

İLKÖĞRETİM OKULLARI VE YÖNETİCİ YETİŞTİRME SORUNU

Öğr. Gör. Mehmet TEYFUR

Atatürk Üniversitesi
Ağrı Eğitim Fakültesi
Eğitim Bilimleri Bölümü

ÖZET

Son yıllarda kamu oyunda, bilimsel kaynaklarda ve milli eğitim çalışmalarında okul yöneticiliği sorunu güncel bir tartışma durumuna gelmiştir. Bu tartışmaların odak noktasını ilköğretim okulları oluşturmaktadır. Bu okulların en önemli sorunu ise yöneticisinin hangi anlayışa göre yöneteceği. Mevcut uygulamalar incelendiğinde Milli Eğitim Bakanlığının yönetici yetiştiren bir yüksek öğrenim kurumunun bulunmadığı anlaşılmaktadır. Milli Eğitim Bakanlığının her şeyin temeline öğretmenlik mesleğini yerleştirerek politikalar geliştirilmesi bilimsel değildir. Bilimsel olmadığı gibi çağdaş yöneticilik anlayışına da uymamaktadır.

ABSTRACT

School Management problem has recently become a popular subject of discussions in public opinion, scientific resources and National Education practices. The locus of this discussion is the management of primary education. As the present practices have been analyzed, it is found out that National Education Ministry has not got a high education institute training managers for schools. Producing politics considering teaching occupation as the base of everything is not a scientific way in term of contemporary management approach.

Yönetim ve yönetim bilimi insanlığın en eski tarihlerinden beri var olan bir olgudur. Yönetim birden çok insanın belli sorun, belli bir amaç için birlikte çalışması durumunda ortaya çıkan bir süreçtir. Yönetimin temel görevi ise örgütü amaçları doğrultusunda yaşatmaktır. Eğitim sistemi açısından konuya baktığımız zaman okul yöneticiliği Türk Milli Eğitim Sisteminin en önemli yönetim parçasını oluşturmaktadır.

Okulun amaçlarını en üst düzeyde gerçekleştirilmesinde karar verme, planlama ve uygulama gücüne sahip olan okul müdürleri sorumludur. Ancak okul müdürleri amaca yönelik işlevleri planlayıp uygulamada değişik faktörlerden etkilenmektedirler. Bu etkiledikleri faktörler onların etkili bir yönetici olmasını sınırlandırmaktadır.

Eğitimin işlevselliği, amaçlarına ulaşma birliği, niteliğin sağlanması açısından sistemin uygulama örgütleri olan okullarda müdürlüğün istenen bir görev olması önem taşımaktadır.

Türk Eğitim Sisteminde okul yöneticisi olmanın tek ve değişik kademelere göre ortak özelliği okul yöneticilerinin öğretmen olmasıdır. Okul müdürlerinin öğretmenler arasında atanması ilke olarak iyi görünmesine rağmen bu durumun kendisiyle beraber getirdiği çeşitli sorunlar vardır.

AMAÇ

Bu çalışmanın amacı, Sekiz Yıllık Zorunlu İlköğretim yasasının uygulanmadan sonra okul yöneticiliği anlayışını sorgulamak ve yeni değerler üretmektir.

YÖNTEM

Bu araştırma temel araştırma yöntemlerinden biridir. Var olan durumun değerlendirilmesi yapılarak literatüre yeni bilgiler katmayı amaçlamaktadır.

OKUL YÖNETİMİ ve BİR MODEL ÖNERİSİ

Uygarlık tarihi boyunca yönetim, elinde bulundurduğu güç nedeniyle ilgi noktası ve ele geçirilmek için uğruna pek çok şeyin yapıldığı bir olgudur. Yönetimsel eylemlerin insanlık tarihiyle başladığı söylenebilir. Her toplumda insanlar ve yönetilenler ikiye ayrılır (Fişek, 1995,55,57,58).

Yönetim olgusu insanlık tarihi kadar bir geçmişe sahip olmasına rağmen yönetimin bilimsel olarak ele alınıp incelenmesi oldukça yeni bir olgudur.

Yönetim bilimine çeşitli düşünürlerin katılımlarına baktığımızda genel anlamda şöyle bir tablo oluşmaktadır.

-Antik Yunan'da Platon ve Aristoteles'in yönetimi insanlara en iyi yaşamı gerçekleştirmede bir araç olduğunu görüşünü,

-Avrupa'da Ortaçağ'da Agustinus ve St. Thomas'ı devlet üzerine dinsel bir etkinin olması gerekliliğini,

-16.yy'da Makyaveli öncülüğündeki düşünürlerin laik devlet ve ülkeyi laik bir kralın yönetmesi gerektiği görüşünü, ifade ettikleri görülmektedir.

Nizamülmük, siyasetnamede şikayet kapısının halka açık olmasını, astların denetlemesini, statünün önemi, danışmanın gereğini vurgulamıştır (Kaya, 1993, s.32).

Gazali, araştırmanın önemi ve danışmanlık konularında görüşler ileri sürmüştür.

Çin filozofu Tao yönetilenlerin yargılarına göre dört tür yönetici tanımlamıştır.

- 1- varolduğuna inanılan yöneticiler
- 2- Sevilen ve övülen yöneticiler
- 3- Korkulan yöneticiler
- 4- Yerilen yöneticiler

Yönetim alanındaki bu temel gelişmelerden sonra eğitim yönetiminde; yönetimin genel kurallarının eğitime uygulanma biçimi olarak ortaya çıktığı görülmektedir. Okul yönetimi ise eğitim yönetiminin uygulamaya dayalı bir parçasıdır. Okul denilen en stratejik parçasının başında bulunan yöneticinin yetiştirilmesi büyük bir önem oluşturmaktadır. Okul yönetiminin görevi, okuldaki tüm inan ve maddi kaynaklarını en verimli biçimde kullanarak okulu amaçlarına uygun olarak yaşatmaktır.

Yöneticiler Öğretmenler ve eğitimci olmayan personel okulu oluşturan öğelerdir. Bunların dışında, okulun yapısında yer almayan; ancak bu yapıyı etkileme gücüne sahip dış öğelerde bulunmaktadır. Öğrenci velileri, baskı grupları, üst yönetim bu dış öğelerden bazılarıdır.

