekleyeceği anlayışı kabul edilmiştir. 1995 yılında TKY'ne geçiş fikri ortaya atılmış ve ISO-9001 kalite sistemi incelendiğinde "zaten biz bunları uyguluyoruz" "bu sistemin şartlarına uyarız" önerisi benimsenmiş, standardın maddeleri eğitime uyarlanarak TSE ile temasa geçilmiş ve yeterli bilgi toplandıktan sonra gerekli formaliteler tamamlanarak 1996 yılında "Türkiye'de ve Dünya'da" ilk ISO-9001 belgesi alan okul unvanına sahip olmuşlardır.

Bu arada, okul örgütünde görev alan yönetici ve iş görenlerin görevlerinin MEB'nin ilgili yönetmeliklerinde belirlenmiş olması geçiş sürecini kolaylaştırmıştır.

Bu aşamada örgüt el kitabı ve kalite dosyası hazırlanmış, ilk zamanlar çalışanlar uygulamanın formalitelerine tepki koymalarına rağmen verilen eğitimle uygulamayı benimsemişlerdir.

B) KALİTE POLİTİKALARI

Kolej Ayşeabla okullarının temel politikaları şöyle belirlenmiştir:

-Çağdaş bilgilerle donatılmış, düşünce ve davranışlarıyla geleneksel değerlere saygılı, çağın gerektirdiği güncel yenilikleri özümseyebilen, kişilikli, mutlu, özgüveni gelişmiş, Atatürk ilke ve inkılaplarına bağlı kişileri topluma kazandırmayı amaçlar.

-Düzenli, düzenli ve kurumsallaşmış bir iş anlayışı ile teknolojik yenilik ve gelişmeleri izleyerek uygulamayı ve bunları öğrencilere yansıtmayı, öğrencilerin "bakan ve gören" olmaları, "duyan ve işiten", "dinleyen ve dinleten" olmalarını amaçlar.

-Ayşeabla okulları; sistematik, planlı bir yaklaşımla öğrencilerin her boyutta özgür ve saygılı olmalarını hedefler. Uygulanan ek program ve etkinliklerle öğrencilerde; rekabet

ve dayanışma kavramlarının erken yaşlarda ve olumlu yönlerde gelişmesini, öğrencilere sosyal özellikler kazandırmasını amaçlar.

-Ayşeabla okullar grubu; nitelikli bir eğitim için nitelikli elemanlar gerektiğinin bilincinden hareketle; çalışan ve eğitimcilerin gelişmelerini tamamlayan programların yanı sıra mevcut öğrenci kapasitesinin altında bir mevcutla sınıflarda nitelikli eğitim ve öğretim hizmeti vererek öğrencilere "istediklerini öğretmeyi" ve "bireysel farklılıklarını bularak", "özel yetenekleri doğrultusunda" yönlendirmeyi ilke edinmiştir.

Kolej Ayşeabla okullar grubunun hedefleri; TKY felsefesinin öğrenme sürecine yansıtılmasını sağlayarak ve "öğrenmeyi öğrenme" modelini uygulamaya aktaracağı aşağıdaki ilkeleri kapsayan bir modeli uygulamaya koymayı hedeflemiştir. Bu hedefler;

-MEB'nın öngördüğü eğitim ve öğretimi gerçekleştirmek,

-Bireysel özgürlüğü grup rekabeti ile bağdaştıracak eğitimi sağlamak,

-Öğrencilerin; öğrenme düzeyleri göz önünde bulundurularak kendi içinde gelişmeyi sağlamak,

-Öğrencilerin; çağdaş yenilikler ve uygar davranışlar içinde bulunmalarını sağlamak,

-Bütün çalışan ve öğrencilere Kolej Ayşeabla kültürünü özümsetmek.

-Her türlü eğitim öğretim etkinliği açısından; etkileşime dayanan öğrenci merkezli uygulamalar yapmak.

-Öğretmenlerin rolü açısından; bilgi verici ve uzman gibi davranmayan, katılımcı ve gerektiğinde öğrencici olmayı kabullenmek.

