



**T.C.  
YEDİTEPE ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

## **EĞİTİMDE KALİTE VE İLETİŞİM OLGUSU**

**Hazırlayan  
Duygu Güçlü Öğüt**

Sosyal Bilimler Enstitüsü  
**Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek Lisans Programı**

**İSTANBUL - 2008**



**T.C.  
YEDİTEPE ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

## **EĞİTİMDE KALİTE VE İLETİŞİM OLGUSU**

**Hazırlayan  
Duygu Güçlü Öğüt**

**Danışman  
Prof. Dr. Hülya Baykal**

Sosyal Bilimler Enstitüsü

**Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek Lisans Programı**

**İSTANBUL - 2008**

Eğitimde Kalite ve İletişim Olgusu


Duygu Güçlü DÖĞÜT

## ONAY

Jüri:

Tez Danışmanı

: Prof. Dr. Hülya BAYKAL



Üye

: Dr. Mustafa FARSAKOĞLU



Üye

: Dr. Adil Sencar SAGAN



Yüksek lisans tezi onay tarihi: 12/02/2008

## ÖNSÖZ

Bu çalışma, kalite kavramını benimsemenin ve iletişim olgusuna önem vermenin eğitimde başarıyı arttırmada önemli katkısı olduğunu vurgulamak amacıyla hazırlanmıştır.

Tezimi hazırlarken değerli katkı ve yardımlarını esirgemeyen, motivasyonu ile çalışmaya dinamiklik kazandıran, danışman hocam Sn. Prof. Dr. Hülya BAYKAL'a, hoşgörü ve desteklerinden dolayı eşim Murat ÖĞÜT' e ve tüm aileme teşekkür ederim.

## ÖZET

21. yüzyılda teknoloji, sağlık, eğitim alanlarındaki ilerlemeler değişimi yakalamayı ve sürdürmeyi kolaylaştırmaktadır. Her alanda olduğu gibi eğitimde de kalite anlayışını yaygınlaştırmak; tüm kurum, kuruluş ve bireylere rekabet üstünlüğü sağlamaktadır. Toplumumuzun hızla artan ve çeşitlenen eğitim ihtiyaçları, eğitim sistemimizin 21. yüzyılın insanını ve meslek adamını yetiştirecek çağdaş bir yapı ve işleyişe kavuşturulmasını zorunlu hale getirmektedir. Söz konusu olan bu çağdaş yapı ve işleyişe kavuşturulması ise çağdaş bir yönetim anlayışının ve felsefesinin benimsenmesine ve uygulanmasına bağlıdır. Bu çağdaş yönetim anlayışının uygulanması ve eğitimde kalitenin sağlanması da Toplam Kalite Yönetimi ile mümkündür. Bu yönetim sürecinin etkili bir şekilde gerçekleşebilmesi için, bireysel, örgütsel ve toplumsal yaşamın vazgeçilmez bir aracı olan iletişimin etkili olması gerekmektedir.

Bu çalışmanın amacı eğitimde kalitenin önemini ve TKY'nin eğitimde etkinliğini açıklamak, uygulanabilirliğini tartışmak ve sonuçta eğitim sektöründe benimsenmesiyle yüksek yararlar sağlanacağını gözler önüne sermektir. Eğitimde kalitenin sağlanması için gerekli olan iletişim kavramı ve iletişimin eğitimde uygulanabilirliği üzerinde bir araştırma yapılmıştır.

## **ABSTRACT**

In 21.st century, technology, health, improvements in education sector, facilitates to continue and seize the developments. Like in every area, to generalize quality in education, provides dominance to all institutions, foundations, individuals.

Accelerating and diversifying educational needs of our society, makes our educational system's structural and functional modernization in order to raise 21.st centuries man and teacher compulsory.

This structural and functional modernization depends on assimilation and implementation of contemporary management understanding and philosophy.

This contemporary management understanding implementation and maintaining of educational quality is possible with Total Quality Management.

Effective realization of this management process, is possible with the usage of communication tools which is very indispensable for individual, organizational and social life

The aim of this project is, to explain the importance of quality in education and efficiency of TKY in education and to discuss its applicability and as a result to designate the profits of its adoption by education sector.

A research on,communication concept which is essential for educational quality and applicability of communication in education, is done.

## İÇİNDEKİLER

<b>ÖNSÖZ</b> .....	<b>i</b>
<b>ÖZET</b> .....	<b>ii</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>iii</b>
<b>İÇİNDEKİLER</b> .....	<b>iv</b>
<b>TABLO VE ŞEKİL LİSTESİ</b> .....	<b>ix</b>
<b>GİRİŞ</b> .....	<b>1</b>
<b>BÖLÜM 1: EĞİTİM SİSTEMİ VE YÖNETİMİ</b> .....	<b>5</b>
1.1. Türk Eğitim Sistemi .....	5
1.1.1. Türk Eğitim Sisteminin Üst Sistemleri.....	8
1.1.2. Türk Eğitim Sisteminin Genel Amaçları .....	14
1.1.3. Eğitimin Özel Amaçları .....	15
1.2. Türk Eğitim Sistemini Düzenleyen Esaslar.....	16
1.2.1. Türk Eğitim Sisteminde Durum.....	17
1.2.2. Merkezden Yönetim .....	17
1.3. Eğitim ve Öğretimin Gerekleri.....	19
1.3.1. Sanayi Okulundan Bilgi Okuluna.....	19
1.3.2. Demokrasi Okulu Kurulmalıdır .....	21
1.3.3. Okullar Herkese Hitap Etmelidir .....	22
1.3.4. Üstün Yetenekliler de Unutulmamalıdır.....	22
1.3.5. Bilginin Üretimi ve Dağıtımı.....	23
1.3.6. Bireysel Öğrenme Alışkanlığı Geliştirilmelidir.....	24
1.3.7. Eleştirel Düşünen Bireyler Yetiştirilmelidir .....	25
1.3.8. Ders Geçme ve Kredili Sisteme Tekrar Dönülmelidir .....	25
1.3.9. Teknoloji ve Bilgisayar Aşinalığı Kazandırılmalı .....	27
1.3.10. Medya ve Medya Eğitimi .....	30
1.3.11. Bir Medya Aracı Olarak Gazetenin Öğretimde Kullanılması .....	31
1.3.12. Eğitim ve Öğretim İçin Okul Dışı İmkanlar Daha Etkin Kullanılmalıdır ...	32
1.3.13. Müzelerin Okul Dışı Bir İmkan Olarak Eğitimdeki Yeri .....	33
1.3.14. Eğitim Okul Dışında da Sürdürülmelidir.....	34

1.4. Eğitimde Yönetim .....	35
1.4.1. Eğitim Yönetiminde Değişmeler .....	37
1.4.2. Eğitim Yönetiminde Yönetim Süreçleri .....	38
1.5. Okul Yönetimi .....	39
1.6. Eğitim İlkeleri .....	40
1.7. Türk Eğitim Sistemi için Çıkarılması Gereken Sonuçlar ve Öneriler .....	43
<b>BÖLÜM 2: GENEL ANLAMDA TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ.....</b>	<b>45</b>
2.1. Kalite Kavramı ve Kalitenin Tanımı .....	45
2.1.1. Kalitenin Boyutları .....	46
2.1.2. Kalitenin Mesajı .....	47
2.2. Kalite Kavramının Tarihsel Gelişimi .....	48
2.3. Kalitenin Özellikleri .....	48
2.4. Kalite ve Verimlilik İlişkisi .....	49
2.4.1. İşletmelerde Kalite Anlayışı .....	50
2.4.2. Eğitimde Kalite Anlayışı .....	50
2.5. Yönetim ve Kalite İlişkisi .....	52
2.5.1. Yönetim Kavramı .....	52
2.5.2. Yönetim Anlayışında Yenilikler .....	52
2.5.3. Çağdaş Bir Yönetim Anlayışı Olarak Toplam Kalite Yönetimi .....	53
2.6. Toplam Kalite Yönetimi .....	54
2.6.1. Toplam Kalite Yönetimi Kavramı .....	55
2.6.2. Toplam Kalite Yönetimi Tarihi Gelişimi .....	55
2.6.3. Toplam Kalite Yönetiminin Amaçları .....	57
2.6.4. Toplam Kalite Yönetimi'nin İlkeleri .....	58
2.7. Toplam Kalite Yönetiminde Kültür Değeri .....	60
2.8. Toplam Kalite Felsefesi İnsan-Örgüt İlişkileri .....	64
2.8.1. Toplam Kalite Yönetimi Felsefesinin Oluşturulmasında Tepe Yönetiminin Rolü .....	65
2.8.2. Toplam Kalite Yönetimi Felsefesinin Oluşturulmasında İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesi: Eğitim .....	65
2.9. Toplam Kalite Yönetimi Modelleri .....	66
2.9.1. Deming, Crosby ve Juran .....	66



2.9.2. Deming'in Kalite Felsefesi.....	66
2.9.3. Philip B. Crosby.....	69
2.9.4. J uran.....	70
2.10. Kurumlarda Toplam Kalite Yönetimi .....	71
2.10.1. Kamu Kuruluşlarında Toplam Kaliteye Genel Bakış .....	71
2.10.2. Kurumlarda Kalite Yönetimine Başlama Süreci.....	71
2.11. Toplam Kalite Yönetiminin Kamu Yönetiminde Uygulanması ve Uygulanmasında Karşılaşılan Sorunlar .....	72
<b>BÖLÜM 3: EĞİTİMDE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ.....</b>	<b>74</b>
3.1. Eğitim .....	74
3.2. Eğitim ve Özellikleri .....	74
3.3. Eğitim Kavramı .....	75
3.4. Eğitimin Amaçları .....	76
3.5. Bir Sistem Olarak Eğitim .....	76
3.6. Hizmet Kalitesi.....	77
3.7. Eğitimde Kalite Hareketi.....	78
3.8. Eğitimde Toplam Kalite Kavramı .....	79
3.9. Eğitim ve Toplam Kalite Yönetimi İlişkisi .....	80
3.10. Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi Anlayışı .....	81
3.10.1. Toplam Kalite Yönetimi ve Okul.....	82
3.10.2. Toplam Kalite Yönetiminin Türk Eğitim Sistemindeki Algılanış Biçimi .....	83
3.10.3. Toplam Kalite Yönetimine Göre Eğitim ve Öğretimde Yapılması Gerekenler.....	84
3.11. Eğitimde Toplam Kalite Yönetiminin Unsurları.....	85
3.12. Kalite Sistem Standartları ve Eğitim .....	87
3.12.1. ISO 9000'in Eğitime Uygulanması.....	88
3.12.2. Takım Çalışması ve Kalite Çemberleri .....	89
3.12.3. Kalite Kontrol Çemberlerinin Amaçları.....	89
3.13. Toplam Kalite Felsefesi ve Okul Yönetimi.....	91
3.14. Türk Eğitim Sisteminde Toplam Kalite Yönetiminin Uygulanması.....	91
3.15. Eğitimde Kaliteyi Etkileyen Faktörler .....	93

3.16. Toplam Kalite Yönetimi'nde Eğitim Sürecinin Aşamaları.....	96
3.17. Toplam Kalite Yönetiminin Eğitimdeki Rolü .....	97
3.18. Eğitimde Etkililiğin Göstergeleri .....	98
3.18.1. Girdi Göstergeleri.....	98
3.18.2. Süreç Göstergeleri .....	100
3.18.3. Çıktı Göstergeleri .....	101
3.19. Toplam Kalite Yönetimi Kuramının Eğitim Yönetimine Katkıları .....	103
3.19.1. Toplam Kalite Yönetimi'nin Öğretmen Üzerindeki Etkileri .....	104
3.19.2. Toplam Kalite Yönetimi'nin Öğrenci Üzerindeki Etkileri .....	104
3.20. Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi Çalışmalarında Engeller .....	104
3.20.1. Okul Yöneticilerinden Kaynaklı Engeller.....	104
3.20.2. Okulda İşgörenlerden Kaynaklı Engeller .....	105
3.20.3. Öğrenci ve Velilerden Kaynaklı Engeller .....	106
3.20.4. Mevcut Eğitim Sisteminden Kaynaklı Engeller .....	106
<b>BÖLÜM 4: İLETİŞİM KAVRAMI VE EĞİTİMDE İLETİŞİM .....</b>	<b>108</b>
4.1. İletişim Kavramı .....	108
4.2. İletişimin Tanımı ve Anlamı .....	109
4.3. İletişimin Amacı ve Önemi .....	110
4.4. İletişimin Temel Özellikleri .....	111
4.5. İletişim Süreci.....	113
4.5.1. Gönderici (Kaynak).....	115
4.5.2. Mesaj (İleti).....	115
4.5.3. Kodlama-Kod Açma .....	116
4.5.4. Kanal .....	117
4.5.5. Alıcı (Hedef) .....	117
4.6. İletişim Türleri.....	118
4.6.1. Sözlü İletişim.....	118
4.6.2. Yazılı İletişim.....	118
4.6.3. Sözsüz İletişim .....	119
4.6.4. Savunucu İletişim.....	119
4.7. Eğitim Kurumlarında İletişim .....	120
4.8. Eğitim Yönetimi ve İletişim .....	121

4.9. Eğitimde İletişim Süreci .....	123
4.10. Eğitimde İletişimin Önemi .....	123
4.11. İletişim Engelleri .....	124
4.12. Eğitim Kurumlarında İletişim İşleri.....	125
4.13. Eğitim Yöneticisinin İzleyeceği İletişim İlkeleri.....	125
4.14. İletişim Engelleri ve İletişim Engeli Oluşturan Faktörler.....	126
4.15. Sorunların Çözümünde Kullanılacak İletişim Yöntemleri .....	128
<b>5.SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>	<b>131</b>
5.1.Sonuç .....	131
5.2.Öneriler .....	133
<b>KAYNAKLAR .....</b>	<b>134</b>

## TABLO VE ŞEKİL LİSTESİ

Tablo 1.1: Bilgisayar ve İnternet Erişimi Dünya Bankası Verileri.....	29
Tablo 3.1: Sınıfta Toplam Kalite Yönetimi için Geliştirilen Evrim Modeli .....	94
Şekil 4.1: Temel İletişim Süreci .....	115

## GİRİŞ

Temel bilimler ve bunlara dayalı olarak gelişen modern teknoloji, gerçekleştirdiği yepyeni üretim, ulaşım, haberleşme yöntemleri ile toplumların yapısını değiştirmekte ve her ülkenin bu değişime yapısal uyumunu zorunlu kılmaktadır. Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarıyla yönetim anlayışında müşteri odaklılık, sürekli iyileştirme, toplam katılımcılık ve toplumsal sorumluluk olarak temelde dört yenilik ortaya çıkmıştır. İşletmelerin ve kurumların değişime kayıtsız kalmaları halinde çözülme sürecine gireceklerini anlamaları, dünyada duvarların yıkılması ve rekabet, iletişim devrimi, teknolojik yenilenme, ekip çalışması, müşteri egemenliği, vizyon, öğrenme gibi akımlar ve kavramlar TKY'nin doğuşuna zemin hazırlamıştır.

Toplam Kalite Yönetimi kavramı, tüm süreçlerin, ürünlerin ve hizmetlerin tam katılım yoluyla geliştirilmesi, iç ve dış müşteri bağlılığının yaratılmasının sağlanması amacıyla işletmede alınan sonuçların sürekli iyileştirilmesine dayanan, müşteri beklentilerini her şeyin üzerinde ve öncesinde tutan ve müşteri tarafından tanımlanan kaliteyi, organizasyondaki tüm faaliyetlerin yürütülmesi sırasında ürün ve hizmet bünyesinde oluşturan modern bir yönetim biçimidir. TKY, işletmenin uzun zaman hayatta kalmasını sağlayan, etkinliği ve verimliliği artıran bir yaklaşımdır. TKY'nin benimsenmesiyle kuruluşlar birçok alanda yarar sağlayacaktır. TKY eğitimde, öğrenci veya velinin mevcut ve gelecekteki beklentilerini zamanında ve ekonomik olarak karşılamak amacıyla, tüm çalışanların katılımı ile eğitim öğretim faaliyetlerinin sürekli geliştirilmesi ve yenilenmesini öngören bir yönetim anlayışıdır. Hızla gelişen ve globalleşen dünyada ayakta kalabilmek için gerek özel gerekse kamu sektöründe bir an önce çağdaş yönetim sistemine yani TKY'ne geçilmesi gerekir. TKY'ye geçilmesiyle de kalite felsefesi bir yaşam biçimi haline gelecektir, zaten TKY'nin temel amacı her kurumda kalite kavramının benimsenmesidir.