Eğitim sistemi ve eğitim yönetimi kavramları eğitimin bütünü ile ilgilidir. Eğitim yönetimi, sistemi bütün olarak çözümü ve birleştirmeyi amaçlar (Bursalıoğlu, 1991,5,3). Eğitim sistemi okulu da kapsayan bir sistem kapsamındadır. Okul, eğitim sistemi içinde alt sistemlerden en kritik ve en etkili olanıdır. (Bursalıoğlu, 1991,5,4).

Yönetimde karar sürecinin alanı sorunlardır. Yönetici karar veren sorunlara çözüm arayan ve sorunları çözen kişidir. Sorunu çözmek için bir dizi karar eylemini içerir. Yöneticiler yeterlilik alanı olarak sorun çözmeye görülür . Yöneticiler sorunları çözmek için çeşitli kararlar alırlar. Bu kararlar sorunu çözecek etkilikte değil ise sorun büyür, yeni boyutları ile yönetimi etkilemeye devam edecektir.

Okul müdürleri, yönetsel erke sahip olan kişilerdir. Okul yöneticilerinin yeterliklerinden söz ederken bu gücü okulun amaçlarına göre kullanıp kullanmadığı anlam ifade etmektedir.

Türkiye'de eğitim sisteminin merkezîyetçi yapısını değiştirmenin gerekliliğini ilgililerin kabul alanına girdiği bir döneme ulaşmıştır (M.E.B. Tebliğler dergisi, sayı 2389. s:22).

Bu aşamada, merkez örgütü yetkililerin bir kısmının il yada ilçe milli eğitim yönetimler,ine aktarma girişimleri merkezi yönetim tarafından da desteklenmektedir . bundan sonraki aşamada yetkilerden büyük bir kısmının okul yöneticilerine aktarılması kaçınılmazdır, ancak bugünkü okul müdürü geleneksel hizmet öncesinde yetiştirme, seçme ve işbaşında geliştirme modelinin ürünleridir. Bu yöneticiler

ancak yoğun çabaları ile görevlerini başarmaya gayret etmektedirler. Okul yöneticiliğinin bir meslek olarak ele alınıp, hizmet öncesinde hazırlanması, iş başında geliştirilmesi bilimsel yönetenlerle hazırlanmalıdır. Modellere oturtulmadan yetkilerin okul yöneticilerine devredilmesi eğitimin yerinden yönetim girişimleri için başarısız bir başlangıç ve oluşmaya örnekler oluşturabilir (Açıkalın, 1997, s:5).

Eğitim sisteminde okul müdürleri genellikle öğretmenlik veya müdür yardımcısı görevlerinden başarılı olanlar arasında seçilerek atanmışlardır. Yöneticilerin atanmasında okul müdürünün verdiği sicil teftiş raporları esas alınır (Taymaz, 1997, s:29).

Okulun amaçlarının en üst düzeyde gerçekleştirilmesinde karar verme, planlama ve uygulama gücüne sahip olan okul müdürleri sorumludur. Ancak okul müdürleri amaca yönelik işlemleri planlayıp uygulamada okulun iç ve dış öğelerinden etkilenmektedirler. Değişik kaynaklı bu etkiler zaman zaman amaçlarının gerçekleştirilmesi önünde birer engel niteliğindedir. Bu olası engeller:

- 1- Okul müdürünün kendisinden
- 2- Öğrencilerden
- 3- Eğitimci olmayan personelden
- 4- Öğrenci velilerinden
- 5- Öğretmenlerden
- 6- Eğitim programlarından
- 7- Yönetsel metinlerden
- 8- Okulun coğrafik yapısından kaynaklanmaktadır.

Günümüzde kamu okullarında görev yapan müdürler bürokraside genellikle orta kademe yöneticisi olarak görülmektedir. Okulların her geçen gün büyümesi ve karmaşıklaşması karşısında bu okulların yöneticilerinin yetkileri eğitimle doğrudan yada dolaylı mevzuatla sınırlanmaktadır.

Bu konumda yapılan bir araştırma, okul müdürlerinin giderek daha fazla yasa ve kuralların sınırlayıcılığı ile karşılaştıklarını, artan bir kanun denetiminin baskısı altına girdikleri ve dolayısı ile okul yönetimindeki kontrollerini yavaş yavaş kaybettiklerini ortaya çıkarmıştır (Grifitin, 1993, s:30 Gümüseli, 1996, s:201). Bununla birlikte merkezi ağır basan eğitim istemlerinin bulunduğu ülkelerde özellikle iş gören alan, yetiştirme, okul programı ve bütçesini kararlaştırma gibi yetkilerin merkezde toplanmış olması, müdürün eğitim ve öğretim yetiştirme, değerlendirme ve ödüllendirme gibi öğretim liderliği etkinlikleri üzerindeki kontrolünü önemli ölçüde sınırlamaktadır.

Ülkemizde okul yöneticisi olmak için 1995 yılında çıkarılan yönetmelikte atanacak kişilerde genel ve özel şartlar belirtilmesine

rağmen , bugün bu koşullara uyulduğunu belirtmek oldukça güçtür.

Yönetici Olarak Atanacaklarda Aranacak Genel Şartlar: (M.E.B., Tebliğler Dergisi 1985, s:801)

Madde 7 - Bu yönetmelik kapsamındaki kurumların yöneticiliklerine yapılacak atamalarda adaylarda aranacak genel şartlar :

- a) Yüksek öğrenim görmüş olmak,
- b) Eğitim ve öğretim hizmetleri sınıfında olmak ve bu sınıfta görev alacaklarda aranan nitelikleri taşımak,
- c) Atanacağı kuruma branşı itibariyle öğretmen olarak atanabilecek nitelikte olmak,
- d) Memuriyete engel olacak derecede olmasa dahi (taksirli suçlar hariç) hapis cezasına mahkum edilmemiş ve son beş yıllık hizmet süresi içinde aylıktan kesme (maaş kesimi dahil) cezasından daha ağır disiplin cezası almamış veya idari görevi adli ve idari soruşturma üzerinden alınmamış olmak,
- e) Kurumların özel mevzuatında belirtilen şartları taşımak,
- f) Son üç yıllık sicil notu ortalaması iyi dereceden aşağı olmamak,
- g) Zorunlu hizmet bölgesi dışında kalan yerlerdeki kurum müdürlüklerine atanacaklar için ilgi mevzuatı gereğince zorunlu bölge hizmetini yapmış veya bu hizmetten muaf sayılmış olmak,