-Öğrencilerin rolü açısından; dinleyici ve daima öğrenici değil, katılımcı ve gerektiğinde öğretici olmak.

-Ders içerikleri açısından; bilgi düzeyindeki bilgilerden ziyade, ilişkilere, kavramaya ve senteze ağırlık vermek.

-Öğretim yöntem ve teknikleri açısından; ezber ve hatırlatmaya dayalı uygulamalar yerine, kendini ifade etmeye olanak vererek, yaratıcı yönleri geliştirerek sorgulama ve ilişkilendirme yoluyla "öğrenmeyi" sağlamak.

C) TKY'NE YÖNELİK BAZI UYGULAMALAR

Kolej Ayşeabla okullar gurubu MEB'nın gözetim ve denetiminde olan bir özel kolej olup, faaliyetleri bakanlıkça belirlenen yasal çerçeveye uygun yürütülmektedir. Ancak yasal çerçeve içinde yer almayan, okula has birtakım karar ve faaliyetler okulda nitelikli eğitim-öğretimin gerçekleşmesini sağlamaktadır.

1. Süreçler

Kolej Ayşeabla okullarında TKY'nin başarıyla uygulanabilmesi için oluşturulan süreçler şöyle belirlenmiştir;

1. Kayıt-kabul süreci
2. Satın alma süreci
3. Öğrencilerin temin ettiği malzemeler süreci
4. Öğretmen ve öğrenci tanımlanması-izlenmesi süreci
5. Eğitim-öğretim yılında yapılacak ölçme-değerlendirme süreci
6. Sistem girdilerinin irdelenmesi süreci
7. Velilerle görüşme
8. Sağlık ve güvenlik hizmetleri
9. Uygunsuzluğun tanımı ve düzeltici ve önleyici faaliyetler

- 10. Stok-arşiv ve demirbaşlar
- 11. İç Kalite tetkiki
- 12.Eğitim-Öğretim süreci
- 13.Bakım-onarım süreci
- 14.İstatistiksel teknikler

İçinde bulunulan durumla yetinilmeyip sürekli kendilerini yenileyen birbirini destekleyen süreçler çıktının kalitesini oluşturmaktadır. Süreçler arası iletişimin etkinliği işlevlerini kolaylaştırmaktadır. Her süreç amaca hizmet eder şekilde düzenlenmiş ve görev tanımı da buna uygun yapılmıştır.

2. Eğitim-Öğretimle İlgili Uygulamalar

MEB'ca belirlenen yasal çerçevede belirlenen uygulamaların yanısıra TKY anlayışı kapsamındaki uygulamalar ve alınan sonuçların bazılarını şöyle sıralayabiliriz.

ISO-9001 belgesi alan kuruluşlar her yıl TSE tarafından denetlenmekte olup, kolejin kontroller sırasında bir sorunla karşılaşmadığı ve üç yıl için alınan bu belgenin 1999 yılı sonunda tekrar alınmasına yönelik çalışmaların yapıldığı ifade edilmiştir. Bu düşünce kuruluştaki TKY uygulamalarının başarıyı getirdiği izlenimini vermektedir.

a) Eğitimcilere Yönelik Uygulamalar

Kolejin benimsediği "sınırlı sayıda, ama nitelikli" öğrenci yetiştirme politikasının "kalite insanda başlar" anlayışına göre gerçekleşmesi nitelikli öğretmene bağlıdır. Bu nedenle Başkent Üniversitesine entegre olunması sonucu ilk toplantıda hem kendi okullarının ihtiyacını karşılamaya, hem de ülkenin eğitimine katkı sağlanması bakımından Üniversite bünyesinde nitelikli öğretmen yetiştirmek amacıyla eğitim fakültesi açılması önerisi Üniversite yönetimince olumlu karşılanmıştır.