Dünyanın bütün ileri ülkelerinde olduğu gibi ülkemizde de her alanda bir hizmet yarışı başlamıştır. Bu yarış gerek makro gerekse mikro düzeyde artarak devam etmektedir. İnsanların kültür seviyesinin yükselmesine paralel olarak, gerek üretimde gerekse hizmetlerde kaliteye büyük önem verilmektedir.

Kalite kavramı üzerinde yapılan tartışmalarda kalite üstünlüğü sağlamada etkili bir yöntem olarak Toplam Kalite Yönetimi olgusu dile getirilmeye başlanmıştır. Önceleri sanayi kesiminde tutunan TKY, bu modeli uygulayan işletmelere yarar sağlayınca diğer bazı sektörlerde de uygulanmaya başlanmıştır. Toplam Kalite Yönetimi'ni etkileyen en önemli faktör insan faktörüdür. İnsanı, eğitim sisteminin en stratejik alt sistemi olan okul örgütleri yetiştirmektedir. Okul örgütlerinin çıktıısı olan insanın istenen düzeyde yetişmemesi, sadece bireyin kendisini ve yetiştiği okulu değil, aynı zamanda diğer örgütleri de etkileyecektir. Çünkü eğitimin çıktıısı olan insan, her örgütün ihtiyaç duyduğu insan gücü girdisini oluşturacaktır. Bundan dolayı toplumun kalite konusunda en duyarlı olması gereken örgüt eğitim örgütleridir.

İnsanlar devlet dairelerinden, belediye hizmetlerine kadar her alanda kaliteye önem vermektedirler. Tabi bu hizmetler içinde en önemlisi eğitim hizmetidir. İnsan hayatında, eğitimin yeri ilk sıradadır. Çünkü insanları iyi bir şekilde eğitmeden, küresel ve toplumsal kalkınma mümkün değildir. Bu durumu gören insanlarımızın büyük çoğunluğu, çocuklarını iyi eğitim veren okullarda okutmak istemektedirler. Veliler kıt imkanlarına rağmen başarısı kanıtlanmış, kaliteli okullarda çocuklarını okutmak için büyük gayret sarf etmektedirler.

Eğitim de diğer bütün sektörlere benzer biçimde yaklaşımları, üretim süreci, ürünleri ve diğer özellikleri açısından kendine özgü nitelikler taşımaktadır ve dünyadaki gelişmelere bağlı değişim gösterir. Bir hizmet sektörü olan eğitim sektörü de, TKY benimsenmesiyle yarar sağlayacaktır. Sağlanacak faydanın sonuçları toplumdaki diğer sistemler üzerinde de şüphesiz görülecektir.

Okul kültürünü etkileyen en önemli faktörlerden biri iletişimdir. Eğitim sisteminde iyi bir eğitimci olabilmek için iletişim sürecini çok iyi bilmek gerekir. Öğrenme-öğretme sürecinde de eğitimcinin bir konuyu etkili biçimde öğretebilmesi için öğrencileriyle etkili bir iletişim kurması gerekir. Öğretmen ve öğrenci arasındaki iletişim çocuğun okula uyumunu ve derslere olan ilgisini etkiler. Bu nedenle öğretmenlerin başarılı birer eğitimci olabilmeleri için kalite felsefesini benimsemiş okullarda, öğrencileriyle doğru iletişimi kurmaları gerekmektedir. Öğretmenler güven duydukları ve mutlu oldukları bir ortamda daha verimli olabileceklerdir. Öğretmenlerin yaratıcılıklarını ve üreticiliklerini

arttırıcı bir ortam yaratılmalıdır. Bu ortamın sağlanabilmesi için yönetici ve öğretmenler arasındaki iletişim de çok önemlidir. Yöneticiler öğretmenlerden beklediklerini net olarak açıklamalı, okulun yönetim felsefesi ve sorumlulukları hakkında öğretmenini bilgilendirmeli, yapılacak değişimlerle ilgili öğretmenini aydınlatmalıdır. Kişiler nedenlerini bildikleri davranışları çok daha büyük bir istekle uygulamaya koyarlar. Yönetici-öğretmen, öğretmen-öğrenci arasında etkili iletişim olduğu sürece eğitim sektöründe kalite de artacaktır.

Tez kapsamında, ilk bölümde, Türk eğitim sisteminin bölümleri, üst sistemleri ve amaçlarından bahsedilerek, eğitim ve öğretimin gerekleri vurgulanmış, eğitimde yönetim konusuna da kısaca yer verilmiştir.

İkinci bölümde, kalite kavramına, kalite arayışına ilişkin tarihsel gelişime, kalite verimlilik ilişkisi konusuna, TKY genel kavramlarına, modellerine ve eğitim alanındaki yansıma ve uygulama olasılıklarına açıklık getirmek amacı güdülmüştür. Ayrıca TKY yönetim modellerine değinilerek Deming, Crosby ve Juran'ın kalite felsefeleri üzerinde durulmuştur.

Üçüncü bölümde, eğitim kavramı, TKY yaklaşımlarının eğitime uygulanmasına ilişkin kritiklikler irdelenirken, kavramların doğru algılanabilmesini güçlendirmek için Kalite Sistem Standartları üzerinde durulmuş; bir yandan bu standartların eğitimde uygulanabilme olanakları değerlendirilmiştir. Bütün sektörlerde kalite kültürünün oluşturulmasında ve yayılımında önemli bir rol oynayan "Kalite Çemberleri" ve çemberlerin amaçları konusuna değinilmiştir.

Dördüncü ve son bölümde ise iletişim kavramı irdelenirken, iletişimin eğitimdeki önemi ve eğitim sektörlerindeki uygulanabilirliği üzerinde durulmuştur.

Kişiler arası ilişki kurma becerisi teorisine göre öğrenme ancak öğretmenin ve öğrencinin olumlu, demokratik iletişim içinde olduğu koşullarda gerçekleşebilir (Gordon, 1974). Öğretmenin rolü öğrenmenin gerçekleşebileceği olumlu ortamı yaratmaktır. Öğretmen, öğrencilerin duygu ve düşüncelerini anlayabildiği zaman, öğretme becerilerini daha kullanışlı hale getirebilir. Öğretmenin sınıfta yarattığı demokratik ya da otoriter iklim, öğrencilere ilerdeki hayatlarında kuracakları insan

ilişkilerinde hangi değerlere sahip olacağını öğretecektir. Öğretmenlerin bu olumlu ortamı oluşturabilmeleri de kalite kavramının gerekliliğini kavramış, kaliteyi uygulamayı amaç edinmiş bir eğitim sistemiyle mümkün olacaktır.



## **BÖLÜM 1: EĞİTİM SİSTEMİ VE YÖNETİMİ**

### **1.1. Türk Eğitim Sistemi**

Eğitim sistemi, ulusun tüm üyelerinin eğitim gereksinimlerini karşılamak, eğitim haklarını gerçekleştirmek ve devletin eğitimden beklediği yararları sağlamak için devletçe kurulan ve ülke düzeyinde yayılan eğitim örgütleri ve okullar bütünüdür. Türkiye eğitimine sistem kavramını, 14 Haziran 1973'te kabul edilen 1739 sayılı Milli Eğitim Temel Kanunu getirmiştir. Bu kanun 1973 yılına kadar eğitimdeki gelişmeleri ve Yüksek Planlama Kurulu'nca onaylanan stratejiyi esas alarak Türkiye Eğitim sistemini yasalaştırmıştır.

Türk eğitim sistemi, okul öncesi eğitimden yükseköğretime kadar yaklaşık 548. 258 öğretmen ve öğretim elemanının görev yaptığı 60. 000 öğretim kurumuna devam eden ve 15. 000. 000'e yakın öğrenciye sahip olan büyük bir sistemdir (Erdoğan, 2003, 197). Türk Eğitim Sistemi, Milli Eğitim Bakanlığı tarafından yönetilmektedir ve Milli Eğitim Sistemi, "Örgün Eğitim" ve "Yaygın Eğitim" olmak üzere iki ana bölümden oluşmaktadır.

**Örgün Eğitim:** Örgün eğitim, belirli yaş grubundaki ve aynı seviyedeki bireylere, amaca göre hazırlanmış programlarla okul çatısı altında düzenli olarak yapılan eğitimidir (Erdoğan, 2003, 197). Örgün eğitim, okulöncesi, ilköğretim, ortaöğretim ve yükseköğretim kurumlarını kapsar.

**Okulöncesi Eğitim:** Okulöncesi eğitim; isteğe bağlı olarak zorunlu ilköğretim çağına gelmemiş 3–5 yaş grubundaki çocukların eğitimini kapsar. Okulöncesi eğitimin amacı; çocukların bedensel, zihinsel, duygusal gelişimini ve iyi alışkanlıklar kazanmasını, onların ilköğretime hazırlanmasını, koşulları elverişsiz çevrelerden gelen çocuklar için ortak bir yetişme ortamı yaratılmasını, Türkçenin doğru ve güzel konuşulmasını sağlamaktır (Erdoğan, 2003, 198). Okulöncesi eğitim kurumları, bağımsız anaokulları olarak kurulabildikleri gibi, gerekli görülen yerlerde ilköğretim okullarına bağlı anasınıfları halinde veya ilgili diğer Öğretim kurumlarına bağlı uygulama sınıfları olarak da açılmaktadır.

**İlköğretim:** İlköğretim, 6–14 yaşlarındaki çocukların eğitim ve öğretimini kapsar. İlköğretim kız ve erkek bütün yurttaşlar için zorunludur ve Devlet Okulları'nda parasızdır. (Erdoğan, 2003, 198). İlköğretimin amacı; her Türk çocuğunun iyi birer yurttaş olabilmesi için, gerekli temel bilgi, beceri davranış ve alışkanlık kazanmasını, milli ahlak anlayışına uygun olarak yetişmesini, ilgi ve yetenekleri doğrultusunda hayata ve bir üst öğrenime hazırlanmasını sağlamaktır.

**Ortaöğretim:** Ortaöğretimin amacı; öğrencilere asgari ortak bir genel kültür vermek, birey ve toplum sorunlarını tanıtmak ve çözüm yolları aramak, ülkenin sosyoekonomik ve kültürel kalkınmasına katkıda bulunacak bilinci kazandırarak öğrencileri ilgi, yeti ve yetenekleri doğrultusunda yükseköğretime, hem yükseköğretime hem mesleğe veya geleceğe ve iş alanlarına hazırlamaktır (Erdoğan, 2003, 198). Ortaöğretim, ilköğretime dayalı, en az üç yıllık genel, mesleki ve teknik öğretim kurumlarının tümünü kapsar.

**Yükseköğretim:** Yükseköğretim, ortaöğretime dayalı, en az iki yıllık yükseköğrenim veren eğitim kurumlarının tümünü kapsar. Yükseköğretimin amacı; ülkenin bilim politikasına, toplumun yüksek düzeyde ve çeşitli kademelerdeki insan gücü gereksinimine göre öğrencileri ilgi, yeri ve yetenekleri doğrultusunda yetiştirmek, bilimsel alanlarda araştırmalar yapmak, araştırma-inceleme sonuçlarını gösteren ve bilim tekniğinin ilerlemesini sağlayan her türlü yayını yapmak, hükümetçe istenecek inceleme ve araştırmaları sonuçlandırarak düşüncelerini bildirmektir.

**Yaygın Eğitim:** Yaygın eğitim, örgün eğitim yanında veya dışında düzenlenen eğitim faaliyetlerinin tümünü kapsar. Yaygın eğitimin amacı, milli eğitimin genel amaçlarına ve temel ilkelerine uygun olarak; örgün eğitim sistemine hiç girmemiş olan veya herhangi bir kademesinde bulunan ya da bu kademedен çıkmış yurttaşlara örgün eğitimin yanında veya dışında; modern eğitim teknolojilerinden de yararlanarak;

- Okuma-yazma öğretmek, eksik eğitimlerini tamamlamaları için sürekli eğitim olanağı hazırlamak
- Bilimsel, teknolojik, ekonomik, sosyal ve kültürel gelişmelere uyumlarını kolaylaştırıcı eğitim olanağı sağlamak

- Milli kültür değerlerini koruyucu, geliştirici, tanıtıcı ve benimsetici nitelikte eğitim yapmak
- Toplu yaşama, dayanışma, yardımlaşma, birlikte çalışma ve örgütlenme anlayış ve alışkanlıkları kazandırmak
- Ekonominin gelişimi doğrultusunda ve istihdam politikasına uygun meslek edinmelerini sağlayıcı olanaklar hazırlamak
- Beslenme ve sağlıklı yaşam tarzını benimsetmek
- Çeşitli mesleklerde çalışanlara, gelişmeleri için gerekli bilgi ve becerileri kazandırmak
- Boş zamanlarını yararlı bir biçimde değerlendirme ve kullanma alışkanlıkları kazandırmaktır.

Yasada yaygın eğitim kendi içinde de genel ve mesleki olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Bu kapsamın içine diğer kuruluşların yaptığı halk eğitimini, hizmet içi eğitimi de katmak gerekmektedir. Bu açıdan bakıldığında, eğitim sisteminin yaygın eğitim bölümü, örgün eğitim bölümünden ne kapsam ne de önem bakımından geride değildir.

Eğitim sistemini örgün ve yaygın eğitim olarak ikiye ayırmak uygulamada birçok sakıncalar getirmiştir. Bunlardan en önemlisi örgün eğitimi, eğitim sisteminin asıl görevi olarak görüp yaygın eğitimi önemsememektir. Bu eğilimle yaygın eğitime çok az ödenek ayrılmaktadır. Ayrıca okullar, yaygın eğitimi kendi görevlerinin dışında saymaktadır. Oysa eğitimin, insanın yaşamı boyunca sürmesi gerektiği, aynı yasanın süreklilik ilkesinde yer almaktadır. Onuncu Milli Eğitim Şûrası, eğitim sistemindeki bu sorunların kaldırılabilmesi için kararlar almıştır. Bu kararlardan en önemlisi, örgün ve yaygın eğitimin birbirini tamamlayacak biçimde bir bütünlük içinde geliştirilmesinin sağlanması, bu ikisinin arasındaki kopukluğun giderilmesidir. Bunu sağlayabilmek için yaygın eğitim programlarının uygulanmasından okulların da sorumlu olması bir ilke olarak benimsenmiştir. Sistem özelliği gösterebilmesi için, eğitim sistemini oluşturan tüm sistemlerin (okulların ve öbür eğitim yerlerinin) aynı amaçlar, ilkeler doğrultusunda çalışması zorunludur. Bu zorunluluğu yerine getirecek olanlar eğitim yönetmenleridir.

Her eğitim yönetmeni yönettiği okulu, eğitim örgütünü Milli Eğitim Temel Kanunu'nun gösterdiği amaçlar ve ilkeler doğrultusunda yönettiğinde sistem bütünleşir. (Başaran, 1993, 35)

Eğitim sisteminin tek amacı vardır, o da etkili olarak yaşamasını sürdürmektir. Eğitim sistemi, bu amacını gerçekleştirmek için eğitim alanında hizmet, bilimsel bilgi, teknoloji ve mal üretir; ürettiklerini ulusun üyelerine sunar; bunun karşılığında toplanan vergiden payını alır, bu parayla kendine yaşaması için gereken girdileri sağlar. Eğitim sisteminin temel sistemi okuldur. Okullar çoğaldığında bunların üstünde kurulan sisteme üst sistem denir, bunların en üstünde de bir sistem kurulduğunda arada kalan üst sistemlere aracı üst sistem denir. Örgütlenmiş eğitim sisteminde, okulla en yüksek merkez eğitim örgütü arasında kalan öteki eğitim örgütleri aracı üst sistemler olarak adlandırılır. İlçe ve il milli eğitim müdürlükleri okullarla Milli Eğitim Bakanlığı; üniversiteler ise fakülte ile Yükseköğretim kurulu ve Üniversitelerarası Kurul arasında aracı üst sistemlerdir.