Kurumlara müdür olarak atanacaklardan aranacak özel şartlar:

- a) A tipi kurumlara müdür olarak atanacaklar için en az sekiz yıl hizmeti bulunmak ve bu hizmetin en az dört yılını yönetim kademelerinde geçirmiş olmak,
- b) B tipi kurumlara müdür olarak atanacaklar için en az altı yıl hizmeti bulunmak bu hizmetin en az iki yılını yönetim kademelerinde geçirmiş olmak,
- c) C tipi kurumlara müdür olmak için atanacaklarda en az dört yıl hizmeti bulunmak,
- d) Özel eğitim kurumlarına müdür olarak atanacaklar için özel eğitim alanında en az üç yıl öğretmenlik yapmış olmak,

Sekiz yıllık kesintisiz zorunlu ilköğretim yasasının çıkarılması cumhuriyet tarihinin önemli eğitim reformlarından biridir. Bu yasanın çıkarılması ne kadar anlamlı ise yasanın uygulanması ondan daha fazla önem arz etmektedir. Bu yasayı uygulayacak kişi okul yöneticisidir. Bu anlamda bugünkü okul yöneticileri okul yönetimi alanında herhangi bir

akademik eğitimden geçirilmemiştir. Okul yöneticileri yasal olarak öğretmen kaynaklı olduklarından dolayı öğretmenlik vasıflarını bir yana bırakıp yöneticiliği deneme yanılma yolu ile öğrenmeye çalışmaktadırlar.

Bu gün görev yapan öğretmenlerin yetişme kaynakları çok farklı olduğundan dolayı bu olgu okul yöneticiliğinden yansımaktadır. Türk Milli Eğitim sistemini bu çelişkilerden kurtarabilmek için bilgi çağının temel değerlerine uygun modellerin geliştirilmesi gerekir.

Bu bağlamda geliştirilen model şu temel öğelere dayandırılmaktadır :

- 1- İlköğretim okullarının yönetimi kurullara bırakılmalıdır. Bu kurallar her aşamada seçimle yönetime gelmelidir.
- 2- Yönetim alt sistemleri oluşturulmalıdır. Bu alt sistemler belirlenecek bir süre için okul yönetimi üst kurulunu seçmelidir.
- 3- Bu kurullar ilköğretimin amacına uygun olarak öğrenci işleri kurulu, personel işleri kurulu mali işler kurulu, ve denetim işleri kurullarında oluşmalıdır.
- 4- Bu kurulların atanmışlar yani memurluk görevini meslek edinenler ile öğrenci velisinden oluşan kişilerden oluşmalıdır.
- 5- Bu kurullar aralarında birer temsilci seçerek ilköğretim okulu üst kurulu oluşturmalıdır.
- 6- Bu kurul ise kendi aralarında bir başkan seçmelidir.
- 7- Bu başkan ya da kurul üyelerinin öğretmen kökenli olması gerekmektedir.
- 8- Bu kurulun kullanabileceği bir bütçesinin olması gerekir. Gerekirse ihtiyaca göre sözleşmeli olarak öğretmen istihdam edilecek ücreti vermelidir.

KAYNAKLAR

- AÇIKALIN, Aytaç, Okul Yöneticiliği, Pegem Yayınları, Ankara:1985
- BURSALIOĞLU, Ziya, Eğitim Yöneticisinin Yeterlilikleri, A.Ü.Eğitim Fakültesi Yayınları, Ankara :1981
- BURSALIOĞLU, Ziya, Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış, , A.Ü.Eğitim Fakültesi Yayınları, Ankara :1981.
- FİŞEK, Kurtlan, Yönetim, A.Ü.Siyasal Bilgile Fakültesi Yayınları, Ankara:1995.
- GÜMÜŞELİ, Ali Ekber, "Okul Müdürlerinin Öğretim Liderliğini Sınırlayan Etkenler" Eğitim Yönetimi Sayı:2 Ankara:1996.
- KAYA, Yahya Kemal, Eğitim Yönetimi, Ofset Matbaacılık, Ankara:1993.
- M.E.B, Tebliğler Dergisi, Sayı:2441, Ankara:1985.
- M.E.B., Tebliğler Dergisi, Sayı:2389, Ankara:1996
- TAYMAZ, Haydar, Eğitim Yönetimi, A.Ü.Eğitim Fakültesi Yayınları, Ankara :1987

SÜREKLİ KALİTE İYİLEŞTİRME İLKELERİNİN TEMEL EĞİTİMDE UYGULANMASI

Araş. Gör. Erhan EROĞLU

Eğitim İletişimi ve Planlaması Bölümü
İletişim Bilimleri Fakültesi Anadolu Üniversitesi

ÖZET

20. yüzyılın ikinci yarısında sanayi ve ticarete yeni bir döneme girildi. Bu dönemin temel özelliklerini, kısaca “globalleşme” ve “imhacı rekabet” ifadeleri ile tarif edebiliriz. Bu özelliklere sahip bir ortamın oluşmasında etkili olan itici güç ise DEĞİŞİM’dir. Özellikleri belirtilen bu yeni ortamda başarılı olan kuruluşları incelediğimizde, bunların ortak özelliklerinin Toplam Kalite Yönetimi (TKY) felsefesini benimseyen işletmeler olduğunu görüyoruz. TKY kavramının her sektörde tartışılmasına rağmen bu kavramın hemen hemen hiç tartışılmadığı alanlardan biri ise EĞİTİM’dir. Oysa ki, eğitim diğer bütün sektörlerle benzer bir biçimde yaklaşımları, üretim süreci, ürünleri ve diğer özellikleri olan bir sektördür ve dünyadaki temel dinamiklerin etkisi altında değişim göstermektedir.

Sürekli iyileştirmeyi hedefleyen TKY anlayışının temel eğitimde uygulandığında; eğitimde fırsat eşitliğini sağlamada, öğrenme süresini kısaltmada, eğitim maliyetlerini azaltmada, uzman veya meslek sahibi birey sayısını arttırmada, toplumsal bilinçlenmeyi sağlamada, verimli ve etkin insan gücü yetiştirmede, öğrenmeden hoşlanan öğrenciler yetiştirmede, öğrenci ve diğer eğitim kurumlarının hizmetinden yararlanan tüketici kesimin ihtiyaçlarını gidermede, kısacası temel eğitimde verimliliği ve kaliteyi sağlamada olumlu etkileri olduğu gözlemlenmektedir.