Öğretmenlere sınav etkinliklerinde yardımcı olmak ve derslerde öğrenileni ölçmeye yönelik sorular sorulması bakımından "soru bankası" kurulmuştur. Bu sistemde öğretmenin sorumluluğu soru bankasına soru hazırlamaktır. Öğretmenler yapacakları sınavın dönem ve tarihini bildirmek suretiyle sorulacak sınav sorularını soru bankasından almaktadır. Böylece, öğretmenin sınav sorusu hazırlama bakımından zaman kaybının önlenmektedir. Ayrıca soru dağılımının tüm müfredatı kapsayacak tarzda bilimsel ölçme tekniğiyle hazırlanmasıyla da öğrenilenin objektif olarak ölçülmesinin sağlandığı ifade edilerek, takımların birbirlerini desteklemelerinin kaliteye katkısı görülmektedir. Sınav soruları hazırlamak ve değerlendirmek ölçme-değerlendirme birimlerince yapılmaktadır. Bu uygulama ile öğretmen-öğrenci arasındaki iletişim not korkusuna dayalı olmaktan kurtarılmıştır.

İyi bir iş analizi, görev tanımlaması ve iş gereklerine göre "örgüt el kitabının" hazırlanmış olması ve buna uygun personel politikasının takip edilmesi, çok iyi bir örgüt iklimi oluşmasını sağlamıştır. Dürüst çalışma ortamında çalışan insanlar görevlerini benimsemiş ve dürüst olmakta, beşeri ilişkiler bir takım ruhu içinde gelişmekte, herkes eğitimin kalitesi için çaba göstermektedir.

1997 ÖSYM sınavında öğrencilerin felsefe sorularını cevaplandırmada Türkiye birincisi olmaları nedeniyle felsefe öğretmenine "teşvik primi" ve "üstün hizmet belgesi" verilerek başarı ödüllendirilmiş ve iç müşteri tatmini sağlanmaya çalışılmıştır.

b) Öğrencilere Yönelik Uygulamalar

Okulda öğrencileri iletişim ve kendilerini ifade edebilmede etkin bir hale getirebilmek amacıyla "yaratıcı düşünce ve eğitici drama kulüpleri" kurulmuş ve her ekip ders dışı bir etkinliği üstlenerek (sosyal-kültürel-sportif), sergiledikleri faaliyetlerle yaratıcılıklarını ortaya koyması, kendine güven, sorumluluk alma ve işbirliği duygularını, geliştirilmeye katkı sağlamaktadır.

Okulun eğitim iş görenleri dışındaki çalışanları da öğrencilerin olumsuz davranışlarının düzeltilmesi konusunda kendisini sorumlu hissetmektedir. Örneğin; okulda davranış bozukluğu gösteren öğrenciler için "demerit formu" uygulaması yapılmakta, öğrencinin gözlenen olumsuz davranışları okuldaki her iş gören (öğretim elemanı-diğer iş görenler) tarafından bu forma işlenmektedir. Bir öğretim yılında üç kez demerit alan öğrenci hakkında disiplin işlemi yapılmaktadır. Her öğrenci için düzenlenen bu formları zaman zaman inceleyen öğrenci "ay... iki demeritim var" yorumuyla, kolej ortamına uygun olmayan davranışlarını kontrol etme alışkanlığı edinmekte ve bu da kendisiyle barışık, topluma uyumlu insanların yetişmesine katkı sağlamaktadır. Bu uygulamanın olumlu sonuç vermesiyle bugüne kadar hiçbir öğrenci disiplin cezası almamıştır.

Öğrenciler arasında "her ay üç kitap okuyan" öğrenci "kitap kurdu" olarak seçilmekte ve bunlar törenlerde öğrenciler huzurunda ödüllendirilerek motive edilmişlerdir.

En az altı öğretmenin aday göstermesiyle dönem sonlarında "üstün öğrenci" tespit edilerek bunlara "başarı sertifikası" verilmekte ve diğer öğrenciler başarıya özendirilmektedir. Dönem sonu sosyal etkinliklerde bu öğrencilere "üstün öğrenci" olarak özel ilgi gösterilmektedir.