### ***1.1.1. Türk Eğitim Sisteminin Üst Sistemleri***

Türk Eğitimi Sistemi'nin üst sistemleri Milli Eğitim Bakanlığı ile Yükseköğretim Kurulu ve Üniversitelerarası Kurul'dur.

Milli Eğitim Bakanlığı, eğitim hizmetlerini planlama, örgütleme, eşgüdümleme ve denetleme işlerini yürütmeye en yüksek yasal yetkeyle donatılmıştır; hükümet'e ve Türkiye Büyük Millet Meclisi'ne karşı sorumludur. Milli Eğitim Bakanlığı merkez örgütü, dev bir örgüttür. Bakanlık, Cumhuriyet'in kurulduğu günden bu yana, yeni birimler ekleyerek büyümekte ve eğitim hizmetlerini giderek kendinde toplamaktadır.

Yükseköğretim Kurulu, üniversitelerin bağlı olduğu özerk ev kamu tüzel kişiliği olan bir üst sistemdir. Yükseköğretim Kurulu'na bağlı bir Yükseköğretim Denetleme Kurulu ve Öğrenci Seçme ve Yerleştirme Merkezi vardır. Bu merkez ortaöğretimi bitirenlerden üniversiteye girmek isteyenleri, sınavlarla seçer ve üniversite programlarına yerleştirir.

Üniversitelerarası Kurul, üniversitelerin eğitim, öğretim, bilimsel araştırma ve yayım etkinliklerini eşgüdümleyerek; uygulamalarını değerlendirir; ve bunlara ilişkin yönetsel kararlar üretir.

### **Milli Eğitim Bakanlığı'nın Görevleri**

3797 sayılı Milli Eğitim Teşkilatı ve Görevleri Hakkında Kanun, Milli Eğitim Bakanlığı'na şu görevleri vermiştir.

- a) Atatürk İnkılabı ve İlkelerine ve Anayasa'da ifadesini bulan Atatürk milliyetçiliğine bağlı, Türk milletinin milli, ahlaki, manevi, tarihi 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 Cumhuriyetine karşı görev ve sorumluluklarını bilen ve bunları davranış halinde getirmiş vatandaş olarak yetiştirmek üzere, Bakanlığa bağlı her kademedeki öğretim kurumlarının öğretmen ve öğrencilerine ait bütün eğitim ve öğretim hizmetlerini planlamak, programlamak, yürütmek, takip ve denetim altında bulundurmak,
- b) Okulöncesi, ilköğretim ve ortaöğretim ve her çeşit örgün ve yaygın eğitim kurumlarını açmak ve yükseköğretim dışında kalan öğretim kurumlarının diğer bakanlık kurum ve kuruluşlarınca açılmasına izin vermek,
- c) Türk vatandaşlarının yurtdışında yapılacak eğitim ve öğretimi ile ilgili hizmetleri düzenlemek ve yürütmek,
- d) Diğer bakanlık, kurum ve kuruluşlarca açılan ve yükseköğretim dışında kalan örgün ve yaygın eğitim kurumlarının denklik derecelerini belirlemek program ve yönetmeliklerini birlikte hazırlamak ve onaylamak,
- e) Türk Silahlı Kuvvetlerine bağlı ortaöğretim kurumlarının program, yönetmelik ve öğrenim denklik derecelerinin belirlenmesi konularında işbirliğinde bulunmak,
- f) Türk silahlı Kuvvetlerine bağlı ortaöğretim kurumlarının program, yönetmelik ve öğrenim denklik derecelerinin belirlenmesi konularında işbirliğinde bulunmak,

- g) Yükseköğretimin, milli eğitim politikası bütünlüğü içinde yürütülmesini sağlamak için, Yükseköğretim Kanunu ile Bakanlığa verilmiş olan görev ve sorumlulukları yerine getirmek,
- h) Okullardaki beden eğitimi, spor ve izcilik eğitimi ile ilgili hizmetleri yürütmek,
- i) Yükseköğretim gençliğinin barınma, beslenme ihtiyaçlarını ve maddi yönden desteklenmelerini sağlamak. "

Yasada yer alan bu görevlerden başka, 1980 yılında toplanan Onuncu Milli Eğitim Şurası'nca önerilen Bakanlığın görevleri, bir karşılaştırma yapmak üzere aşağıya alınmıştır. Şura önerilerine göre Milli eğitim Bakanlığı'nın görevleri şunlar olmalıdır:

1. Eğitim sürecine hiç giremeyen ya da bir üst öğrenime devam edemeyen bireylere eğitim olanağı sağlamak,
2. Yükseköğretime yönlendiren ortaöğretim programlarının önündeki aşırı yığılmayı azaltmak,
3. Kalkınmanın gerektirdiği nitelikte insangücünü yetiştirmek,
4. Eğitim olanaklarının daha verimli ve etkili kullanılmasını sağlamak,
5. Eğitimin bütünleştirici ve kaynaştırıcı işlevini sistemin her düzeyinde gerçekleştirmek,
6. Farklı programlarla öğrencilerde yeni ilgiler yaratmak,
7. Yaygın ve örgün eğitim arasında süregelen yapay ayrımı gidermek.

Bakanlık merkez örgütü, işlevsel bir örgütlenme modeline göre örgütlenemediği için, birimler arasında yetki binişimleri, boşlukları ve çatışmaları görülmektedir. Bunlara dayalı olarak da yapılamayan ya da kusurlu yapılan bazı görevler için hesap sorulacak (sorumlu tutulacak) birim bulunamayabilmektedir.

3797 sayılı Milli Eğitim Bakanlığı'nın Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun'a göre, Bakanlık merkez örgütünün alt birimleri Bakanlık makamı, Bakan, Müsteşar ve müsteşar yardımcılarında oluşur.

Bunlar aynı anda (Türk milli Eğitim Sistemi'nin değil) bakanlık merkez örgütünün alt sistemleridir. Milli Eğitim Bakanlığı merkez örgütü, sistem yaklaşımına göre örgütlenmediğinden, bu alt birimleri, sistemin alt sistemlerine göre kümelenmek zorudur.

### **Eğitim Kurulları**

Kurullar, bakana doğrudan bağlıdırlar ve Bakan'a danışmanlık görevi yaparlar. Bunlardan talim ve Terbiye Kurulu yıl boyunca sürekli, *Milli Eğitim Şurası, Mesleki Eğitim Kurulu, Müdürler Kurulu, Disiplin Kurulları, Özel İhtisas Komisyonları* ise yasa, tüzük ya da yönetmeliklerine göre aralıklı toplanarak çalışırlar.

### **Ana Hizmet Birimleri**

Ana hizmet birimleri Bakanlık merkez örgütünün eğitim için yönetsel ve eğitsel kararlar üreten, üretim alt sistemleridir. 3797 sayılı Milli Eğitim Bakanlığı'nın Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun'da on altı ana hizmet birimi sayılmıştır. Bunlar :

*Okulöncesi Eğitim Genel Müdürlüğü, Ortaöğretim Genel Müdürlüğü, Erkek Teknik Öğretim Genel Müdürlüğü, Kız Teknik Öğretim Genel Müdürlüğü, Ticaret ve Turizm Öğretim Genel Müdürlüğü, Öğretim Yetiştirme ve Eğitimi Genel Müdürlüğü, Din Öğretimi Genel Müdürlüğü, Yükseköğretim Genel Müdürlüğü, Çıraklık ve Yaygın Eğitim Genel Müdürlüğü, Yurtdışı Eğitim Öğretim Genel Müdürlüğü, Dış İlişkiler Genel Müdürlüğü, Özel Öğretim Kurumları Genel Müdürlüğü, Özel Eğitim, Rehberlik ve Danışma Hizmetleri Genel Müdürlüğü, Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğü, Okul içi Beden Eğitimi, Spor ve İzcilik Dairesi Başkanlığı olarak sıralanmıştır.*

### **Yardımcı Birimler**

Milli Eğitim Bakanlığının merkez örgütünde, on dört yardımcı (destek) hizmet birimi vardır. Bunlar, öteki alt sistemlere destek hizmetleri üretirler. Bakanlık merkez örgütünde yer alan yardımcı birimler şu şekilde sıralanmıştır :

*Personel Genel Müdürlüğü, Yayınlar Dairesi Başkanlığı, Hizmet İçi Eğitim Dairesi Başkanlığı, İdari ve Mali İşler Dairesi Başkanlığı, Öğretmene Hizmet ve Sosyal İşler*

*Dairesi Başkanlığı, İşletmeler Dairesi Başkanlığı, Yatırımlar ve Tesisler Dairesi Başkanlığı, Eğitim Araçları ve Donatım Dairesi Başkanlığı, Sağlık İşleri Dairesi Başkanlığı, Ortaöğrenim Burs ve Yurtlar dairesi Başkanlığı, Eğitimi Araştırma ve Geliştirme Dairesi Başkanlığı.*

### **Yükseköğretim Kurulu**

Yükseköğretim Kurulu, üniversitelerin bağlı olduğu özerk ve kamu tüzel kişiliği olan bir üst sistemdir. Yükseköğretim Kurulu şu görevleri yapar:

Yükseköğretim kuruluşlarını kurmak, bunları geliştirmek, eğitim öğretim etkinliklerini gerçekleştirmek bunlara öğretim elemanı yetiştirmek, kaynakların etkili kullanımını sağlamak için planlar yapar. Yükseköğretim kuruluşları arasında eşgüdümü sağlar. Yükseköğretim kuruluşlarının verimli çalışması için önlemler alır; eğitim öğretim için genel kuralları saptar; öğretim üyelerinin sayısında denge kurar; öğrenci seçmenin kurallarını koyar; bütçelerini inceler ve Bakanlığa sunar.

YÖK'ün merkez örgütünde yönetsel işleri ve işlemleri gerçekleştirmek için on kadar birim vardır. Bunlar; Başkan'ın Özel Kalem Müdürlüğü, YÖK'ün Genel Sekreterliği, Eğitim Öğretim Daire Başkanlığı, Araştırma Planlama Koordinasyon Dairesi Başkanlığı, Saymanlık Daire Başkanlığı, Yayın ve Dokümantasyon Daire Başkanlığı, Bilgi İşlem Merkezi Daire Başkanlığı, İnşaat Bakım Onarım Daire Başkanlığı, Hukuk Müşavirliği, Destek Hizmetleri Daire Başkanlığı'dır. Bunların yaptıkları görevler Milli Eğitim Bakanlığı'nda aynı adla bulunan birimlerin görevlerinin benzeridir.

**Yükseköğretim Denetleme Kurulu**, YÖK adına üniversiteleri, bağlı birimlerini, öğretim elemanlarını ve bunların etkinliklerini gözetim ve denetim altında bulundurmakla görevlidir. Yükseköğretim Denetleme Kurulu'nun yönetsel işler kurulun sekreterliğince yürütür.

**Öğrenci Seçme ve Yerleştirme Merkezi (ÖSYM)**; yükseköğretim kuruluşlarına öğrenci almak amacıyla sınavları hazırlar ve yapar; sonuçları değerlendirir; öğrencileri bu kuruluşlara yerleştirir, bu konularda araştırmalar yapar ve hizmetleri yürütür. ÖSYM, bunlardan başka bazı sınavları da yapar.



ÖSYM Başkanlığı'nın yönetsel yapısı içinde başkanlık dışında dokuz birimi vardır. Bunlar ÖSYM Genel Sekreterliği, ilgi İşlem Müdürlüğü, Araştırma Geliştirme Değerlendirme Müdürlüğü, Sınav Hizmetleri Müdürlüğü, Kütüphane ve Dokümandasyon Müdürlüğü, Hukuk Müşavirliği, Planlama ve Mali İşler Müdürlüğü, Fon (sınavlar için alınan para) Saymanlığı, deste Hizmetler Müdürlüğüdür.

### **Üniversitelerarası Kurul**

1946 yılında, tek üniversitelikten çok üniversiteliliğe geçişi sağlayan 4936 sayılı Üniversiteler Kanunu, üniversitelerin arasında eşgüdümü sağlamak amacıyla, Milli Eğitim Bakanı'nın başkanlığını yaptığı bir Üniversitelerarası Kurul getirmişti. Bu kurul, 1750 sayılı Üniversiteler Kanunu ile 2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu'nda da yer aldı.

Yasaya göre Üniversitelerarası Kurul, üniversitelerin eğitim, öğretim, bilimsel araştırma ve yayım etkinliklerini eşgüdümleyip; uygulamaları değerlendirir, YÖK'e ve üniversitelere bu konularda öneriler yapar. Üniversitelerin öğretim üyesi gereksinmesine ilişkin öneri hazırlar. Eğitim, öğretim, bilimsel araştırma ve yayım etkinliklerine ilişkin genel yönetmelikleri hazırlar, bu konuda görüş bildirir.

Benzer yükseköğretim kuruluşlarının ya da fakültelerin eğitim, öğretimine ilişkin ilke ve kuralları arasında uyum sağlar. Doktora öğrenimine ilişkin ilke ve kuralları saptar; yurtdışında yapılan doktora, doçentlik ve profesörlük unvanlarını değerlendirir. Doçentlik sınavlarına ilişkin ilke ve kuralları belirler, sınavları düzenler, jüri üyelerini seçer.

Üniversitelerarası Kurul'un bir Genel Sekreterlik Birimi vardır. Genel Sekreter'e, yardımcısı, hukuk müşaviri, gerekli konularda ve sayıda uzman ve büro işgörenleri yardım eder.

Genel Sekreter, Üniversitelerarası Kurul'un işgörenlerinin etkili çalışmasını sağlar; kurul'un raportörlüğünü yapar; Kurul'un kararlarının yazılması, imzalanması, saklanması, yayımlanması, gereken yerlere duyurulması için gereken hizmetleri yürütür; Kurul'un her türlü yönetim hizmetlerini yürütür ve yönetsel gereksinmelerini sağlar;

Kurul'ca istenen kanun ve tüzük taslaklarını, yönetmelikleri hazırlar. Genel Sekreter, Kurul'un hukuksal danışmanıdır.

### ***1.1.2. Türk Eğitim Sisteminin Genel Amaçları***

Türk Milli Eğitimi'nin genel amaçları Milli Eğitim Temel Kanunu'nun 2. maddesinde gösterilmiştir. Bu amaçlar, 1983'de yapılan değişiklik ile olduğu gibi aşağıya alınmıştır.

Türk Milli Eğitimi'nin genel amacı, Türk Milleti'nin bütün fertlerini;

1. Atatürk inkılap ve ilkelerine ve Anayasa'da ifadesini bulan Atatürk milliyetçiliğine bağlı; Türk Milleti'nin milli, ahlaki, insani, manevi ve kültürel değerlerini benimseyen, koruyan ve geliştiren; ailesini, vatanını, milletini seven ve daima yüceltmeye çalışan; insan haklarına ve Anayasa'nın başlangıcındaki temel ilkelere dayanan demokratik, laik ve sosyal bir hukuk Devleti olan Türkiye Cumhuriyeti'ne karşı görev ve sorumluluklarını bilen ve bunları davranış haline getirmiş yurttaşlar olarak yetiştirmek;
2. Beden, zihin, ahlak, ruh ve duygu bakımından 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, istidat ve kabiliyetlerini geliştirerek gerekli bilgi, beceri, davranışlar ve birlikte iş görme alışkanlığı kazandırmak suretiyle hayata hazırlamak ve onların kendilerini mutlu kılacak 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 yapmaktır. (Başaran, 1993, 36)

### ***1.1.3. Eğitimin Özel Amaçları***

Yasa bu genel amaçlardan sonra eğitimin özel amaçlarını da şöyle sıralamıştır:

*Özel amaçlar;* Türk eğitim ve öğretim sistemi bu genel amaçları gerçekleştirecek şekilde düzenlenir ve çeşitli derece ve türdeki eğitim kurumlarının özel amaçları, genel amaçlara, temel ilkelere uygun olarak tespit edilir.