Bu bildiride; temel eğitimde değişimin ve bunu oluşturan toplumsal etmenlerin belli başlıları üzerinde durulacak, daha sonra eğitimde kalite yaklaşımları irdelenecek, son olarak da TKY uygulamış bir temel eğitim kurumunun, bu felsefeden sağladığı yararlar üzerinde durulacaktır.

SUMMARY

In the second half of 20th century, a new period showed itself in industry and trade. “Globalization” and “exterminating competition” are the most suitable word to describe basic characteristics of this period. In forming a period having these characteristics “change” is stimulating factor. When we examine the successful institutions in that described conditions it is seen that their common point is having Total Quality Management (TQM) philosophy. Even if TQM has been discussed in any sector Education is among one of the sector in which it has no place. However, education has similar kind of approaching, producing process, products and other characteristics in itself and it has been changed under the effects of basic dynamics and tendencies in the world.

Applying continuous-progressive TQM philosophy to education some positive effects are seen in supplying equal opportunity in education, shortening learning process, decreasing education expenses, increasing the number of experts and individuals with a vocation, having effecting manpower, having students enjoying learning, meeting the needs of consumers benefit from education institutions, and briefly in supplying effectiveness and quality in education.

In this brief, how the change was obtained in education and basic social factors forming this change will be explained, and then quality approaches in education will be examined, and lastly; an institution in which TQM was applied and its benefits from this philosophy will be examined.

Günümüzde “değişim”, çok sık dile getirilip, hakkında çok fazla kavram üretilen konular arasında yer almaya başladı. Bugün, şöyle bir geriye dönüp baktığımızda, değişim kelimesinin kullanılması ile birlikte, çok şeylerin farklılaştığını görüyoruz. Binlerce televizyon kanalı açıldı, onbinlerce radyo kanalı kuruldu, araç ve cep telefonu kullananların sayısı arttı, videokonferans gibi araçların kullanımı yaygınlaştı. Bunlara da bağlı olarak işletmelerle ilgili ise olarak korumacılığın büyük ölçüde kaldırılması, gümrük oranlarının azaltılması, yabancı sermayeye geniş imkanların tanınması (Kavrakoğlu, 1994, s. 9), üretim hızı ve kapasitesinin sürekli artması, ekonomik kutuplaşmaların (NAFTA, APEC) oluşması, duvarların yıkılması ve benzeri gelişmeler güçlü ve dinamik kuruluşların ulusal sınırların ötesine çok daha kolay erişmelerine fırsat verdi.

Yaşanan bu değişimlerle birlikte, 20. yüzyılın ikinci yarısından itibaren, sanayi ve ticaret alanında kendine has özellikleri olan yeni bir döneme girilmiştir. Bu dönemin en temel özellikleri ise “globalleşme” ve “imhacı (yok edici) rekabet” ifadeleri ile tanımlanmaktadır (Kavrakoğlu, 1994, s. 9).

Diğer bir deyişle, oluşan bu globalleşmenin en can alıcı sonucu rekabetin sertleşmesidir. Globalleşme süreci ile birlikte, ekonomik sınırların ortadan kalkması sonucunda birçok kuruluş öteden beri sahip oldukları pazarlarda yeni ve güçlü rakipleri karşılarında bulmuşlardır. Kolaycılık artık yerini mücadeleye terketmiştir. Eğer tabir yerindeyse, şirketler artık kendi evlerinde vurulmaya başlamışlardır.

Küreselleşen böyle bir dünya düzeninde, artık yalnızca kendi parametrelerimizle davranmayı sürdüremeyeceğimiz bilinen bir gerçektir. Daha önce de bahsedildiği gibi, değişim rüzgarları ile birlikte, pek çok kavram yakın bir zaman öncesinde ifade ettiğinden daha farklı anlamlar içermeye başlamıştır. “Kalite” kavramı da bunlardan biri olup son 50-60 yıl içerisinde sürekli gelişmiş; ürün ve hizmet üretiminin anahtar kavramlarından biri olma konumuna yükselmiştir.

Zaten şimdiye kadar özellikleri açıklanmaya çalışılan bu globalleşen ve imhacı rekabetin ağır bastığı bir dünya düzeninde başarılı olabilen kuruluşları incelediğimizde, bunların hepsinin ortak özelliklerinin **Toplam Kalite Yönetimi** ve onun getirdiği yaklaşımı benimseyen şirketler olduğunu görüyoruz.

Toplam Kalite Yönetimi kavramı, her sektörde olduğu gibi, özellikle üretim ve hizmet sektöründe çok tartışılan bir kavramdır. Ancak bu kavramın hemen hemen hiç tartışılmadığı alanlardan biri ise **eğitim** alanıdır. Oysa ki, eğitim sektörü, diğer bütün sektörlerle benzer bir biçimde yaklaşımları, üretim süreci ve ürünleri olan ayrıca diğer özellikleri açısından da kendine özgü birtakım nitelikler taşıyan bir sektördür. Buna ek olarak, diğer sektörler gibi, dünyadaki temel dinamiklerin ve eğilimlerin etkisi altında değişim gösterir.

Modern eğitim anlayışının, aynı dönemde ortaya çıkan modern üretim ve yaşam biçimleriyle çok önemli koşulluklar gösterdiğini öne sürmek mümkündür. Bu görüşe göre imalat ev içinden atölyelere taşınırken, neredeyse eşzamanlı olarak eğitim de ev içinden okullara taşınmıştır. Başka bir deyişle, eğitim sistemleri, sanayi dönemini izleyen dönemde ortaya çıkan değişimlere belki de bütün sektörlerden önce cevap vermiştir.

Bugün ise yeni bir devrim yaşanmaktadır. Birtakım aceleci araştırmacının şimdiden “bilgi toplumu” adını verdikleri yeni bir toplumsal yapılanmaya doğru gidildiği öne sürülmektedir. Geçekten de bir bilgi toplumuna geçilip geçilemeyeceği, geçilecekse bunun ne zaman tamamlanacağı bilinmemekle birlikte, günümüzde akla gelebilecek tüm sektörlerin tipik geçiş süreci sorunları yaşadığını söylemek yanlış olmayacaktır.