Öğretim dönemi içinde yapılan sosyal etkinlikler ve başarıyı ödüllendirme törenlerinden çekilen görüntü ve resimler oditoryum köşesinde sergilenerek, öğrenciler başarı konusunda teşvik edilmektedir.

Haftanın ilk günü dersin ilk 15 dakikasında "ülkemizde-bölgemizde" yaşanan güncel olaylar tartışılarak, bunların sebep-sonuç ilişkisi açısından değerlendirilmesi yapılmakta ve öğrencilerin olaylara bakış açısı öğrenilmeye çalışılmaktadır. Böylece öğrenci yaşadığı toplumu tanıma ve toplumla bütünleşme konusunda sıkıntı çekmeyecektir.

c) Velilere Yönelik Uygulamalar

Okulda yapılan sınav sonuçları değerlendirilerek veliye bildirilmektedir. Düşük not alan öğrenci, veli ve öğretmenle (gerekirse rehber öğretmenle) birlikte görüşme yapmakta ve öğrencinin başarısızlığının nedenleri üzerinde durulmakta ve başarısızlık nedenlerine çözüm bulunmaya çalışılmaktadır. Aynı zamanda öğrenci başarılı olabileceği noktasında motive edilmektedir.

Öğrencilerin her sınav sonucunun veliye bildirilmesi ve başarısız öğrencilerinin durumlarının ayrı ayrı görüşülmesi uygulamasının TKY'deki "ekip çalışması" ve "müşteri tatmini" anlayışına uygun olmasına rağmen, ilk önceleri öğretmenlerin alışık olmadıkları bu uygulamaya tepki gösterdikleri izlenmiş ancak yararı anlaşıldığında kabullenilmiştir.

Ayrıca; her sınav sonunda öğretmen öğrencilerin hangi soruları doğru cevaplayamadığı tespitini yapmakta ve bu soruların sorulduğu konuların iyi anlaşılammış olabileceği "ben geriym" düşüncesiyle o konular sonraki derslerde tekrar edilmekte, gerekiyorsa bu eksiklik boş derslerde (varsa) giderilmeye çalışılmaktadır. Normal günlerde yapılamayan bu tamamlama eğitimi tatil günlerinde yapılmaya çalışılarak, "tam öğrenme" gerçekleştirilmektedir.

Ayrıca her dönem sonuna yaklaşırken yapılan genel nitelikli öğrenmeyi ölçme sınavı (ders bazında amaçlara ulaşıp-ulaşılamadığının saptanması) sonunda eksik öğrenilen konuların görülmesi halinde, her dersin öğretmeni tarafından "olgunluk eğitimi" verilmekte ve sonraki sınıfa tatmin olmuş bir müşteri devredilmektedir.

Bu uygulama TKY'de süreç denetimi ve her sürecin bir önceki sürecin müşterisi olma anlayışına da uygun düşmektedir.

Bu uygulamalar sonucu öğrenci, sınıf ve okul çapında bir takım başarılarla ulaşılmıştır. Örneğin, 1999 ÖSYM sınavında %92'lik bir başarı oranının yakalanması tesadüfi olmayan bir başarı sayılır.

Sonuç; Eğitim faaliyetlerinin temelinde öğrencilerin potansiyellerini maksimize ederek kaliteyi ve verimliliği artırmak yatar. TKY anlayışının eğitim kurumlarında uygulanmasıyla demokratik bir topluma; kaliteli insan, tatmin edilmiş bir müşteri ve memnun edilmiş bir iş gören gurubu, ahlaki temellere oturmuş yüksek performanslı çağdaş insanlar kazandırmak mümkündür.

Böylece, hem amaçlar gerçekleşmekte, tatmin edilmiş bir müşteri kitlesi yaratılarak işletmenin devamlılığı, toplumun kalkınmışlığı sağlanmış olmaktadır. Ancak bu uygulama ufku geniş, sezgi gücü yüksek nitelikli liderler isteyecektir.