Yukarıda sayılan eğitimin genel ve özel amaçları, her eğitim etkinliğinde uyulması gereken amaçlardır. Bu genel ve özel amaçlar bir bakıma eğitime bir çerçeve vermektedir. Bu çerçeve içinde eğitimi daha işlevsel yapacak eğitim amaçlarına (hedeflere) gereklilik vardır.

Eğitimin çağdaş görevi, eğitilenlerin sorunlarının çözülmesine yardım etmektir. Eğitim artık süs olsun diye, zevk için insanlarca gereksinmemektedir. İnsanlar sorunlarına çözüm yolu bulmak, daha iyi koşullar içinde yaşamak, bir meslekte başarı göstermek için eğitimi gerekmektedir. Bu gereksemeyi karşılamak için eğitimin hem nitelikçe değişmesi hem de herkese kapılarını açması gerekmektedir.

Çağdaş eğitimin amaçları bir tek cümleyle özetlenebilir. O da, eğitilenin sorun çözme gücünü geliştirmesidir. Böylece eğitilen hem içinde bulunduğu sorunlarını çözerek daha iyi yaşayabilecek, hem de bu gücünü gelecek yaşamında kullanabileceğine inanarak geleceğe güvenle bakabilecektir. Bu tür bir eğitim eğitileni, hem şimdiki yaşayışına hem de gelecek yaşayışına hazırlayacaktır. Bu da çağımızın eğitimden beklediği görevdir.

Eğitilenin sorun çözme gücünü geliştirerek şimdiki ve gelecek yaşamını hazırlayacak eğitimin gerçekleştirmesi gereken amaçları şunlar olmalıdır:

1. Eğitim, eğitilen kişinin duygu, düşünce, gereksinme ve sorunlarını türlü araçlarla anlatabilmesi için ona *iletişim yeterliği* kazandırmalıdır.
2. Eğitim, eğitilenin, demokratik yaşayışın gerektirdiği biçimde toplumsallaşabilmesi, diğer insanlarla olumlu ilişkiler kurabilmesi, ortaklanılan amaçlar için birlikte çalışabilmesi için ona *işbirliği yeterliği* kazandırmalıdır.

3. Eğitim, eğitilenin sorunlarını çözebilmesi için gereken bilgiyi toplayabilmesi, becerileri kazanabilmesi, sorunlarına olumlu ve yapıcı bir tutumla savaşıma açabilmesi için ona *öğrenme ve araştırma yeterliği* kazandırmalıdır.
4. Eğitim, eğitilenin kendi bedenine bakabilmesi, onu koruyabilmesi; çevre sağlığı için gerekenleri yapabilmesi, başkalarının sağlığını tehlikeye atmaması için ona *sağlıklı yaşama yeterliği* kazandırmalıdır.
5. Eğitim, eğitilenin kendine ve topluma hizmet edebilmesinde temel öge olan bir mesleği seçebilmesi, mesleği başarıyla yürütebilmesi, kazandığını tutumlu olarak kullanabilmesi, yurt zenginliğini kendi mesleği içinde değerlendirebilmesi için ona *üretim ve tutumluluk yeterliği* kazandırmalıdır.
6. Bu sayılanlar, eğitilenleri yaşam sorunlarını çözmeye hazırlayan eğitimin amaçlarıdır. Bu amaçların gerçekleştirilmesini sağlayacak dersler ve derslerin konuları eğitimin türüne göre değişebilir. (Başaran, 1993, 37-38)

## **1.2. Türk Eğitim Sistemini Düzenleyen Esaslar**

Türk Eğitim Sistemi;

1. T. C. Anayasası
2. Eğitim ve Öğretimi düzenleyen yasalar
  - Tehvid-i Tedrisat (Öğretim Birliği) Kanunu
  - Milli Eğitim Temel Kanunu
  - İlköğretim ve Eğitim Kanunu
  - Sekiz Yıllık Kesintisiz Zorunlu İlköğretim Yasası
  - Mesleki Eğitim Kanunu
  - Milli Eğitim Bakanlığı Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun
  - Mesleki ve Teknik Eğitim Çerçeve Kanunu
  - Özel Öğretim Kurumları Kanunu

3. Hükümet Programları
4. Kalkınma Planları
5. Milli Eğitim Şuraları

### ***1.2.1. Türk Eğitim Sisteminde Durum***

Okulöncesi dönemden başlamak üzere yükseköğretime kadar bütün kademelerde okullaşma oranları düşüktür. Dolayısıyla okul çağında olduğu halde okul dışında kalan nüfusun oranı da yüksektir. Eğitim sisteminin yetersizliği sonucu mevcut işgücünün eğitim düzeyi de oldukça yetersizdir.

Türk eğitim sisteminin şu andaki yönetsel yapısı, ekonomide, endüstride, kültürde ve daha birçok alanda gerçekleşen gelişmelerin ağırlıklı olarak devletin güdümünde olduğu dönemlerde belki de işlevseldi (Erdoğan, 2003, 200). Ancak bugün için böyle bir eğitim düzeninin oluşmasına neden olan şartların hızla değiştiğini görüyoruz. Artık ekonominin, endüstrinin ve toplumun gelişmesinde devletin inisiyatifi o kadar fazla değildir.

Eğitim sisteminin aşırı merkeziyetçi yapısı ile ekonomik, siyasal ve teknolojik alanlarda ortaya çıkan ihtiyaçlara cevap vermesi mümkün değildir. Merkeziyetçi bir sistemde eğitim kurumlarının yerel düzeyde ortaya çıkan ihtiyaçları karşılaması mümkün değildir. Diğer taraftan hızla değişen teknolojik gelişmelere de eğitim sistemi, sahip olduğu sıkı hiyerarşi içinde etkili bir şekilde ayak uyduramaz. Nitekim okulların araç gereç donanımının çok kısa zaman içinde demode hale gelmesinde bu yapının büyük etkisi vardır.

### ***1.2.2. Merkezden Yönetim***

Türkiye'de eğitim sistemi merkezden yönetilmektedir. Tanzimat'tan önce eğitimin yönetimi için ne bir merkez ne de bir yerel yetki vardı. Eğitimin yönetimi, vakıflar ya da

toplumlarca okullara bırakılmıştı. Tanzimat'tan sonra iç işlerinin yönetiminde Fransız yönetim biçiminin benimsenmesiyle eğitim de yavaş yavaş merkezden yönetilmeye başlandı. Cumhuriyet döneminde, eğitimin yönetiminde tüm yetkiler merkezde toplandı. Son yıllarda, hükümetler programlarına eğitimde yerel yönetimlerin yetkilerinin artırılacağına ilişkin maddeler koymaktadırlar. Sıkı merkezden yönetiminde kendine göre sakıncaları ve yararları vardır. Bunları dengeleyen bir yönetimi benimsemek önemlidir. Aşağıda merkezden ve yerinden yönetimin yararları sayılmıştır. Bunların tersi sakıncalar olarak düşünülebilir. (Başaran, 1993, 45)

Eğitimde merkezden yönetimde, şimdi olduğu gibi, eğitim sisteminin önemli girdisi olan eğitim iş görenleri Bakanlıkça alınır; iş gören, öğrenci ve genel hizmetlere, bütçeye ilişkin tüzük, yönetmelik, genelge gibi yönetsel belgeler, kararlar Bakanlıkça hazırlanır; eğitim sisteminin öğrenci, hizmet, araştırma, yayın gibi çıktılarına ilişkin kararlar Bakanlıkça verilir. Eğitimin böylesine merkezden yönetiminin şu yararları vardır:

1. Fırsat ve olanak eşitliğine, sosyal adalet ilkelerine uygun olarak eğitimin yayılması ve demokratikleştirilmesi daha iyi sağlanabilmektedir.
2. Eğitim, toplumdaki egemen güçlerin olumsuz etkilerinden kurtarılabilir.
3. Okulların eğitimi nitelikçe dengelenebilmekte, eğitim ortamları eşitlenebilmektedir.
4. Eğitimin gelirlerine, giderlerine, insan gücünün sağlanmasına ilişkin ülke düzeyinde planlama yapılabilmektedir.
5. Eğitimde, karmaşa, savurganlık ve durgunluk giderilebilmekte; okulların eğitim programlarında yinelemelere, aşırı üst üste binmelere; öğrenci yükünün aşırı hafifliğine ya da ağırlığına izin verilemeyebilmektedir.
6. Eğitim sisteminde çalışan iş görenlerin iş güvenceleri sağlanabilmekte, ücretleri yeterli düzeyde tutulabilmekte; yetişmeleri ve yükselmelerinde daha yeterli olanaklar sağlanabilmektedir.

Okul binalarına, donanımlarına, eğitim araç ve gereçlerine ilişkin bilimsel ölçüler (standartlar) geliştirilebilmekte; bunlar toptan satın alınarak ya da yaptırılarak daha nitelikli ama ucuza mal edilebilmektedir. (Başaran, 1993, 45-46)

### **1.3. Eğitim ve Öğretimin Gereklere**

Eğitim ve öğretimde klasikleşme önlenmelidir. Eğitim ve öğretim etkinlikleri, bireyleri heran değişen koşullara uyum sağlayacak şekilde donatmalıdır. Bu amaçla, etkili okuma, yazma, konuşma, yaratıcı düşünme, problem çözme, karar verme, araştırma yapma ve nasıl öğrenileceğini öğrenme gibi önemli becerilerin kazandırılması üzerinde önemle durulmalıdır. Eğitim ve öğretimde bilgi aktarmadan daha çok, bilgiye nasıl ulaşılabileceği üzerinde durulmalıdır. (Erdoğan, 2003, 224). Yaşadığımız bilgi çağında, bilginin üretimi ve dağıtımı için gerekli olan altyapı yetersizdir. Dolayısıyla bilginin elde edilmesinde ve araştırma yapmada bilgisayar kullanımı yaygınlaştırılmalıdır. Bilginin üretimi ve dağıtımının gelişmesi için yapılacak çalışmalar eğitimin niteliğini yükseltecektir.

#### ***1.3.1. Sanayi Okulundan Bilgi Okuluna***

Okullar, hâlâ yaklaşık 150 yıl öncesinde olduğu gibi toplu üretimin gerçekleştiği, toplu siparişlerin verildiği fabrika türü yerleri andıran bir yapıya sahiptir. O zamanın ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik olan bu yapının, bireysel gelişmenin önem kazandığı bugünün şartlarında devam ediyor olması önemli bir çelişkidir. Günümüzün okullarının yaşamdan ve toplumdan kopuk olmasının altında belki en önemli etken budur.

Bilgi çağının okulu, topluma ve çevreye daha açık olmalı, daha çok bireyselliğe yer vermeli ve dolayısıyla daha çok çeşitliliği barındırabilmelidir. Bilgi çağının eğitimi, toplumların birbirine kalın sınırlarla kapalı olduğu ve birbirleri arasında etkileşimin daha az olduğu dönemlerdeki gibi ağırlıklı olarak belirli değerleri aktaran ve önceki kuşakların yaptıklarını yineleyen değil, yeni şeyler yapabilme yeteneği olan insanları yetiştirmeyi temel amaç edinmelidir. Dolayısıyla bilgi çağındaki eğitim ve öğretim

etkinlikleri, bireyleri her an değişen koşullara uyum sağlayacak şekilde donatmalıdır. Bu çerçevede etkili okuma, yazma, konuşma, yaratıcı düşünme problem çözme, karar verme, araştırma yapma ve nasıl öğrenileceğini öğrenme gibi becerilerin kazandırılması üzerinde önlemlerle durulmalıdır.

Bilgi çağının en belirgin özelliklerinden birisi, hızlı bir bilgi bombardımanı ile karşı karşıya kalıyor olmamızdır. Mevcut bilgilere sürekli olarak yeni bilgiler eklenmektedir. Bilgiler aktarılmakla öğretilemeyecek kadar çoğalmaktadır. Bu nedenle eğitim öğretimde bilgi aktarmadan daha çok bilgiye nasıl ulaşılabileceği üzerinde durulmalıdır.

Okullardaki eğitim ve öğretim uygulamaları, son yıllardaki teknolojik buluşlardan daha önceleri sistemleştirilen bir yapıya dayanmaktadır. Oysa yeni teknolojik gelişmeler başta eğitim ve öğretim biçiminin, yönetim süreçlerinin, personel ilişkilerinin ve daha birçok sürecin değiştirilmesini kaçınılmaz kılmaktadır. Bu nedenle 2000'li yıllara hazırlanacak okul sistemi, bilginin yeni biçimlerde üretilmesi ve dağıtılması esaslarına göre yeniden yapılanmalıdır. Bu çerçevede okullar sadece bilgi aktaran kurumlar olmaktan çıkarılıp bilgi üretir hale getirilmelidir. Bu arada bilgi sadece üretilmekle kalmamalı, aynı zamanda dağıtılmalıdır da. Bilginin üretimi ve dağıtımının geliştirilmesi için başvurulacak en etkili yollardan birisi kütüphanelerin geliştirilmesidir. Bu amaçla bilginin daha iyi üretilmesi ve dağıtılması için kütüphanelerin işleyiş biçiminde bölümlenmeye geçilmelidir. Bu şekilde belli bir sahada araştırma yapan birey sahasındaki kaynaklara kolayca ulaşabilecektir. Belli bir isim altında anılan kütüphane (mesela matematik kütüphanesi, sosyoloji kütüphanesi gibi), araştırmacı için daha çekici olabilir.

Eğitim, sadece kuşakların yaptıklarını yineleyen değil, yeni şeyler yapabilme yeteneği olan insanları yetiştirmeyi amaç edinmelidir. Eğitim ve öğretimde klasikleşme önlenmelidir. Eğitim ve öğretim etkinlikleri, bireyleri her an değişen koşullara uyum sağlayacak şekilde donatmalıdır. Bu amaçla, etkili okuma, yazma, konuşma, yaratıcı düşünme, problem çözme, karar verme, araştırma yapma ve nasıl öğrenileceğini öğrenme gibi önemli becerilerin kazandırılması üzerinde önemle durulmalıdır.



### ***1.3.2. Demokrasi Okulu Kurulmalıdır***

Demokrasinin ülkemiz için önemli bir değer olacağı, birey, devlet ve uluslararası düzen ekseninde evrensel demokrasinin önemli bir kriter olarak rol oynayacağı bir gerçektir. Bu süreç zaten başlamış durumdadır. Bireyler haksızlığa uğradığını düşündüğü zaman sadece ulusal düzeyde değil uluslararası düzeyde belli mercilere başvurabilmekte ve hakkını arayabilmektedir.

Demokrasiyi içselleştirmek ve yaşamak aynı zamanda bir eğitim sorunudur. Bu yüzden okullarımızın demokratik değerlerin kazandırıldığı, bireysel hakların ve sorumlulukların öğretildiği birer "demokrasi okulu" haline gelmeleri sağlanmalıdır. Bu doğrultuda "Demokrasi ve İnsan Hakları" gibi derslerin konması kuşkusuz önemli bir adımdır. Ancak bununla yetinilmemeli, sınıflarımızdan başlamak üzere tüm sınıflarımızı ve okullarımızı küçük cumhuriyetler halinde düzenlemeliyiz. Toplumumuzda varolan demokrasi ve cumhuriyet için sınıflarımızda ve okullarımızda cumhuriyet ve demokrasiyi oluşturmalıyız.

Özellikle de üniversiteli gençlerin bir kısmının Türkiye'nin sorunlarını 1980 öncesini yaşayan kuşağın terk etmeye çalıştığı yaklaşımları ve kalıpları kullanarak ele aldığı gözlenmektedir. Demokrasi ve özgürlük talep eden ancak kendi dışındakilere yaşama hakkı tanımayan oluşumları az da olsa görmek mümkündür. Gençlerin bir kısmı sadece kendi dışındaki etkenlerden dolayı değil bizzat kendi kalıpları nedeniyle özgür olamamaktadır.