Burada ortaya çıkan çok çarpıcı olgulardan birisi, eğitim sistemlerinin bu kez toplumsal değişime daha önce olduğunun tersine cevap vermekte gecikmiş olmalarıdır. Yaşanan sorunların en önemli nedenlerinden birinin de eğitim sistemlerinin yaşadığı isteksizlik ya da varolanı koruma kolaylığına kaçmaları olduğu söylenebilir. Birçok sektörde büyük boyutlu dönüşümlere yol açan Toplam Kalite Yönetimi kavramının, eğitim sistemlerinde başarıyla uygulandığı örnekler ülkemizde neredeyse yok denecek kadar azdır. Bunun yanı sıra, Toplam Kalite Yönetimi kavramının eğitim sistemlerine yayılabileceği bir deneyim birikiminden söz etmek ise olanaksızdır.

Bilinen bir gerçek vardır ki, Toplam Kalite Yönetimi felsefesi hangi işletmede olursa olsun, gereği gibi uygulandığı takdirde rekabet içinde bulunan çalışma alanında o işletmeye gözle görülebilir bir rekabet gücü sağlayan bir yönetim anlayışıdır. Bu görüş bir eğitim sektörü için de geçerlidir. Yalnız unutulmaması gereken nokta; işletmeler için her derde deva bir ilaç gibi ya da sihirli bir çubuk gibi görünen Toplam Kalite Yönetimi’nden beklenen faydayı sağlayabilmek için o işletmenin örgüt kültürüne uygun olarak düzenlenmesi ve tüm gereklerinin eksiksiz yerine getirilmesi gerekmektedir. Eğitim sektöründe kalite kavramına ve Toplam Kalite Yönetimi’nin uygulanabilirliğine geçmeden önce çok açık ve kısa bir biçimde Toplam Kalite Yönetimi’ni açıklamak yararlı olacaktır.

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

Günümüzde Toplam Kalite Yönetimi'ni duymamış bir yönetici herhalde kalmamıştır. Yapılan anketlere göre ABD'de sanayi kuruluşlarının %75'inde Toplam Kalite programları uygulanmakta; Avrupa'da da bu tür programlar hızla yayılmaktadır (Feigenbaum, 1991). Ülkemizde, bundan yaklaşık 10 yıl önce bu kavramla tanışmalara nadir rastlanırken, şimdi binlerce kişinin bu konuda eğitim aldığı ve onlarca şirketin bu yönetim modeline geçmeye çalıştığı görülmektedir.

Daha öncelerde değişimden ve bunun sonucunda oluşan küreselleşen bir dünya düzeninden ve ilişkilerinden bahsedilmişti. Böyle bir ortamda, günümüzde sanayi ve ticaret dünyasını tek bir kelime ile ifade etmek gerekirse, bu kelime **rekabet** olacaktır (Kavrakoğlu, 1992, s. 25-27). Rekabet kavramının boyutları ise yıldan yıla değişerek yeni unsurlara büründüler ve bugün işletmelerin taptığı Toplam Kalite Yönetimi felsefesinin doğmasına katkıda bulundular. Toplam Kalite'nin Türkiye'deki öncülerinden biri olan İbrahim Kavrakoğlu, bu rekabet unsurlarını yıllara göre aşağıdaki şekilde görüldüğü gibi açıklamaktadır

Şekilden de anlaşılacağı gibi, 1960'lı yıllarda bir işletme, çalıştığı pazarda, rakiplerinden daha fazla mal veya hizmet ürettiyse o işletme pazarda rakiplerinden daha üstün bir duruma geçiyordu. Kaliteli veya beklentileri karşılar bir üretim yapıyor olması önemli değildi. Miktar olarak fazla üretim yapması güçlü olması için yeterliydi. 1970'li yıllara gelindiğinde, bu üretim unsuruna bir de maliyet unsuru eklendi. Diğer bir deyişle, en fazla üretimi en düşük maliyetle gerçekleştiren işletme, rakiplerine göre güçlü olarak adlandırılıyordu. 80'lerde ise en fazla üretimi en düşük maliyetle ve en kaliteli bir biçimde müşterisine sunan işletmeler pazardan aslan payını kapmaya başladılar. Zaman ilerleyip biraz da küreselleşmenin etkileriyle, 90'lı yıllarda söz edilen bu üç rekabet unsuruna bir de hız unsuru eklendi. Artık pazarda müşterinin isteklerini önemseyen, en fazla üretimi en düşük maliyetle en yüksek kalitede ve ayrıca müşterisinin ihtiyacını karşılayacak zamanda ve hızda piyasaya sunan ve hizmet veren işletmeler pazarda rakiplerini sollamaya ve güçlü duruma geçmeye başladılar. Buradan bir çıkarım yapmak gerekirse, Toplam Kalite Yönetimi felsefesi de işletmelere rakipleri ile yaptıkları mücadelede bu unsurları kazandırmaya ve verimli bir üretim yapmalarına yardımcı olmaya çalışmaktadır.

Kalite, çok kısa bir tanımla, müşteri tatmini demektir. Bir üretim sürecinde üretilen mal ve hizmetlere ilişkin kalite olgusunun varlığı, sözkonusu mal ve hizmetlerin tüketicilerin beklentilerine ve ihtiyaçlarına uygunluk derecesi ile doğrudan ilişkilidir (Bozkurt, 1994, s. 110). Yapılan çeşitli araştırmalar uzun dönemde bir kuruluşun performansını etkileyen en önemli faktörün ürünün kalitesi olduğunu ortaya çıkarmıştır. Bu nedenle kalite sağlama çalışmalarının biçimlendirilmesinde çağdaş yaklaşım olarak benimsenen Toplam Kalite Yönetimi'nin bir işletme organizasyonu için yakalanması gereken en önemli fırsattır.