Mevcut yapıyla tüm eğitim kurumlarının TKY'ni uygulayabilmeleri kısa vadede biraz zor görülmekle birlikte, yapılacak yapısal düzenlemelerle, eğitim örgütlerinin yerelleşmesi ve özelleşmesiyle bu uygulama daha kısa sürede uygulanıp, ülkemizde de olumlu sonuçlar alınabileceğine inanıyoruz.

KAYNAKÇA

KİTAPLAR

"Açık Öğretim Fakültesi", *Okul ve Sınıf Yönetiminde Yeni Yaklaşımlar*, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir

-----, *Büro Yönetimi ve Dosyalama*, Anadolu Üniversitesi Yayınları No: 372, Eskişehir

AKDEMİR, Ali, *İşletme Bilimine Giriş*, İkinci Baskı, 1996

-----, *Vizyon Yönetimi*, Bayrak Matbaası, İstanbul, 1998.

ASLANOĞLU, İbrahim, *Türk Eğitim Sistemi*, Ankara, 1997.

B. MARTİN, William, *Müşteri Hizmetlerinde Kalite*, Rota Yayınları, Etkin Yönetim Dizisi

BAŞAR, Erdoğan, "Türk Yüksek Öğretiminin Dünü, Bugünü Yarını", *Eğitimimize Bakışlar*, 19 Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları

-----, *Eğitimin Toplumsal Temelleri*, Kültür Koleji Vakfı Eğitim Yayınları, No: 1 İstanbul, 1996

BAŞARAN, İbrahim Ethem, *Eğitim Yönetimi*, Yargıcı Mat., Beşinci Basım, Ankara, Ocak 1996

BİLGİN Nihat, *Çağdaş ve Demokratik Eğitim*, Milli Eğitim Bakanlığı, Ankara 1994

CELKAN, Hikmet Yıldırım, *Eğitim Sosyolojisi*, Atatürk Üniversitesi Basımevi, 1989.

ÇİLENT, Kamuran, *Eğitim Teknolojisi ve Öğretim*, Kadioğlu Matbaası, Ankara, 1984

ÇORUH, Mithat, *Çağdaş Eğitim, Çağdaş Üniversite*,

EFİL, İsmail, *Toplam Kalite Yönetimi ve Toplam Kaliteye Yönelmede Önemli Bir Araç, Iso 9000 Kalite Güvence Sistemi*, Uludağ Üniversitesi, İkinci Baskı, Bursa 1996

-----, *Yönetimde Kalite Çemberleri ve Uygulama Örnekleri*, ALFA Basım Yayım, Genişletilmiş Beşinci Baskı, Ekim 1999, İstanbul

ERGÜN, Mustafa, *Eğitim Felsefesi*, Ocak Yayınları, Ankara, 1996

ERYILMAZ, Bilal, *Kamu Yönetimi*, İkinci Basım, Akademi Kitabevi, İzmir, 1995.

FİDAN, Nurettin ve Münire ERDEM, *Eğitim Bilimlerine Giriş*, Hacettepe Üniversitesi, Eğitim Fakültesi.

GEYLAN, Ramazan, *Personel Yönetimi*, Birlik Ofset, Eskişehir 1996.

HOŞGÖR, Raci, *Mağaza Yönetimi*, İmaj Tanıtım, İstanbul, 1994

KAVRAKOĞLU, İbrahim, *Toplam Kalite Yönetimi*, Kal-Der Yayınları, Dördüncü Basım, 1998, İstanbul

KÖKSAL, Hayal, *Kalite Okullarına Geçişte Toplam Kalite Yönetimi*, Dünya Yayıncılık, Haziran, 1998.

QUİCHİ, William, *Japonların Yönetim Tarzı Nasıl İşliyor*, Çev. Yakut Güneri, İlgı Yayınları, İstanbul, 1989.

"Mesleki ve Teknik Ortaöğretim Kurumları Yönetmeliği", Ankara 1978

Milli Eğitim Bakanlığı, *Tebliğler Dergisi*, (2458), Temmuz 1996

-----, *Ticaret ve Turizm Öğretimi Mevzuatı*, Milli Eğitim Basımevi, 1996.