Bu nedenle olaylara yaklaşık biçimiyle belirli kalıplardan kurtulamayan gençlerin öncelikle bağımsızlaştırılmaları gerekiyor. Bunun için okullarda ülke sorunlarının, siyasal düşüncelerin irdelenmesi sağlanmalıdır.

Toplumun sorunlarını kavramak için gençlerin ulaşabildiği bilgi kaynakları kendi aile çevresi ve aynı paralelde olan dernek ve benzeri kurumlar oluyor. Bu kurumlar gençlerin çevresinde olup bitenleri anlamaları için kalıplı bir şekilde etkili olabiliyor.

Bu nedenle okulların gençleri okul dışı kurumların kalıplıcaılığı karşısında geliştirmesi, çevrenin bağımlılaştırması karşısında bağımsızlaştırması ve kendi kendine seçim yapabilesi iēin hazırlaması yani bir anlamda "siyasal öğrenme" yerleri olması gerekir. Aynı şekilde önemli bir bilgilenme kaynağı olan medyanın, aynı zamanda dikkat edilmediği zaman gençlerin siyasal oluşumlara bakış aēısından kalıplıcaılığını engellemek iēin okullar "siyasal öğrenme"nin gerēekleřtirilmesinde medyayı ders kitapları gibi bir öğretim aracı olarak kullanmalıdır. Bu şekilde gençler ülkeyi yönetecek kişileri seēerken kendi özgün kalıplarını kullanırlar ve o zaman gerēekten yetişkinlerin daha nitelikli politika yapmalarını sağlayarak toplumun gelişmesi iēin itici bir güē olurlar.

### ***1.3.3. Okullar Herkese Hitap Etmelidir***

Okullar genellikle belirli yaş gruplarına hitap etmektedirler. Böylece formal eğitim çağını geride bırakan yetişkin bireylerin eğitim ve öğretim kurumlarından faydalanabilmeleri zorlaşmaktadır. Üniversitelerde yaşı 25'den büyük olan öğrencilerin, toplam öğrenciler iēindeki oranı %6,8'dir. Yaşam boyu eğitim anlayışının özellikle yaşadığımız zaman iēinde bir ideal olmaktan çıkıp bir realite olması nedeniyle bireyler çok ileri yaşlarda bile eğitimi talep etmektedirler. Çünkü teknolojinin hızla gelişmesi, çalışma yaşamı iēin gerekli olan bilgi ve becerileri yetersiz kılmaktadır (Erdoğan, 2003, 104). Bu durum karşısında eğitim kurumlarının, özellikle üniversite düzeyindeki eğitim kurumlarının, belirli yaş gruplarına hitap eden katı yapısının yetişkin eğitimi ve yaşam boyu eğitimi sağlayacak biçimde oluşturmak gerekir. Yani okullar belirli yaş grubuna ait bireylerin değil, çok farklı yaş gruplarından gelen bireylerin devam ettiği yerler olmalıdır. (Erdoğan, 2002, 109).

### ***1.3.4. Üstün Yetenekliler de Unutulmamalıdır***

Eğitim düzeni sanki herkesi belli bir düzeye getirmek iēin yapılandırılmış gibidir. Uygulamalara bakılırsa daha çok vasatlar üzerinde bir odaklanma olduğu görülür.

Okuma yazma seferberlikleri, okullaşma oranlarının yükseltilmesi için gösterilen çabalar toplumu belli bir noktaya getirmeye yöneliktir. Oysa oranları az da olsa toplumda bulunan üstün yetenekli insanlara yönelik çalışmaların da yapılması gerekir. Bunun için yetenekli bireylere hitap nitelikte özel kurumlar açılmalı. Bunun yanında eğitim sistemi amaçlarıyla, içerikleriyle ve yöntemleriyle üstün yetenekli kişileri de göz önünde bulundurarak yapılandırılmalıdır.

Eğitim fırsat eşitliği ilkesi sadece sosyo ekonomik yetersizlikler boyutunda bakılarak değil aynı zamanda üstün nitelikli bireyleri de dikkate alacak şekilde yorumlanmalıdır.

### ***1.3.5. Bilginin Üretimi ve Dağıtımı***

Hızlı bir bilgi bombardımanıya karşı karşıyayız. Mevcut olan bilgilere sürekli yeni bilgiler eklenmektedir. Bilgiler aktarılmakla öğretilmeyecek kadar yığılmaktadır. Bu nedenle eğitim öğretimde bilgi aktarmadan daha çok, bilgiye nasıl ulaşılabileceği üzerinde durulmalıdır.

Yaşadığımız bilgi çağında, bilginin üretimi ve dağıtımı için gerekli olan altyapı yetersizdir. Dolayısıyla bilginin elde edilmesinde ve araştırma yapmada bilgisayar kullanımı yaygınlaştırılmalıdır. Bilginin üretimi dağıtımının gelişmesi için yapılacak çalışmalar eğitimin niteliğini yükseltecektir.

Yeni teknolojik gelişmeler, eğitim ve öğretim biçimini değiştirecektir. Yönetim süreçleri, personel ilişkileri, öğretmenin sorumluluğu gibi birçok alanda değişimler yaşanacaktır. Bu nedenle 2000'li yıllara hazırlanacak okul sistemi, bilginin yeni biçimlerde üretilmesi ve dağıtılması esaslarına göre yeniden yapılanmalıdır. Bu amaçla, okullar sadece bilgi aktaran kurumlar olmaktan çıkarılıp bilgi üretir hale getirilmelidir. Bilgi sadece üretilmekle kalmamalı aynı zamanda dağıtılmalıdır. Bilginin üretimi ve dağıtımının geliştirilmesi için başvurulacak en etkili yollardan birisi kütüphanelerin geliştirilmesidir. Çünkü kütüphanelerin bilgi toplumuna yaraşır bir şekilde yeterli olduğunu söylemek güçtür. 1988 yılı itibariyle toplam 844 halk ve çocuk kütüphanesinde 6.874.863 kitap bulunmaktaydı. 1988 yılını takip eden on yıl içerisinde

kütüphane sayısında ve kitap sayısında önemli bir artış gerçekleşse de birçok ülkede bulunan kütüphane ve kitap sayısına göre çok gerilerde olduğumuz söylenebilir. Çünkü 1998 yılında Türkiye'de 1.141 kütüphane ve 12.500.000 kitabın bulunduğu saptanmıştır. Oysa 1983 verilerine göre bile Hollanda'nın 12 üniversitesinde 10 kitap bulunmaktadır. Başka bir hesaplama göre de Türkiye'de 7 kişiye 1 kitap düşerken Fransa'da bir kişiye 7, Japonya'da ise 25 kitap düşmektedir. Diğer taraftan Türkiye'de 65.000 kişiye 1 halk kütüphanesi düşerken Hollanda'da 1.750 kişiye, İngiltere'de de 4.100 kişiye bir halk kütüphanesi düşmektedir. Bütün bu rakamlar Türkiye'nin kütüphanecilik açısından yeterli derecede gelişemediğini gösteriyor.

Bilginin daha iyi üretilmesi ve dağıtılması için kütüphanelerin işleyiş biçiminde bölümlenmeye geçilmelidir. Bu şekilde belli bir sahada araştırma yapan birey, sahasındaki kaynaklara kolayca ulaşabilecektir. Belli bir isim altında anılan kütüphane (örneğin matematik kütüphanesi, sosyoloji kütüphanesi gibi), araştırmacı için daha çekici olur. Ayrıca kütüphaneler teknolojik donanım açısından da geliştirilmelidir.

Bilginin üretilmesi ve dağıtılmasında katkılar sağlayabilecek en etkili yollardan birisi de yayın çalışmalarıdır. Özellikle, eğitim ve öğretimde keşfedilen yeni uygulama ve tekniklerin eğitimciler arasında yayılması amacıyla dergiler yayınlanmalıdır. Aynı doğrultuda üniversitelerin yaptığı yayın çalışmaları da desteklenmelidir.

#### **1.4. Bireysel Öğrenme Alışkanlığı Geliştirilmelidir**

Okulların bilgiyi üretir hale gelmesiyle, birey kendi kendine araştırma, bulma ve öğrenme sorunuyla karşılaşabilir. Nitekim günümüzde öğrenciler, zamanlarının çoğunu okul dışında bireysel olarak kendilerini geliştirme ve öğrenmeyle geçirmektedirler. Bu durumda okullar, bireysel öğrenme alışkanlığını ve tekniğini kazandırmalıdır. Ayrıca verimli ders çalışma ve araştırma yapma gibi becerilerin kazandırılması okullarda sadece rehberlik çalışmaları çerçevesinde kalmamalı aynı zamanda derslerde de hedeflenmelidir. (Erdoğan, 2002, 109).

#### ***1.4.1. Eleştirel Düşünen Bireyler Yetiştirilmelidir***

Doğru ve gerçeklerin, eskisine oranla daha çabuk değiştiği bir dönemdeyiz. Bu dönemin bir özelliği de doğru ve gerçekleri sunmaya, bir ölçüde empoze etmeye çalışan kaynakların çok olmasıdır. Bu bağlamda, bireyin açık düşünceli olabilmesi, kendisini ve çevresini sorgulayabilmesi, çağa uygun olarak sahip olunması gereken özelliklerin başında gelmektedir. Bireylerin eleştirel düşünebilmelerinde en önemli rol okullara aittir. Bu nedendir ki okullardaki eğitim ve öğretim etkinliklerinde eleştirel düşünme becerilerinin kazandırılması başlıca amaçlardan birisi olmalıdır.

Bireylerin eleştirel olmalarını olumsuz yönde en fazla etkileyen unsurların başında siyasal konular veya bakış açıları gelmektedir. Siyasal sorunlar, özellikle Türk toplumunda, bireyin en fazla meşgul olduğu konuların başında gelir. Okullar, politize olma korkusuyla, siyasal konuları eğitim ve öğretim sürecine dahil etmede çekinceli olmaktadır. Okulların yarattığı bu boşluğu değişik kurumlar üstlenmekte ve iletişimsiz, birbirinden korkan, birbirini tehlike gören bir toplum oluşturmaktadır. Bu nedenle eleştirel düşünebilmeyi kazandırmada siyasal sorunları değerlendirebilmenin büyük katkıları olabileceğini söylemek mümkündür.

#### ***1.4.2. Ders Geçme ve Kredili Sisteme Tekrar Dönülmelidir***

Eğitim tarihinde yapılan en önemli yeniliklerden birisi olan Ders Geçme ve Kredili Sistem tam olarak anlaşılmadığı için yerleşmeden kaldırıldı. Ders Geçme ve Kredili Sistemin kaldırılması için öne sürülen nedenler, sistemin anlaşılmadığı, uygulanamadığı, uygulanması için yeterli eleman olmadığı, öğrencilerin boş zamanını arttırdığı, şiddet olaylarına yol açtığı, öğrenciler arasında arkadaşlık ilişkilerini azalttığı gibi gerekçelere dayandırılmaktadır. Ancak bu gerekçelerin hiçbirisi sistemin kaldırılmasını haklı kılacak nedenler olamaz. Bu gerekçeler, olsa olsa önemli alınarak ortadan kaldırılacak sorunlar olabilir.

Yıllardan beri eğitim öğretimin öğrenci merkezli olması, bireysel ilgi ve yeteneklerin gelişmesini sağlaması, veli ve öğrenciye karar verme şansını sağlaması, öğrencinin

mesleğe yönelmesini sağlaması gerektiğinden bahsedilse de, bu alanlarda arzu edilen ilerleme sağlanamamıştır. Çünkü bunların sağlanabilmesi için belirli bir adım atılmamıştır. Gerçekten de herhangi bir konuda bir düşüncenin pratiğe dönüşmesi sadece ilke düzeyinde kalmayla değil, belirli bir altyapının kurulmasıyla sağlanabilir. Yukarıdaki hedeflere ulaşmanın altında da belli bir alt yapının olmaması yatmaktadır. İşte Ders Geçme ve Kredili Sisteme, bu altyapıyı oluşturacak nitelikte bir adım olarak bakmakta fayda vardır.

Ders Geçme ve Kredili Sistemin özünde kendini ifade edebilme, seçme duygusunu geliştirme gibi demokratik tavırların kazandırılması vardır. Bu sistem ile, öğrenciyi strese sokan başarısızlık korkusu azaltılır ve isteyerek öğrenme sağlanır. İlgi, ihtiyaç ve isteğe dayalı olduğu için öğrenci daha iyi güdülenir.

Ders Geçme ve Kredili Sistemde bireysel çaba ve başarının ödüllendirilmesi esastır. Nitekim, bu sistem ile öğrencilerin normalde altı dönem süren lise programını beş dönemde (iki buçuk yıl) bitirmeleri mümkün olmaktadır.

Ders Geçme ve Kredili Sistem, eğitimde niteliğin gelişmesi için de önemli bir çıkış yoludur. Eğitim ve öğretimde niteliği yetersiz ve verimsiz olan personel, bu sistemle kendini geliştirmek zorunda kalabilir ya da ayıklanabilir. Mevcut sistem ile eğitim ve öğretime dahil olan eğitici kadrolar zaman içinde belli bir kalıba uymaktadırlar. Bu şekilde eğitim ve öğretim etkinliklerinde en çok eleştirilen sorunların başında olan klasikleşme sorunu sürüp gitmektedir. Ders Geçme ve Kredili Sistem ile bu sorun aşılabilir ve eğitim sistemi zamana göre sürekli değişme dinamiğini kazanabilir. Eğitim öğretim uygulamalarından bir türlü sökülemeyen "böyle gelmiş böyle gider" anlayışı Ders Geçme ve Kredili Sistemin dinamik özelliğine dayanamaz.

Eğitim öğretimde kazandırılmaya çalışılan bilgi ve becerilerin işlevsiz hale gelmesi sürekli dile getirilir. Ders Geçme ve Kredili Sistem bu sorunun aşılmasında da katkılar sağlayabilir. Bu sistemin yerleşmesiyle yeni bilgi ve beceriler öğretilmek üzere daha kolay ve çabuk adapte edilir. Bu şekilde, sürekli olarak değişen zaman karşısında işlevsiz kaldığı iddia edilen ders içerikleri kolayca yenilenebilir,

Ders Geçme ve Kredili Sistem ile öğrencinin daha etkin olması sağlanır ve bu Şekilde ğretim süreci çok yönlü olarak kontrol edilebilir. Ayrıca nitelikli eğitim için vazgeçilmez olarak görülen ğrenci, ğretmen, veli işbirliği bu sistemle kendiliğinden sağlanır.

Ders Geçme ve Kredili Sistem uygulamasının sonuçlarını hemen beklemek yanlıŐtır. Nasıl ki eğitime yapılan yatırımlar daha sonraki yıllarda sonuç verirse Ders Geçme ve Kredili Sistemin uygulanması da eğitim sisteminin gelecek yıllarda nitelikli hale gelmesi ve değişen koşullara göre sürekli olarak yenileyebilmesi için bir altyapı oluşturur.

Her yeni atılımın baŐlangıcında olabileceği gibi ders Geçme ve Kredili Sistemin uygulanmaya baŐlanmasında bir takım sorunlar yaŐanabilir. Bunların başında sistemin nasıl uygulanacağı konusunda bilgi ve anlayış eksikliği, öğrencilerin ders seçmesine yardım edecek rehberlik hizmetlerinin ve seçilecek yeterli sayıda dersin olmaması gibi sorunlar gelebilir.

Özetle nitelikli bir eğitim sisteminin oluşması ve kendine güvenen, giriŐimci, haklarını arayabilen demokrat bireylerin yetiŐmesiyle yakından ilişkili olan ders Geçme ve Kredili Sistem uygulamasına tekrar dönülmelidir.