Bu çağdaş yaklaşımlardan biri de bahsedildiği gibi Toplam Kalite Yönetimi'dir. Toplam Kalite konusunda çalışma yapan kuramcılarla uygulayıcılar kalite, kalite yönetimi, toplam kalite kontrol, kalite güvencesi, kalite denetimi, yüksek kalite, kalite kontrol, kalite sistemleri gibi birçok kavramla karşılaşmaktadırlar. Bütün bu çeşitli yönlerini tanımakla beraber kavram kargaşasına da yol açmaktadırlar. Ancak kaliteden asıl beklenen ekonomik olarak gerçeklik sağlamasıdır. Bu ise Pazar geliştirmek, verimliliği arttırmak ve böylece rekabet gücünü yükseltmekle mümkündür. Bunun da en temel yolu müşteri beklentilerinin sağlıklı olarak saptanıp tam olarak tatmin edilmesidir. Bu şekilde özetlenmeye çalışılan felsefe ise Toplam Kalite Yönetimi olarak tanımlanmaktadır.

Toplam Kalite Yönetimi, tüm işletme süreçlerinin sürekli geliştirilmesi, iyileştirilmesi ve müşteri memnuniyeti ve bağlılığının sağlanmasına yönelik çağdaş, katılımcı bir yönetim anlayışı olarak gösterilmektedir (Türkmen, 1995, s. 146).

Biraz daha açıklamak gerekirse, Toplam Kalite Yönetimi, iç ve dış müşteri beklentilerinin aşılmasını temel olarak alan, çalışanların bilgilendirilip yetkilendirilmesini ve takım çalışmaları ile tüm süreçlerin sürekli iyileştirilmesini hedefleyen bir yönetim felsefesi olarak tanımlanmaktadır. Toplam Kalite Yönetimi, tüm proseslerin, ürünlerin ve hizmetlerin tam katılımı ile geliştirilmesi, müşteri tatmininin artırılması ve müşteri bağlılığının yaratılması amacıyla işletmede alınan sonuçların sürekli iyileştirilmesine dayanan, müşteri beklentilerini herşeyin üstünde tutan ve müşteri tarafından tanımlanan kaliteyi, tüm faaliyetlerin yürütülmesi sırasında ürün ve hizmet bünyesinde oluşturan modern bir yönetim tarzı olarak da tanımlanabilir. Bu tanım çerçevesinde kalite, müşteri beklentilerinin karşılanması ve aşılması, kalitesizlik ise topluma verilen toplam zararı ifade etmektedir.

Toplam Kalite Yönetimi'nin (TKY) *T*'si, toplamı, tüm çalışanların katılımını, yapılan işlerin tüm yönlerini, müşterilerin ve üretilen ürün ya da hizmetlerin tümünü kapsarken; *K*'si kaliteyi, yani müşterilerin bugünkü beklenti ve ihtiyaçlarını tam ve zamanında karşılayıp onlara gelecekteki beklentilerini aşan ürün ve hizmetler sunmayı ifade etmekte; *Y* ise yönetimin her konuda çalışanlara

liderlik yapması, çalışanlara örnek model oluşturması ve işletme çapında katılımcı yönetimin sağlanması anlamına gelmektedir.

Toplam Kalite Yönetimi, sadece kaliteyi ve verimliliği öngören bir sistem değildir. Bir sistem bütünlüğü içinde, bir örgütün ve onun etkinliklerinin tüm yönlerinde; insan davranışlarında, süreçlerde uygulanan yöntem ve tekniklerde, çalışma ortamında, ürün ya da hizmette, diğer bir deyişle bütünüyle örgüt kültüründe sürekli gelişim için değişimi esas alan bir felsefedir. Kalitenin gelişimini ve sonuçta bu felsefenin oluşumunu içeren süreci ise en iyi biçimde aşağıdaki şekil açıklamaktadır (Türkmen, 1995, s. 146)

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ'NİN TEMELLERİ

Toplam Kalite Yönetimi'nin 5 temel ögesi bulunmaktadır. Birbirini tamamlayıcı nitelikteki bu öğelerden birinin eksikliği Toplam Kalite Yönetimi uygulamasında önemli aksaklıklar yaratabilmektedir. Bunlar: (Şekil 3)

İç ve Dış Müşteri Memnuniyeti

Rekabet avantajı sağlamak için iç ve dış müşterilerin gereksinim ve beklentilerinin karşılanıp aşılması ve müşteri memnuniyetinin hedef alınması,

Sürekli İyileştirme

Bütün süreçlerde sistematik olarak sürekli iyileştirmenin uygulanması,

Verilere Dayanma

Sistematik yaklaşım için gerekli olan somut, doğru ve sağlıklı verilerin kullanılarak işin yapılması,

Yönetimin Kararlılığı

Yönetimin Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarında kararlı olması ve çalışanlara her konuda liderlik yapıp, Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarında aktif rol oynaması,

Herkesin Katılımı

Çalışanların önerileriyle sürekli iyileştirme çabalarına ve Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarına katılımını ifade etmektedir.

Toplam performans artırma stratejisi olarak da açıklanan Toplam Kalite Yönetimi kuruluşlara, pazarın istediği miktar ve kalitedeki ürünleri uygun fiyat koşullarında sunabilme avantajını, doğruluğu kanıtlanmış çağdaş yönetim teknik ve uygulamalarının uygun kombinasyonları ile vermektedir. Toplam Kalite Yönetimi bunu yaparken insan faktörünü geliştirip ön plana çıkararak onun yaratıcı zekasından ve ekip sinerjisinden kuruluş hedefleri doğrultusunda daha fazla yararlanılmasını sağlamış, bir yandan da çalışma yaşamının insancılaştırılması sürecini hızlandırmıştır (Peşkirioğlu, 1995, s. 49).

Ezici rekabetçi ortamda değişen koşullara adapte olarak, kendini geliştirerek, değişen müşteri tatmini kriterlerini zamanında yakalayıp, varolan boşlukları doldurarak hayatta kalmak ve başarılı olmak isteyen işletmelere gerekli olan ve çağdaş yönetim anlayışlarından biri olan Toplam Kalite Yönetimi, aslında bir yönetim tekniğinden çok bir yönetim felsefesi ve hatta ötesinde bir yaşam tarzıdır. İşte bu noktada, Toplam Kalite Yönetimi, diğer yönetim anlayışlarından ayrılmaktadır.

Toplam Kalite Yönetimi başarılı bir şekilde uygulandığında kuruluşlarda; müşterilerin tatmini, Pazar payı, maliyetler, verimlilik, çalışanların iş doyumunu, birimler arası işbirliği ve iletişimin geliştirilmesi gibi alanlarda iyileştirmeler sağlayacaktır. Bu iyileştirme hedeflerine ulaşabilmesi için kuruluşun tüm üyelerinin sorumluluğu ve üst yönetime ait olan kalite yönetimine katılmalarının sağlanması gerekmektedir (Eroğlu, 1996, s.45).