"Milli Eğitim Temel Kanunu (1739 S.K)", *Resmi Gazete*, 14574; 24 Haziran 1973.

ÖZÇELİK, Durmuş Ali, *Eğitim Programları ve Öğretim*, ÖSYM Yayınları, Üçüncü Baskı, Ankara, 1992.

ÖZDEMİR, Servet, ve Halil İbrahim YALIN, *Öğretmenlik Mesleğine Giriş*, Nobel Yayın Dağıtım, İkinci Basım, Ankara, 1999.

ÖZEVREN, Mina, *Toplam Kalite Yönetimi Temel Kavramlar ve Uygulamalar*, ALFA Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.

TAYMAZ, Haydar, *Hizmetiçi Eğitim*, Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları, 1981.

Türk Standartlar Enstitüsü, *Ortaöğretimde Kalite*, Milli Eğitimde Kalite Paneli, Özel Sayı.

-----, *TSE-EN-ISO 9000 Kalite Broşürü*, TSE, 1996.

**T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
DOKÜMANTASYON MERKEZİ**

-----, *Okullarda Standardizasyon ve Kalite Dersi Yaygınlaşıyor*, TSE, Eylül 1977

"Sekiz Yıl Kesintisiz Zorunlu Eğitim Yasası", 1998.

ŞEKERKAYA, Ahmet K., *Bankacılık Hizmetlerinde Algılanan TKY Ölçümü*. Sermaye Piyasası Kurulu, Yay. No: 87.

"Türkiye Cumhuriyeti Anayasası", 1982

ULUĞ, Feyzi, "Eğitim Sisteminde Değişime Yapısal Uyum Sorunları" *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, Yıl: 4, Sayı 1, Bahar Matbaası, 1998.

MAKALELER

AKGÜL, Mustafa Kemal, "Toplam Kalite Yaklaşımı İçinde Sürekli Yenilenen Eğitim Sistemleri Nasıl Kurulur", *Standand Ekonomik ve Teknik Dergi*, Ocak 1998, s. 433

BAYRAK, Sabahat, "Kalite Anlayışında Yeni Bir Yaklaşım Olarak Toplam Kalite Yönetimi", *Verimlilik Dergisi*, 1997-4.

BJORG, Tofle, "A theoretical, Model For İmplementation Of The Total Quailty Leadership In Education", *Total Quailty Management*, 1995, Vol. 6. İssue 5-6.

CAFOĞLU, Zuhul, "Yüksek Öğretim ve Öğrenci Kalitesi, *Yüksek Öğretimde Sürekli Kalite İyileştirme*, Haberal Eğitim Vakfı, 1997.

ÇALI, Şanda, YALÇIN, A. Süha, ERDOĞAN, Nursel, SARIKAYA, Özlem ve KALAÇA Sibel, "Marmara Üniversitesi Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulunda Eğitim Kalitesinin Yükseltilmesine Yönelik Bir Uygulama", *Yüksek Öğretimde Sürekli Kalite İyileştirme*, Haberal Eğitim Vakfı, 1997.

ÇORUH, Mithat, "Devamlı Kalite İyileştirme Prensiplerinin İlk ve Orta Öğretimde Uygulama Çalışmaları", *Yüksek Öğretimde Sürekli Kalite İyileştirme*, Haberal Eğitim Vakfı, 1997.

GÜLER, Canan ve ÇEVİK, Orhan, "Toplam Kalite Yönetimi'nin Öğrenci ve Öğretim Elemanı Tarafından Algılanması ve Bir Uygulama", *Yüksek Öğretimde Sürekli Kalite İyileştirme*, Haberal Eğitim Vakfı, 1997.

KARAGÖZ, Üzeyir, "Okullarda Standardizasyon ve Kalite", *Standard*, Yıl: 36, 1997-4.

KESKİN, Gülümser, "Yaşam Kalitesinde Hizmet Kalitesinin Önemi", *Pazarlama Dünyası*.