#### ***1.4.3. Teknoloji ve Bilgisayar AŞinalığı Kazandırılmalı***

Bilgisayarın her alanda yaygınlaŐtıėı bir döneme girmektediriz. Bu durumda hızla komputere olan yaşamda bireyin bilgisayarı bilmesi ve tanınması önümüzdeki yıllar için kaçınılmaz bir durum olarak karşımıza çıkıyor. Önümüzdeki yıllar için bilgisayar konusundaki donanım eksikliği olan bireylerin refahtan pay almaları ve aynı zamanda ulusal yaşama tam katılma Şansına sahip olmaları zorlaŐacaktır. Kısacası bilgisayar bundan böyle artık prestij ve modağın dışında zorunluluk için alınacak, öğrenilecek ve kullanılacaktır.

Kastedilen zorunluluk, bilgisayarın çok ileri düzeyde öğrenilmesi değildir. Ancak bireylerin, etkili bir biçimde yaşayabilmesi için bilgisayar konusunda, en azından aşinalık düzeyinde bile olsa temel özellikleri bilmesi gerekmektedir.

Bilgisayara aşina olmak öncelikle tüketiciler için hızla komputere olan alışveriş dünyasında etkili olarak yaşayabilmek için önemli bir zorunluluktur. Çünkü tüketicilerin ihtiyaç duyduğu eşyaların çoğu kısmen bilgisayar uyarlıdır. Otomobil, tv, radyo, müzik seti ve buzdolabı gibi birçok araç ve gereç bilgisayar aşinalığı olan tüketiciler tarafından daha iyi anlaşılır, seçilir ve kullanılır.

Tüketicilerin dışında çalışanların da bilgisayara aşina olmaları gittikçe önem kazanmaktadır. Toplumun komputere olmasına paralel olarak fabrika, büro ve okul gibi birçok yerde yapılan işlerin niteliği de değişmektedir. Çalışanlar arasında high tech pozisyonlar için duyulan talep hızla yükselmektedir. Ayrıca gelecek yıllar için gereksinim duyulacak olan satış elamanlığı, garsonluk, hemşirelik gibi birçok iş kolunda bile arka planda bilgisayardan faydalanma yaygınlaşmaktadır. Bu durumda çalışma yaşamında yer alabilmek için bilgisayar aşinalığı kaçınılmaz bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır. Bir başka ifade ile bilgi çağında iş bulabilmek ve doğası değişmekte olan işlerde kalabilmek için belli düzeylerde temel bilgisayar uygulamaları konusunda bilgi sahibi olmak kaçınılmazdır.

Bilgi çağının bireyleri kendileri ile ilgili gelişmeler ve tartışmaların dışında kalmamak ve katılımcı vatandaşlar olabilmek için bilgisayar aşinalığına sahip olmak zorundadırlar.

Bilgisayar aşinalığının bu derece zorunlu olması en fazla eğitim sistemini ilgilendirmektedir. Çünkü bilgisayar aşinalığına sahip olacak işgücünü, tüketiciyi ve vatandaşı yetiştirecek olan eğitim sistemidir.

Bu nedenle okullar, bireyin yaşamında bu derece önemli olan bilgisayar konusunda, bireyleri en azından temel bir aşinalık düzeyine sahip olacak biçimde yetiştirmek için yapılmalıdır. Bu amaçla okullar bilgisayarın ve bilgisayar teknolojisinin anlaşılması konusunda bilgi vermelidir. Okullarda, bilgisayar uygulamalarının ve değişik yerlerdeki kullanılmasının bilgisi sunulmalı, bilgisayarın şimdi ve gelecekte toplum üzerindeki etkisi kavratılmalıdır. Bireyler, bilgisayar kullanımının yaygınlaşması sonucu doğacak



gelişmelerin kendilerini ve toplumu nasıl etkileyeceğini yorumlayabilmelidir ve bilgi toplumunun gelmesini beklemekten ziyade bilgi toplumunun geliştirilmesine katılmalıdır. Ayrıca öğretmen adayları da bilgisayar ve uygulamaları konusunda temel pratik bilgi ve becerilere sahip olarak yetişmelidir. Tabiki bütün bunları yapılabilmesi için okulların bilgisayar donanımlarına sahip olması gerekir. Bu konuda önemli bir altyapı eksikliğinin olduğu bir gerçektir. Nitekim milli Eğitim Bakanlığının 2002 yılı verilerine göre 58. 873 okulun sadece 5. 536'sında bilgisayar bulunmaktadır. İlk ve ortaöğretimde 117. 250 bilgisayarın eğitim ve öğretim çalışmalarında kullanıldığı belirtilmektedir. Ayrıca 2802 ilköğretim okulunda 3. 188 bilgi teknolojisi sınıfı bulunmaktadır. Ortaöğretim okullarında ise sadece 235 adet bilgi teknolojisi sınıfı kurulduğu ifade edilmektedir. Neredeyse değil her okula her öğrenciye bir bilgisayar sağlamaya çalışan ülkeleri göz önünde bulundurduğumuzda bilgi toplumu olabilmenin altyapısı açısından ne kadar yetersiz olduğumuz ortaya çıkmaktadır.

**Tablo 1.1.**  
**Bilgisayar ve İnternet Erişimi**  
**Dünya Bankası Verileri, 2000**

	<b>Bin Kişiyeye Düşen Bilgisayar Sayısı</b>	<b>İnternet Kullanıcı Sayısı</b>
Fransa	304	8. 5 milyon
Yunanistan	336	1 milyon
İtalya	188	13. 2 milyon
Hollanda	394	3. 9 milyon
İngiltere	337	18 milyon
Almanya	336	24 milyon
İsveç	506	4 milyon
Türkiye	38	2 milyon
AB Ortalaması	267	

**Kaynak:** Erdoğan, 2002, 115.

Bu durumda nasıl ki 1960'lı ve 80'li yıllarda okuryazarlığın önemine olan inanç doğrultusunda okuma ve yazma seferberliklerine girilseyse, bilgi çağına girerken de bilgisayarın bireyin yaşamında oynadığı rol çerçevesinde, toplumun temel bilgisayar

uygulamaları konusunda bilgilendirilmesi amacıyla topyekün bir eğitim seferberliğine gidilmesi gerekmektedir. Çünkü, okur yazar olmayanların daha önceleri düştüğü duruma bilgi çağında bilgisayar bilmeyenlerin düşeceğini söylemek yanlış olmaz. Bu arada bilgisayar aşinalığının kazandırılabilmesi için gerekli donanımın hızla kurulması ve yaygınlaştırılması gerekir.

#### ***1.4.4. Medya ve Medya Eğitimi***

Günlük hayatımızın önemli bir parçası haline gelen medya, eğitim sürecine de dahil olmaktadır. Bireyin sosyalleşmesinde medyanın etkisi giderek artmaktadır. Medya çocuğa hem eleştirel düşünmeyi kazandırabilir hem de dikkat edilmediği zaman dogmatik bir birey olmasına da yol açabilir. Medya günümüzde olayları anlamamızda ve yorumlamamızda önemli bir unsur olurken, olayları anlama ve yorumlamada bizi kendi başımıza bırakmadan kendi tekniklerini kullanarak etkilemeye çalışır. Yani, medya, olayları sunarken kendine özgü bir takım teknikler kullanmaktadır. Bu durumda bu tekniklerin farkına varmadan olayları medyanın sunduğu gibi izlersek yanılabiliriz ve eleştireliliğimizi kaybedebiliriz. Bu nedenle okullarda "medya aşinalığı"nı sağlayıcı bilgiler verilmelidir. Medya aşinalığının odak amacı, programların nasıl yapıldığını, imajların nasıl seçildiğini, belli görüşlerin nasıl vurgulandığını ve bazı görüşlerin nasıl göz ardı edildiğini anlama gibi yeteneklerin kazandırılması olmalıdır. Okul, çocuğa medyayı anlamak için fırsat vermelidir. Medyayı kullanma, reaksiyon gösterme, klasifike etme, kontrol etme, medyanın sunduğu bilgiyi araştırma ve yorumlama, medyaya karşı eleştirel tavır koyabilme ve medya karşısında otonomi içinde olabilmeyi kazandırmalıdır.

Medya aşinalığını kazanan bireyler, belli görüşlerin, yorumların, mesajların niye vurgulandığının farkına varabilirken, bazı bakış açılarının neden göz ardı edildiğinin farkına varabilir. Bu şekilde bireyler medyanın eleştirel bir gözle nasıl çarpıtıcı olabileceğini öğrenebilir.

Medya, adı okul olmadığı halde aynı işlevi gören bir kurumdur. Bazı konular medya yoluyla okuldan daha iyi kazandırılabilir. Bu günkü sorun eğitim ile medya

arasında en verimli ve harmonik ilişkinin nasıl sağlanacağıdır. Günümüzde insanlar TV'ye çocuklarına ayırdıkları zamandan daha çok ayırıyorlar. Bu nedenle eğitimin ve okulların amaçlarını bu yeni duruma göre uyarlamak gerekiyor.

#### ***1.4.5. Bir Medya Aracı Olarak Gazetenin Öğretimde Kullanılması***

ABD ve Kanada okullarında gazete bir öğretim materyali olarak yaygın bir şekilde kullanılmaktadır. İlginçtir ki Türk okullarında da 1340'lı yıllarda öğretimde gazeteden yararlanmaya yönelik çalışmalar yapılmıştır. Öğretimde gazetenin kullanılmasının bir çok avantajı vardır. Öncelikle çok sayıda haber ve bilgi sunan gazeteler, köşe yazıları, düşünce yazıları, fotoğraflar, sanat çalışmaları, ilginç hikaye ve olaylarla donanmış biçimleriyle öğrenciyi okul duvarları dışında olup bitenlerden haberdar eder. Öğrencilere günlük kullanacakları bilgileri verebilir. Gazetelerde materyallerin çok olması öğrenciye bireysel ödevler verebilmeyi mümkün kılar.

Gazete öğrencilerin olaylar ve haberlere aşina olmalarını sağlayabilir ve böylece çocuklar yetişkinlerle ortak bir zemin bulabilir ve etkileşime girebilir. Gazete, öğrencinin aileleri ile üzerinde ortak konuşabileceği bir okuma materyalidir. Öğretimde gazetenin kullanılması ile anne, baba ve diğer aile bireylerinin çocuğun okul etkinlikleri ile daha verimli olarak ilgilenmeleri sağlanabilir ve sınıf içi eğitim süreci aileye kadar uzanabilir.

Ayrıca öğretimde gazeteye başvurmak geleneksel öğretim malzemelerinden hoşlanmayan çocukların konuya olan ilgilerini toplayabilir ve gazetenin kullanılması öğrencilerde okuma alışkanlığını da geliştirebilir.

Gazeteler toplumsal olayları ve kararları etkilemeleri nedeniyle demokratik toplumun en temel unsurlarından biri sayılabilir. Bu durumda öğretimde gazetenin kullanılması ile demokratik bir toplumun da temelleri atılmış olabilir.

Okul kitaplarının genelde eski olması bilgilerin de eski olmasına yol açabilir. Oysa gazeteler sığağı sığağına yeni bilgiler sunar. Güncel olmaları nedeni ile eğitim/öğretimde gazetenin kullanılmasıyla programlar canlı ve modern kalabilir.

Gazetenin kullanılması ile eğitim öğretimin tek yönlü standart bir kaynağa bağlı kalınmadan yürütülmesi, öğrencilerde bireysel çabalara dayalı bir araştırma alışkanlığı geliştirilebilir.

Gazete ile Öğretim şu şekilde uygulanabilir: Okula günlük bir gazetenin ulaşması için düzenlemeler yapılır. Şartlar elverirse her öğrenci için bir gazete alınır. Bu şekilde öğrenciler gazeteden dersleri ile ilgili olan parçaları ve ilgili yerleri kesip saklayabilirler. Bu finansal açıdan zor olursa büyük bir sınıf için gazete alınır ve gün boyunca diğer öğrenciler için de aynı gazeteler kullanılabilir. Sınıf içi düzen de gazeteden etkili olarak yararlanmak için ayarlanır. Sınıfta haberler, karikatürler, hava durumu vb. konular için özel köşeler düzenlenir. Her öğrenci gazete kupürlerini yapıştırmak vb. etkinliklerde kullanacağı bir defter tutar.

Gazete ile öğretimde öğretmenin temel işlevi öğrencileri yönlendirmektir. Öğretmen aktif bir bilgi taşıyıcı ve aktarıcı değildir. Öğrencilerin kendi araştırmalarıyla elde ettikleri bilgileri sınıf içi ortamda tartışıp sistematize etmelerine yardımcı olur. Buna göre öğretmen her hafta kendi elindeki yıllık veya dönemlik programa göre işlenecek konular için öğrencilerin yapmaları gerekli etkinlikleri söyler. Örneğin ilk haftaki sosyal bilgiler dersi için işlenecek konu "çevrenin tanınması" ise, öğretmen öğrencilere bu konuyu öğretebilecek etkinlikleri gazeteden ödevler vererek söyler. Bu konu için öğrencilerden o hafta içerisinde gazetede ve çevrede gözlenen sorunlar ve gelişmeleri taramaları ve bunu rapor etmeleri istenebilir. Konu sınıfta işlenirken de her öğrenci kendi derlediği bilgileri sınıfa sunar. Sunular esnasında öğretmen her öğrencinin katılımını sağlar ve verimli bir etkileşimin kurulmasına yardım eder. Ayrıca işlenen konuda kendi bilgilerini de dersin işlenişi anında sınıfa aktarır. Diğer derslerin işlenişi de bu biçimde gerçekleştirilir.

#### ***1.4.6. Eğitim ve Öğretim İçin Okul Dışı İmkanlar Daha Etkin Kullanılmalıdır***

Eğitim yaşamın her yerinde ve her zaman gerçekleşen bir süreçtir. Bu açıdan eğitim, sadece okullar ile sınırlı bir süreç olmayıp okul dışı kurumlarda da devam eden bir

etkinlik olarak görülebilir. Kütüphaneler, müzeler, radyo-tv, ve çeşitli kamu kurumları da okullar gibi eğitim işlevi görebilir (Newsom, 1978).

#### ***1.4.7. Müzelerin Okul Dışı Bir İmkan Olarak Eğitimdeki Yeri***

Bütün bu kurumlar arasında müzelerin eğitim açısından ayrı bir önemi vardır. Müzelerin eğitim öğretim amacıyla kullanılması birçok açıdan yarar sağlar. Her şeyden önce müze, eğitim öğretimde yaşayarak öğrenme ilkesinin gerçekleşmesine müsait bir ortam sunar. Müzede yapılan öğretimde en fazla kullanılan yöntem gözlemdir. Müzede yapılan öğretimde yaşayarak ve gözleyerek öğrenme gerçekleştiği için öğrenilenler daha kalıcı olur. Dolayısıyla öğrencilerin motivasyonu da canlı tutulmuş olur. Nitekim ABD de müze ile eğitim uygulamalarında öğrencilerin devamının arttığı gözlenmiştir. Eğitimde, öğretmen ve fiziksel mekan yetersizliği önemli bir sorundur. İşte müzeler, eğitim öğretimin yapılabileceği yeni alanlar ve kaynaklar sunarak eğitime katkılar sağlar.

Müzede eğitim veya müze ile eğitim şu yollarla gerçekleşebilir ;

Okullarda verilen derslerin bir kısmı müzelerde verilebilir. Örneğin "Tarih", "Sanat Tarihi", "Sosyal Bilgiler" gibi derslerin büyük kısmı müzelerde verilebilir.

Müzeler, öğretmenler ve öğrencilerin sınıf ortamında kullanacakları öğretim materyallerini ücretsiz veya kiraya vererek sağlayabilir.

Müzeler okullardaki öğretmenlerle işbirliği yapabilir. Bu amaçla müzelerde öğretmenlerin belli konuları müze yolu ile nasıl öğretebileceklerine yönelik kurslar düzenlenebilir.