Özetlemek gerekirse; Toplam Kalite Yönetimi, sadece kaliteyi ve verimliliği öngören bir sistem değildir. Bir sistem bütünlüğü içinde bir örgütün ve onun etkinliklerinin tüm yönlerinde; insan davranışlarında, süreçlerde uygulanan yöntem ve tekniklerde, çalışma ortamında, ürün ya da hizmette, diğer bir deyişle, bütünüyle örgüt kültüründe sürekli gelişim için değişimi esas alan bir felsefedir (Akal, 1995, s. 85).

EĞİTİMDE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

Bilim ve teknolojiadaki gelişmelere koşut olarak toplumsal yaşamda meydana gelen değişimler eğitime duyulan ihtiyacın önemini daha da arttırmıştır. Son yıllarda çok sık karşılaşılan “yeni dünya düzeni”, “küreselleşme”, “dünyaya açılma” ve “yeniden yapılanma” kavramları, özellikle sanayi sonrası bilgi toplumlarını ifade etmede kullanılan popüler tanımlar arasındadır. Bu kavramlarının temelini bakıldığında *bilgi* kavramının önemli belirleyiciliğe sahip olduğu görülmektedir.

Bilginin bu derece önem kazanması, bilginin üretildiği, dağıtıldığı kaynaklardan biri olan eğitim kurumlarının yapısını, işleyişini, yönetimini, programlarını kısacası eğitim örgütünün bütününe sorumluluklarını önemli ölçüde arttırmaktadır. Eğitim örgütleri toplumun yenileşmesine öncülük etme durumundadır. Çünkü eğitim örgütleri çıktılarını yoluyla diğer sistemleri de etkileme şansına sahiptir. Diğer bir deyişle; “işletmeyi hatırlatacak en önemli unsur dışarıdaki ürünü ve bu işletmenin çıktısı ile oluşacak olan müşteri tatminidir” düşüncesinden yola çıkarak, bir okulun çıktısı ise öğrendiklerini on yıl sonra işe koşacak olan öğrencilerdir.

Bilgi çağına ulaşan toplumlarda bilim ve teknoloji ön plana geçmekte ve ülkenin rekabet gücü önemli ölçüde sahip olduğu bilgi potansiyeli ve insangücü kalitesine bağlı hale gelmektedir. Dolayısıyla ülkemizin rekabet gücünün artırılabilmesi, eğitimin hizmet kalitesinin yükseltilmesine ve nitelikli insangücü yetiştirilmesine bağlıdır.

Hayatımızın bir parçası haline gelen, günlük konuşmalarımızda da sürekli kullanılan ve bu makalede de sık kullanılmış kelimelerden biri olan *kalite* kelimesi, sonuçta eğitim sektörüne de girmiştir. Peki, kullanıma uygunluk olarak tanımlanan kalite kavramının eğitimdeki tanımı nasıl olmalıdır? *Kaliteli eğitim (eğitim kalitesi)* öğretim kurumlarının mevcut imkanlarını en iyi şekilde kullanarak, öğrenciye bilgiye ulaşmayı, bilgi üretmeyi öğreten ve kendi alanında uluslar arası düzeyde rekabet edebilecek yeteneğe sahip bireyler yetiştirme kapasitesidir. Başka bir deyişle, öğrencinin yeteneklerini geliştiren, muhakeme yeteneği kazandıran, kuşku duymayı, eleştirmeyi ve düşünmeyi öğreten eğitim, kaliteli eğittir. Eğitimdeki bu kaliteyi etkileyen etmenler ise beş maddede toplanabilir. Bunlar:

1. Öğrencilerin kalitesi
2. Öğretmenlerin kalitesi
3. Fiziki ortamın ve teknik donanımın kalitesi
4. Sosyo-kültürel ve eğitim faaliyetlerinin yeterliliği
5. Yönetim anlayışı

Yukarıdaki bu faktörler, eğitim sektörünün de girdisiyle çıktısıyla bir sistem olduğunu göstermektedir. Bütün bunlardan yola çıkarak Toplam Kalite Yönetimi'nin, bir sistem anlayışı içerisinde, eğitim kurumlarında uygulanabilirliği konusu gündeme gelmektedir. Aslında, öğrenim kurumları, Toplam Kalite Yönetimi felsefesinin en kolay ve hızlı uygulanabileceği kurumlar olarak algılanmalıdır. Bu kurumlarda gerek iç müşteri olarak personel kadroları (öğretmen, idari personel), gerekse dış müşteri olarak öğrencilerin yaklaşımlarının, Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarını kavramaya yönelik alt yapı sorunları yaratmayacağı düşünülmelidir.

Şimdi ise Toplam Kalite Yönetimi felsefesinin bir eğitim kurumunda uygulanması ile sağlanacak yararlar üzerinde durmakta fayda vardır:

1. Toplam Kalite Yönetimi'nde, “yapılacak en iyi yatırım insana yapılacak yatırımdır” düşüncesinden yola çıkarak, insana ve onun yaptığı işe saygı esastır. Zaten eğitim sektöründe de hizmet doğrudan doğruya insandan insanadır.
2. Eğitim sektöründe müşteri ile hizmeti veren arasında doğrudan bir ilişki vardır. Toplam Kalite Yönetimi felsefesinde ise müşterinin tam ve sürekli tatmini ilk hedeftir. TKY'yi benimsemiş bir eğitim kurumunda, hizmeti veren ile hizmetten yararlanan müşteri ilişkilerinde hiçbir zaman hayalkırıklığı ya da memnuniyetsizlik yaşanmayacaktır. Çünkü TKY desteği ile politikaların ve vizyonunu belirlemiş bir eğitim kurumunun hizmet verme odağında doğrudan ilişkiye girdiği müşterisi vardır. TKY'yi benimsemiş bir eğitim kurumu için öncelikli olan faktör, verilen hizmet hakkında müşterisinin şimdiki ve gelecekte olası ihtiyaç ve beklentileridir.
3. Toplam Kalite Yönetimi felsefesinde, politikaların oluşturulmasına kalite kavramı yön vermektedir. TKY uygulayan bir eğitim kurumunun yetkili organı uygulamaya geçiş kararı aldıktan sonra tüm okul personelini, öğretmenleri, öğrencileri ve velilerini sürekli kalite iyileştirme (SKİ) prensipleri konusunda bilgilendirmelidir. Bunlar arasında SKİ yaklaşımı benimsetilmeli ve amaç birliği sağlanmalıdır. Hazırlanacak stratejik planlamada okulun misyonu, belirlene zaman dilimi içerisinde varılması hedeflenen eğitim düzeyi belirtilmelidir. TKY uygulamaya geçmiş bir

okulda; vizyon geliştirme çalışmalarının yapılması, okulun örgütsel yapısında zayıf ve güçlü olduğu alanların belirlenmesi, dış faktörlerin değerlendirilmesi gibi işler kolaylaşacaktır.