KOCABAŞ, İbrahim, "Toplam Kalite Yönetimi'nin Eğitimde Sağlayacağı Yararlar", *Yüksek Öğretimde Sürekli Kalite İyileştirme*, Haberal Eğitim Vakfı,

NATTRASS, Howard, "DKİ Yüksek Eğitimde Neden Önemlidir?", *Yüksek Öğretimde TKY Prensiplerinin Uygulanması*, Haberal Eğitim Vakfı, 1977.

PIRNAR, İge, "Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi Uygulanmasının Sağlayacağı Yararlar", *Kalkınmada Anahtar Verimlilik*, 1996.

ÖNDER, Murat, "Toplam Kalite Yönetiminin Kamu Sektöründe Uygulanması", 4. *Ulusal Kalite Kongresi*, İstanbul, 1995.

ÖZCAN, Kürşat Cemil, "Yüksek Öğretimde Kalite", *Yüksek Öğretimde Sürekli Kalite İyileştirme*, Haberal Eğitim Vakfı, 1997.

ÖZGEN, Bekir, "Eğitimde Standart ve Kalite", *MPM Kalkınmada Anahtar Verimlilik*, 1998.

ÖZGÜVEN, Etem, "Yüksek Öğretimde Niteliği Geliştirme", *Yüksek Öğretimde Sürekli Kalite İyileştirme*, Haberal Eğitim Vakfı, 1997.

ÖZKARA, Belkıs, "Hizmet İşletmeleri İçin Bir TKY Modeli", *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, Celal Bayar Üniversitesi, İİBF Dergisi, 1997.

-----, "Hizmet İşletmelerinde Hizmet Kalitesini Geliştirmede İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolü", *4. Ulusal Kalite Kongresi*, Kalder Yayınları, İstanbul, 1995.

P. SCHARGEL, "Why we need Total Quality Management in Education", *Total Quality Management*, April, 96, Vol. 7.

SARAPH, Jayant V., And Richard J. Sebestion, *Developing a Quality Culture*, *Quality Progress* September, 1993.

SARPKAYA, Ruhi, "Ortaöğretimde Verimlilik", *Verimlilik Dergisi*, 1997-1.

SARVAN, Fulya, Şükran CÖMERT ve Kadriye KARAKAŞ, "Yüksek Öğretimde Toplam Kalite Yönetimi Felsefesinin Uygulanabilirliğini İrdeleyen Teorik Bir Yaklaşım", *Yükseköğretimde Sürekli Kalite İyileştirme*, Haberal Eğitim Vakfı, 1995.

SERİN, Nesrin, "Hizmet Sektöründe Kalite", *Dünya Yayıncılık*.

SERİNKAN, Celalettin, "Personel Yönetiminde İnsan Kaynaklarının Rolü, *Kalkınmada Anahtar Verimlilik*, 1997-1.

SEZGİN, İlhan, "Genel ve Mesleki Ortaöğretimde Niteliğin Yükseltilmesi", *TSE 40. Yıl Türk Milli Eğitiminde Kalite Paneli*, Dünya Tüketici Özel Sayısı.

TİTİZ, M, Tınaz, "Eğitimde KAİSEN", *4. Ulusal Kalite Kongresi, TKY ve Eğitimde Kalite*, (İstanbul, 1995).

YAĞIZ, Ömer, "Yüksek Öğretim Kurumları ve Toplam Kalite Yönetimi", *ODTÜ Gelişme Dergisi*, 24, (2) 1997.

VARİNLİ, İnci ve Nusfet UZAY, "Erciyes Üniversitesi, İİBF'de Hizmet Kalitesini Araştırmaya Yönelik Çalışmalar", *Yüksek Öğretimde Sürekli Kalite İyileştirme*, Haberal Vakfı, Ankara, 1997.

VAROĞLU, Kadir, ve Volkan KAPLAMA, "Öğrenim Kurumlarında Bir Toplam Kalite Yönetimi Aracı Olarak Öğrenmeyi Öğrenme Modeli ve Öğrenen Organizasyona Geçiş Sorunları", *Yüksek Öğretimde Sürekli Kalite İyileştirme*, Haberal Eğitim Vakfı, 1997.