Ancak müze ile öğretimde bazı sorunlarla karşılaşılabilir. Okullarda değerlendirme ve öğretme gibi konularda uyulan bir takım ilkeler vardır. Yani okullardaki eğitim öğretim sürecinde sistematik bir bütünlük bulunmaktadır. Müzeler ise böyle bir sistematiğe yoksundur. Yani müzede, bir konunun nasıl öğretilbileceği, öğrencilerin öğrendiklerinin değerlendirilmesi gibi konularda bir bilgi ve pratik eksikliği vardır. Bu

da müzelerin eğitim amacıyla kullanılmasındaki başarıyı etkileyebilir. Ayrıca, müzedeki eğitimcilerin, öğretim, çocuk gelişimi, çocuk psikolojisi gibi konularda bilgi eksikliği olabilir.

Okul çağındaki çocukların müzenin ne olduğu, nasıl kullanıldığı, bilginin müzeden nasıl kazanılabileceği gibi konularda yeterli bilgiye sahip oldukları söylenemez. Kütüphaneleri kullanma yolları (kitap alma, araştırma, bulma) nasıl öğretiliyor ise müzelerden yararlanmak için bir takım bilgiler öğretilmelidir. Bu nedenle okullar, öğretmen yetiştiren kurumlar ve öğretmenler müzeyi bir eğitimsel kaynak olarak görmeli ve müzeden etkili bir şekilde faydalanabilme yollarını hem kendileri için hem de öğrencileri için öğrenmeye zaman ayırmalıdır.

Öğretmen yetiştiren fakülteler öğrencileri için müze kullanımı konusunda teorik (dersler) ve pratik (stajlar) düzeyde uygulamalara yer vermelidirler. Eğitimciler, eğitim ile ilgili planları ve programları, müze personeli ve yöneticileri ile işbirliğine giderek hazırlamalıdır. Eğitimle ilgili komisyon, kurul v.b. örgütlenmelerde müze temsilcilerinin de yer alması sağlanmalıdır. Eğitimciler, eğitim ve öğretim açısından en az kütüphanelere verdikleri önem kadar müzelere de aynı önemi vermelidirler. Ayrıca eğitim öğretim amacı ile kullanılacak olan müzelerde bu amaçla eğitim ile ilgili birimler bulunmalıdır.

Özellikle Türkiye, çok sayıda uygarlıkların yaşadığı bir yer olması nedeniyle değişik işlevlere sahip müzelere sahip olmanın avantajını taşımaktadır. Bu açıdan müzelerin eğitim ve öğretim sürecine etkin olarak dahil olmaları sayesinde tarih, toplum, uygarlıklar ve kültür gibi birçok konular daha verimli işlenebilir.

#### ***1.4.8. Eğitim Okul Dışında da Sürdürülmelidir***

Okul çağındaki nüfusun önemli bir oranı okul dışında kalmaktadır. Eğitim sistemi ilkokuldan ortaokula geçişte yüzde 48. 8; ortaokuldan liseye geçişte yüzde 30; liseden üniversiteye geçişte yüzde 36. 9 fire vermektedir. Bunun dışında çok sayıda öğrenci de bir şekilde eğitim ve öğretimlerini yarıda bırakarak sistem dışında kalmaktadırlar.

Öncelikle formal okul çağında olup da çeşitli nedenlerden dolayı okul dışında kalan bu nüfus için eğitime her an dönme imkanı tanınmalıdır. Okullar ileriki bir yaş döneminde bile eğitime devam edilebilecek yerler olmalıdır. Bu amaçla, okullar ve özellikle de üniversiteler katı yapılarını daha esnek bir hale getirmelidirler. Özellikle üniversiteler, zaman zaman üniversiteyi terk etme durumunda kalan bireylerin öğrenimlerini tamamlamak üzere tekrar okula dönmelerini sağlayacak şekilde açık bir yapıya sahip olmalıdır.

Bireyler okul dışında da kendilerini yetiştirebilecekleri imkanlara sahip olmalıdır. Bu amaçla bireylerin ihtiyaç duyacağı konularda bilgilendirilmeleri ve yetiştirilmeleri için Eğitim merkezleri açılmalıdır.

Japonya'da merkezi hükümet ve yerel birimlerin desteğiyle faaliyet halinde olan 17. 222 "toplum merkezi" bulunmaktadır. Bu sayı aynı yıldaki toplam devlet ortaokul sayısını geçmekte ve toplam devlet ilkokullarının %73'üne karşılık gelmektedir. Bu kurumlar okula devam edenlerin almış oldukları eğitimi zenginleştirirken okul dışında kalan bireyler açısından da kendilerini geliştirmeleri için önemli imkanlar sunmaktadır.

Ülkemizde de hem eğitim ve öğretimi daha zenginleştirmek ve nitelikli hale getirmek hem de okul dışında kalan bireylerin kendilerini geliştirme imkanını sağlamak için bu tür okul dışı kurumların açılması yararlı olacaktır.

Ayrıca okullar ve özellikle üniversiteler de okul dışında kalmış bireylerin kendilerini geliştirebilmelerini sağlayacak şekilde bir yapıya kavuşturulabilir. Bu şekilde "okulda okul dışı eğitim" gerçekleştirilmiş olur. Bu amaçla okullar kütüphane, laboratuvar, spor salonu gibi imkanlarını çevreye açabilirler. Özellikle üniversitelerde belirli dersler, dışarıdan almak isteyen kişilere açılabilir. Yine okullarda yapılan konferans türü etkinlikler de çevreye açılabilir.

### **1.5. Eğitimde Yönetim**

Eğitimde yönetim ise, okulda bir eğitim örgütünde çalışanların eylemlerini düzenli bir işbirliği içinde eşgüdümleyerek eğitimin amaçlarını gerçekleştirmek için onları

etkilemektir (Başaran, 1992, 207). Devlette yaptırılan eğitim kurumlarının veya eğitim araştırmalarının finansmanını da yine devlet karşılar (Çelikkaya, 1997, 140). Eğitim kurumlarına devletin bütçesi dışında halkın yaptığı bağışlarda vardır.

Eğitimin olduğu gibi, eğitim yönetiminin de en önemli konusu insandır. Eğitim sisteminin girdisi, işlediği varlık ve çıktısı genelde insandır. Görüldüğü gibi eğitimde hedef insan olduğundan amaç da insan ve insanların oluşturduğu toplumu her yönden geliştirip zenginleştirmektir. Bu nedenle eğitim yönetimi bilimi "bir eğitim sistemini bütün olarak çözümlene ve birleştirme" amacına yönelik çalışmalar yapar (Kaya, 1998, 38). Eğitim yönetimini diğer kurumların yönetimlerinden farklı kılan eğitimin kendine özgülüğüdür. Eğitim yönetimini özgün yapan, toplumsal bir kurum olan eğitimin özgünlüğüdür. Eğitim sisteminin özellikleri aşağıdaki şekilde özetlenebilir (Taymaz, 1995, 16).

1. Eğitim sistemi doğrudan ve dolaylı olarak insanlarla ilgili hizmette bulunur, onların davranışlarını değiştirir veya yeni davranışlar kazandırır. İnsan davranışlarında oluşturulan değişiklikler, veliler ve toplum tarafından beklenenlerden farklılaştığında çatışmalara neden olabilir.
2. Eğitim amaçlarından biri, insanlarda düşünme ve eleştirme davranışlarını da geliştirmedir. Öğrenciler okulda eleştirici düşünceyi geliştirince okulda farklı düşünceye sahip olanların tepkisi artar.
3. Eğitim kurumlarında yetiştirilenler eğitildikleri alanlar dışında çalışmak isteyebilirler, bu durumda eğitim-insan-iş dengesi bozulabilir.
4. Eğitim sisteminde insan davranışlarında oluşturulan değişikliğin veya kazandırılan davranışın ölçülmesi, amaçlara ulaşma derecesinin saptanarak başarının değerlendirilmesi güçtür.
5. Eğitim sisteminin girdisi ve çıktısı çevre insanıdır. Bu nedenle çevrenin gereksinimlerini karşılama durumundadır ve çevrenin etkisi kaçınılmazdır.



6. Eğitimle ilgilenen ve eğitim sistemini doğrudan ve dolaylı olarak denetleyenlerin sayısı çoktur. Değişik birey ve grupların beklentileri de farklı olacağından, özellikle okul yöneticileri değişik baskılar altında çalışırlar.

### ***1.5.1. Eğitim Yönetiminde Değişmeler***

Aşağıda maddeler halinde sıralanan gelişmeler eğitim sisteminde yönetimi de değiştirmeye zorlar: (Taymaz, 1995, 18).

1. Eğitim ve okul yönetiminin bir bilim alanı olarak gelişmesi.
2. Eğitimin bir yatırım alanı olarak kabul edilmesi ve eğitim ekonomisi bilim alanının doğması.
3. Okul sistemlerinin genişlemesi ve dolayısıyla eğitimci personelin artması.
4. Eğitimin çeşitli alanlarında uzmanlaşmanın başlaması ve zorunlu olduğunun kabul edilmesi.
5. Eğitim teknolojisinin hızla gelişmesi sonucu öğretim yöntemlerinin değişmesi.
6. Eğitim kurumlarında insan ilişkileri konusunda yeni anlayışların gelişmesi ve önem kazanması.
7. Sosyal ve ekonomik gelişmelerin sonucu olarak eğitim hizmetlerinin yangınlaşması.
8. Toplumun her kesiminde yetenekli insan gücüne olan gereksinimin artması.
9. Hizmet içi eğitime ve personeli geliştirmeye karşı istek ve ilginin giderek artması.
10. Kurumsal beklentilerle kişisel beklentilerin dengede tutulması zorunluluğunun görülmesi.

### ***1.5.2. Eğitim Yönetiminde Yönetim Süreçleri***

Eğitim yönetimi bir sorun çözme süreci olduğundan okulda karşı karşıya kalınan sorunun çözülmesi eğitim yönetiminin temel işlevidir. Bunun içinde bazı alt süreçlerde yer alır. Bu süreçler; Planlama, Örgütlenme, İletişim, Denetleme, Değerlendirme, Eşgüdüm (Aydın, 1998, 173).

**Planlama:** Eğitim planlaması, okulun amaçlarına dönük çalışması, öğrenci başarısının artmasına, yönetmenin vereceği kararların geçerli, güvenilirli ve akılsal olmasına bağlıdır (Başar, 1997, 108). Bu karar verilirken çözülecek sorunun iyi tanınması, gerekli bilgilerin toplanması, yorumlanması, tüm çözüm yollarının ortaya konması ve bunlardan en güvenilir olanının seçilmesi gerekir.

**Örgütlenme:** Örgütlenme, okuldaki tüm görevlileri belli amaca yönlendirmektedir. Okul örgütü öğretmen-öğrenci, öğrenci-öğrenci, öğretmen-öğretmen, öğretmen-aile ve çocuk-aile ilişkilerini kapsar (Aydın, 2000, 177).

**İletişim:** Okulun iç ve dış çevresiyle bağını iletişim ağı sağlar. İletişim görevle ilgili bilgilerin ve bildirimlerin, yönetmenden en uçtaki görevliye, en uçtaki görevliden yönetmene görevlerin birbirine bozulmadan iletilmesidir. Böylece her görevli, diğer görevlilerin her birinin, amaçlar için yaptığı eylem ve işlevlerden, aldığı yeni kararlardan bilgi edinmiş olur (Başaran, 1992, 208).

**Denetleme:** Eğitim kuramlarında eğitim programlarının etkili bir şekilde uygulanması, öğrenci hizmetleri, personel yönetimi, bütçeleme işleminin yürütülmesi bina, araç ve gereçlerin verimli bir şekilde kullanılması için yöntemler geliştirilir ve yönetim süreçlerinin (karar, planlama, örgütlenme, koordinasyon, iletişim, teftiş ve değerlendirme) etkili bir şekilde işletilmesi yolları aranır. Bu alanda eğitim yönetimiyle, eğitim denetimi ayrı birer bilim dalı olarak gelişmektedir (Fidan ve Erden, 1998, 48).

**Değerlendirme:** Okulda bilgi ve beceri kazandırma, tutum ve davranış değiştirme amaçlanmaktadır. Okulda yapılan çalışmaların eğitimin amaçlarının ne oranda gerçekleştiğini, planlanan işlerin ne etkinlikte yürütüldüğünü ortaya çıkarmaya çalışmaktadır (Başaran, 1992, 209).

## 1.6. Okul Yönetimi

Okul yönetimi, bir bakıma, eğitim yönetiminin sınırlı bir alanda uygulanmasıdır. Bu alanın sınırlarını, genellikle, eğitim sisteminin amaçları ve yapısı çizer. (Bursalıoğlu, 1987, 6). Eğitim yönetimi nasıl yönetimin eğitime uygulanmasından meydana geliyorsa, okul yönetimi de eğitim yönetiminin okula uygulanmasından meydana gelmektedir.

Okul toplumun eğitim gereksinimini karşılamak üzere kurulmuş bulunan planlı bir eğitim kurumudur. Okul toplumu bilimsel anlamda küçük bir toplum, siyasal-yönetimsel anlamda da bir örgüttür. Yönetici davranışlarında ve yaptığı işlerde her şeyden önce okulunu düşünmek ve ön planda tutmak zorundadır (Başaran, 1992, 205). Okulu amaçlarına uygun olarak yaşatacak okul yöneticisi aşağıda yazılı hususları göz önünde bulundurmalı ve işleri yapmalıdır.

1. Okulun öğrencileri iyi bir vatandaş olarak yetiştirmek üzere kurulduğunun bilincinde olmalı ve okul amaçlarını gerçekleştirmeye çalışmalıdır.
2. Bir eğitim lideri olan müdürün başarılı olmasına ve gelişmesine katkıda bulunacak bütün güçlerin işbirliği yapmasını sağlamalıdır.
3. Ebeveyn ve öğrencilerle ilgili gerekli bilgiler sağlanmalı, okul ve öğrencilerin geliştirilmesi için kullanılmalı, gizlilik ilkelerine uyulmalıdır.
4. Okulun, çalışma ve prestijini, parti politikasını, kişisel kazanç veya bencil çıkar maksadıyla kullanmak isteyenlere karşı okulu korumalıdır.
5. Okulda görevli ve öğrencilerin iyiliğine çaba gösteren kuruluş ve bireyler dışında okul dışında başvuranlara öğrenci hakkında bilgi verilmesi önlenmelidir.
6. Okul yönetimi, personelin başarısını gözlemeli, kendisine mal etmemeli, değerlendirmeyi nesnel olarak yapmalı ve güven kazanmalıdır.
7. Yapılan her türlü başvuruyu dikkatle incelemeli, okul ve birey yararını sağlayacak işlemler yerinde ve zamanında yapılmalıdır.

Okul yönetimi, eğitim yönetiminin sınırlı bir alana uygulanmasıdır. Bu alanın sınırlarını eğitim sisteminin amaçları ve yapısı belirler. Okul yönetiminin görevi okuldaki tüm insan ve madde kaynaklarını en verimli biçimde kullanarak okulu amaçlarına uygun olarak yaşatmaktır (Taymaz, 1995, 20). Okul müdürünün bu görevi başarıyla yerine getirebilmesi, okulu bir roller sistemi olarak görmesine, davranışlarını her zaman ilişkili olduğu öğretmenler ve diğer personelin rol ve beklentilerini de göz önünde tutarak ayarlanmasına bağlıdır.

### 1.7. Eğitim İlkeleri

Türkiye Cumhuriyeti Anayasası'nda (1982) birçok eğitim ilkesi vardır. Bunlardan kimileri doğrudan kimileri de dolaylı olarak eğitimi ilgilendirmektedir. Anayasa'dan sonra eğitim ilkelerini daha geniş olarak içeren yasa Milli Eğitim Temel Kanunu'dur. Türk Milli Eğitimi'nin genel ilkeleri başlığı altında bu yasada 14 ilke yer almaktadır. Bu ilkelere bazıları 18 Haziran 1983'te değiştirilmiştir. Bu değişiklikleriyle birlikte eğitim ilkeleri aşağıya olduğu gibi alınmıştır.