4. Toplam Kalite Yönetimi felsefesini benimsemiş bir eğitim kurumunda, kalite bilinci yaygınlaştırılmış ve çalışanlar kaliteyi arttırmaya yönelik olarak sürekli çalışmaktadırlar. Bu da eğitim kurumuna bir dinamizm kazandırmakta, fırsatları yakalama, değişime kolayca ayak uydurma avantajı sağlamaktadır.
5. Eğitim kurumlarında öğrenciye verilen hizmette hata yapılmaması gerekmektedir. Yapılan hatanın telafisi ise çok zor ve zaman alıcıdır. Toplam Kalite Yönetimi felsefesini benimsemiş bir eğitim kurumunda ise herkesin işini zamanında, ilk defada doğru ve tam yapması esastır.
6. Toplam Kalite Yönetimi felsefesini benimsemiş bir eğitim kurumunda, sürekli gelişme anlayışı esas olduğundan verilen hizmet değil, hizmetin oluşturulduğu (üretildiği) sürecin kontrolü ve sürekli geliştirilmesi önem taşımaktadır.
7. Toplam Kalite Yönetimi felsefesinin temelinde sürekli eğitim yatmaktadır. Toplam Kalite Yönetimi'ni benimsemiş bir eğitim kurumunda, yöneticiler de dahil olmak üzere bütün çalışanların katılacağı sürekli bir eğitim programı uygulanmalıdır.
8. Toplam Kalite Yönetimi felsefesinde grup çalışmaları yapılmaktadır. TKY felsefesini benimsemiş bir eğitim kurumunda ise, grup çalışmaları düzenlenmekte, bu gruplara kurumun her kesiminden çalışan kişiler katılmakta, grup çalışmaları sırasında herkes sorunun çözümü ile ilgili her türlü çözüm önerilerini iletmekte, böylelikle herkesin yönetime katılımı sağlanmakta ve kişilerde kendilerini kuruma ait hissetme düşünceleri oluşmaktadır.

SONUÇ

Eğitim sistemimizin sürekli iyileştirilmesi, insana verilen değeri ve insanın gelecekteki yaşamının gerektirdiği bilgi ve becerileri elde etmesine bağlıdır. Geleceğin bugünden farklı olduğunu unutmamak gerekir. Bunun için Toplam Kalite Yönetimi'nin sağlayacağı yararları şöyle sıralayabiliriz:

- Hayat boyu öğrenciler yetiştirmek
- Öğrenmeden hoşlanan öğrenciler yetiştirmek
- Toplum için üretici üyeler yetiştirmek
- İstihdam edilebilir kişiler yetiştirmek
- Diğerleri ile işbirliği yapmaya istekli insanları teşvik etmek ve desteklemek
- Sürekli gelişmeci düşünceye sahip öğrenciler yetiştirmek
- Toplumdaki herkes için yükselen karları sağlamak.

Toplum üyelerinin ihtiyaçlarına yönelik olarak hizmet veren eğitim kurumlarının yeniliğe açık, istikrarlı ve topluma yönelik olarak eğitimlerini şekillendirmesi değişen dünya düzeni ve yaklaşan bilgi çağı ortamı için artık zorunlu hale gelmiştir.

Toplam Kalite Yönetimi'nin sağladığı yararlar, bütün eğitim kurumlarında ortak bir çalışmayı gerektirdiği, çalışan tüm personelin motivasyonunu arttırdığı için oldukça önemlidir. Toplam Kalite Yönetimi çalışanların problem çözüme yönündeki yeteneklerini geliştirdiği ve sorunlarına hemen çözüm üretmesi nedeniyle kaynak israfını da önlediği için eğitim sisteminde en kısa zamanda uygulanmaya konulması gerekmektedir.

KAYNAKÇA

- Akal, Zuhul. "Toplam Kalite Yönetimi ve Performans Ölçme ve Değerlendirme Sistemleri," **Verimlilik Dergisi (Toplam Kalite)**, Özel Sayı, MPM Yayını, Ankara, 1995.
- Bozkurt, Rıdvan. "Kalite Esasları ve Deming'in Ondört İlkesi," **Verimlilik Dergisi**, MPM Merkezi Yayınları, Ankara, Sayı:1994/3.
- Eroğlu, Erhan. "Toplam Kalite Yönetimi ve Eğitim Alanında Uygulanabilirliği," Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi, 1996.
- Feigenbaum, A. V. **Total Quality Control**, Third Edition, McGraw-Hill, Inc. Singapore, 1991.
- Kavrakoğlu, İbrahim. **Toplam Kalite Yönetimi**. İstanbul: KalDer Yayınları, İkinci Basım, Nisan, 1994.
- Kavrakoğlu, İbrahim. **Toplam Kalite Yönetimi**. İstanbul: KalDer Yayınları, Yayın No: 1, 1992.
- Peşkirioğlu, Nurettin. İncir, Gülten. Bozkurt, Rıdvan. "TKY Geçiş Sürecinde Katılımcılığın Güçlenmesini Etkileyen Faktörlerin Analizi," **5. Ergonomi Kongresi (Ergonomi ve Toplam Kalite Yönetimi)**, MPM-İTÜ, MPM Yayınları, No: 570, İstanbul, 1995.

Türkmen, İsmail. "Toplam Kalite Yönetimi'ne Geçiş ve Başarıyı Engelleyen Faktörler," **Verimlilik Dergisi (Toplam Kalite)**, Özel Sayı, MPM Yayını, Ankara, 1995.