1. **Genellik ve Eşitlik:** Eğitim kurumları, dil, ırk, cinsiyet ve din ayrımı gözetilmeksizin herkese açıktır. Eğitimde hiçbir kişiye, aileye, zümreye ve sınıfa imtiyaz tanınmaz.
2. **Ferdin ve Toplumun İhtiyaçları:** Milli Eğitim hizmeti, Türk vatandaşlarının istek ve kabiliyetleri ile Türk toplumunun ihtiyaçlarına göre düzenlenir.
3. **Yönelme:** Fertler, eğitimleri süresince ilgi, istidat ve kabiliyetleri ölçüsünde ve doğrultusunda çeşitli programlara veya okullara yöneltilerek yerleştirilirler. Milli Eğitim Sistemi, her bakımdan bu yönelmeyi gerçekleştirecek biçimde düzenlenir. Yönelmede ve başarının ölçülmesinde rehberlik hizmetlerinden ve objektif ölçme ve değerlendirme metotlarından yararlanılır.
4. **Eğitim Hakkı:** İlköğretim görmek her Türk vatandaşının hakkıdır. İlköğretim kurumlarından sonraki eğitim kurumlarından vatandaşlar ilgi, istidat ve kabiliyetleri ölçüsünde yararlanırlar.

5. **Fırsat ve İmkan Eşitliği:** Eğitimde kadın erkek, herkese imkan eşitliği sağlanır. Maddi imkanlardan yoksun başarılı öğrencilerin en yüksek eğitim kademelerine kadar öğrenim görmelerini sağlamak amacıyla parasız yatılılık, burs, kredi ve başka yollarla gerekli yardımlar yapılır. Özel eğitime ve korunmaya muhtaç çocukları yetiştirmek için özel tedbirler alınır.
6. **Süreklilik:** Fertlerin genel ve mesleki eğitimlerinin hayat boyunca devam etmesi esastır.
7. **Atatürk İnkılap ve İlkeleri ve Atatürk Milliyetçiliği:** Eğitim sistemimizin her derece ve türü ile ilgili ders programlarının hazırlanıp uygulanmasında ve her türlü eğitim faaliyetlerinde Atatürk milliyetçiliği temel olarak alınır. Milli ahlak ve milli kültürün geliştirilmesinde ve öğretilmesinde ve öğretilmesine önem verilir. Milli birlik ve bütünlüğün temel unsurlarından biri olarak Türk dilinin, eğitimin her kademesinde, özellikleri bozulmadan ve aşırılığa kaçılmadan öğretilmesine önem verilir; çağdaş eğitim ve bilim dili halinde zenginleştirilmesine çalışılır ve bu maksatla Atatürk Kültür, Dil ve Tarih Yüksek Kurumu ile işbirliği yapılarak Milli Eğitim Bakanlığı'nca gereken tedbirler alınır.
8. **Demokrasi Eğitimi:** Güçlü ve istikrarlı, hür ve demokratik bir toplum düzeninin gerçekleşmesi ve devamı için yurttaşların sahip olmaları gereken demokrasi bilincinin, yurt yönetimine ait bilgi, anlayış ve davranışlarla sorumluluk duygusunun ve manevi değerlere saygının her türlü eğitim çalışmalarında öğrencilere kazandırılıp geliştirilmesine çalışılır; ancak, eğitim kurumlarında Anayasa'da ifadesini bulan Atatürk milliyetçiliğine aykırı siyasi ve ideolojik telkinler yapılmasına ve bu nitelikteki günlük siyasi olay ve tartışmalara karışılmasına hiçbir şekilde meydan verilmez.
9. **Laiklik:** Türk Milli Eğitimi'nde laiklik esastır. Din kültürü ve ahlak ilkokullar ve ortaokullar ile lise ve dengi okullarda okutulan zorunlu dersler arasında yer alır.
10. **Bilimsellik:** Her derece ve türdeki ders programları ve eğitim metotları ile ders araç ve gereçleri, bilimsel ve teknolojik esaslar ve yeniliklere çevre ve ülke ihtiyaçlarına göre sürekli olarak geliştirilir. Eğitimde verimliliğin artırılması ve sürekli olarak

gelişme ve yenileşmenin sağlanması, bilimsel araştırma ve değerlendirmelere dayalı olarak yapılır. Bilgi ve teknoloji üretimi ve kültürümüzü geliştirmekle görevli eğitim kurumları gereğinde donatılıp güçlendirilir; bu yöndeki çalışmalar maddi ve manevi bakımdan teşvik edilir ve desteklenir.

11. **Planlılık:** Milli eğitimin gelişmesi, iktisadi, sosyal ve kültürel kalkınma hedeflerine uygun olarak eğitim-insan gücü-istihdam ilişkileri dikkate alınmak suretiyle, sanayileşme ve tarımda modernleşmede gerekli teknolojik gelişmeyi sağlayacak mesleki ve teknik eğitime ağırlık verilecek biçimde planlanır ve gerçekleştirilir. Mesleklerin kademeleri ve her kademenin unvan, yetki ve sorumlulukları kanunla tespit edilir ve her derece türdeki örgün ve yaygın mesleki eğitim kurumlarının kuruluş ve programları bu kademelere uygun olarak düzenlenir. Eğitim kurumlarının yer, personel, bina, tesis ve ekleri, donatım, araç, gereç ve kapasiteleri ile ilgili standartlar önceden tespit edilir ve verimli olarak işletilmesi sağlanır.

12. **Karma Eğitim:** Okullarda kız ve erkek karma eğitim yapılması esastır. Ancak türüne, imkan ve zorunluluklarına göre bazı okullar yalnızca kız veya yalnızca erkek öğrencilere ayrılabilir.

13. **Okul ve Ailenin İşbirliği:** Eğitim kurumlarının amaçlarının gerçekleştirilmesine katkıda bulunmak için okul ile aile arasında işbirliği sağlanır. Bu maksatla okullarda okul-aile birlikleri kurulur. Okul-aile birliklerinin kuruluş ve işleyişleri Milli Eğitim Bakanlığı'nca çıkarılacak bir yönetmelikle düzenlenir.

14. **Her Yerde Eğitim:** Milli Eğitimin amaçları, yalnız resmi ve özel eğitim kurumlarında değil aynı zamanda evde, çevrede, işyerlerinde her yerde ve her fırsatta gerçekleştirilmeye çalışılır. Resmi, özel ve gönüllü her kuruluşun eğitim ile ilgili faaliyetleri, Milli Eğitim amaçlarına uygunluğu bakımından Milli Eğitim Bakanlığı'nın denetimine tabidir.

Eğitimle ilgili ilkeler bu kadar değildir. Bundan başka okullara gönderilen okul ya da ders programlarında da eğitime ilişkin ilkeler yer alır. Eğitim yönetmeni ile okulda çalışan öbür tüm ilgililer eğitim çalışmalarını bu ilkelere uydurmak zorundadır. Okulun

yönetmeni ve diğer ilgili eğitim yönetmenleri, eğitimin bu ilkelere göre uygulanmasından sorumludur. (Başaran, 1993, 38-39)

### **1.8. Türk Eğitim Sistemi için Çıkarılması Gereken Sonuçlar ve Öneriler**

Türkiye, 1980'li yıllardan sonra hız kazanan bir değişim süreci yaşamaktadır. Sosyoekonomik ve siyasal yapı yeni açılımlara girmektedir. Türkiye'nin içine girdiği bu süreçte başarılı olması, sahip olacağı insan kaynağına bağlı olacaktır. Kısacası temel alınan hedefler doğrultusunda yükselmiş bir insan gücü potansiyeline ihtiyaç duyulmaktadır. Bunun yolu eğitim sisteminin geliştirilmesinden geçer. Ancak eğitim sistemini geliştirmek için yoğun çabalar harcanmasına rağmen istenilen çözümlere ulaşılamamıştır. Bu durumda eğitim sisteminin geliştirilmesi için yeni yollara başvurmak gerekiyor (Erdoğan, 2003, 260). Yani eğitim sisteminde nitelik ve nicelik açısından istenen gelişmelerin sağlanabilmesi için klasik çözüm yollarının dışında sistemin yeniden yapılanması gerekmektedir. Bu çerçevede Türk eğitim sisteminde kalıcı ve etkili çözümler sağlayabilecek çözüm yollarını şu şekilde özetleyebiliriz:

1. Eğitim sistemi yerinden yönetim ilkelerine dayalı bir şekilde yerelleşmelidir. Bu çerçevede öğretim etkinlikleri merkezden belirlenen müfredatın dışında, yerel düzeyde de içeriği yerel otoritelerce belirlenecek özel ve seçimlik derslere dayandırılmalı ayrıca eğitim için kullanılmak üzere, yerel düzeyde de kaynak yaratılmalıdır.
2. Eğitim sisteminde yerelleşmeyle sağlanacak olan düzenleme paralelinde, paralı okulların sistem içindeki oranı yükseltilmelidir. Eğitim için yeni kaynak üretmenin yolu eldeki kaynakların daha iyi kullanılmasıdır.
3. Eğitimin hedef kitlesi sadece belirli yaş sınırları için de olan çocuklar ve gençler değil, aynı zamanda yetişkinler de olmalıdır.
4. Eğitim ve öğretim sadece okulla sınırlanmamalıdır. Eğitim ve öğretimin gerçekleştirilmesinde okul dışı ortamlardan da faydalanılmalıdır. Bu amaçla

okullardaki eğitim etkinlikleri okul dışı potansiyeli harekete geçirmeli ve öğrencilerin okul dışında kendilerini geliştirmeleri için kurumlar açılmalıdır.

5. Üniversite önündeki yığılmaların önlenmesi ve ülkenin duyduğu ihtiyaçların karşılanması için etkili bir yöneltme sistemi geliştirilmelidir. Geliştirilecek yöneltme sistemi sosyal açıdan eleyici bir nitelikte olmamalıdır.
6. Eğitim kademeleri arasındaki yapay bariyerler kaldırılmalıdır. Özellikle liseler ile üniversiteler arasında birbirine destek ve geribildirimler sağlayabilecek nitelikte ilişkiler kurulmalıdır. Üniversiteye giriş için öğrenciler yılda birkaç kez yapılacak ÖYS sonuçlarını aldıktan sonra üniversitelere başvurulmalıdır.
7. Ders geçme ve kredili sistem uygulamasına devam edilmelidir. Bu sistem ile bireysel gelişme daha iyi sağlanabilir, eğitimin içeriği değişen ihtiyaçlara göre kendisini yenileyebilir ve eğitim kadrosu kendisini sürekli geliştirmek zorunda kalır.
8. Eğitim, küreselleşme sürecinin yaşanması karşısında, ulusal değerlerin yanında evrensel değerleri de kazandıracak bir işleve sahip olmalıdır.
9. Öğretmen yetiştirmede, ilköğretimden liseye, her düzeyde öğretmen olabilmek için en az üniversite mezunu olma zorunluluğu getirilerek önemli bir gelişme sağlanmıştır (Erdoğan, 2003, s. 260).



## **BÖLÜM 2: GENEL ANLAMDA TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ**

### **2.1. Kalite Kavramı ve Kalitenin Tanımı**

Günümüzde kalite kelimesi sıkça duyduğumuz, hayatımıza yerleşmiş, daha iyi olanı anlatmak için sürekli kullandığımız bir kelime olarak karşımıza çıkmaktadır. "kaliteli insan", "kaliteli mal", "kaliteli film", "kaliteli şirket" bizim sıkça duyduğumuz ifadelerden sadece birkaçıdır. Her bireyin bu ifadeleri kullanırken kaliteye yaklaşımı, bireyin, maddi, kültürel, toplumsal özellikleri ve beklentileri ile sınırlıdır.

Kalite sözcüğü kullanım amacına göre değişik anlamlar ifade edebilmektedir. Birçok kişiye göre kalite "pahalı", "lüks", "az bulunur", "üstün nitelikte" ve benzeri kavramlarla eş anlamlıdır. Teknik formasyondaki kişilere göre ise kalite "standarda uygunluk" ile özdeşir (Kavrakoğlu, 1998, 10). Ancak değişen günümüz koşulları kalitenin tanımını değiştirmektedir. Günümüzde kalite sadece basit bir teknik yöntem değil, işletmenin müşterilerini memnun etmeye ve işletme içinde tüm birimlerin optimizasyonunu sağlamaya yönelik bir işletme yönetimi aracı olarak görülmektedir.

Kalitenin günümüzdeki bu algılanış biçiminin temelinde, tüketicilerin ya da müşterilerin istekleri ile üretilen mal ve hizmetlerin, bu istekleri karşılayabilme yeterliliğinin bulunduğu gözlemlenmektedir. Bir görüşe göre kalite "ihtiyaçlara uygunluğun ölçüsü" olarak tanımlanmaktadır (Demirkan, 1980, 15).

Kalitenin tanımını yapmaya çalışırken, üç önemli kalite kavramı arasındaki farkın iyice anlaşılması gereklidir.

Kalite kontrolü; en eski kalite kavramıdır. Standartlara uygun olmayan parça veya ürünlerin belirlenmesini ve ayrılmasını içerir. Kalite kontrolü hatalı parçaların ayrılmasına ve iadesine ilişkin, üretim olayı tamamlandıktan sonra gerçekleştirilen bir süreçtir. Kalite güvencesi; kalite kontrolünden farklıdır. Bu, olaydan önce ve/veya olay sırasında gerçekleştirilen, öncelikle hataların oluşmasını önlemeye ilişkin bir süreçtir. Kalite; ürünün, önceden belirlenmiş bir spesifikasyona uyumunu garanti altına alma çabasıdaki sürecin içerisine tasarlanmıştır. Basit olarak ifade etmek gerekirse, kalite güvencesi, hatasız üretimi sağlayacak bir araçtır (Ensari, 2003, 8).

Tarihsel süreç içerisinde, gerek ülkemiz ve gerekse dünya toplumları için "kalite" konusu, değişen önem derecelerine göre varlığını sürdürmüş, özellikle II. Dünya savaşından sonra "kaliteli üretim ve hizmetin" önemi artmıştır.

Kaliteyi çeşitli özellikleri açısından tanımlarsak; Kalite önemlidir: Sorunlar ortaya çıkmadan önce çözümlerini oluşturur ürün ve hizmet yapısına tasarım yoluyla üstünlük ve kusursuzluk katar. Kalite, müşteri memnuniyetidir: Ürün ve hizmetin ne kadar iyi olduğu konusundaki son kararın verdiği memnunluktur. Kalite verimlilik, kalite esneklik, kalite etkili olmaktır, kalite bir programa uymaktır, kalite bir süreçtir, kalite bir yatırımdır. (Juran, 1981, 35).

Kalite TS EN ISO 9000 standardında ise kalite şu şekilde tanımlanmıştır. Yapısal karakteristiklerin (ayırt edici özellik) bütünüün şartlarını (ihtiyaç ve beklentiler) karşılama derecesidir. Kalite terimi, iyi, kötü veya mükemmel sıfatları ile birlikte kullanılabilir. Yapısal sözcüğü, belirli sözcüğünün aksine, bir şeyde özellikle sürekli kalıcı bir karakteristik olarak bulunduğu anlamı taşır (ISO 9000, 2004)

Yine bir başka tanıma göre, Kalite yönetimi, yeni bir işyeri kültürü ve yeni üretim yöntemleri olarak görülebilir (Dikmen, 1997, 25).

Tanımlardan da açıkça anlaşılacağı üzere, kalite kelimesi, göreceli uygunluğu, olumluluğu ve üstünlüğü belirlemek üzere koyulmuş bir standart olarak karşımıza çıkmaktadır. Hizmet alanın yada müşterinin kendisine sunulan ürün yada hizmeti algılamasına göre belirlenebilir. Kalite bir süreçtir. Kalite üründe kusursuzluk arayan sistemli bir yaklaşımdır.

### ***2.1.1. Kalitenin Boyutları***

Kalitenin üretilmesinde temel olarak üç aşama vardır. Her bir aşama ürün kalitesini oluşturan temel unsurları beraberinde getirmektedir. Bunlar;

1. Üretim öncesi aşama (Tasarım kalitesi)
2. Üretim aşaması (Uygunluk kalitesi)

### 3. Üretim sonrası aşama (Kullanım kalitesi)

Tasarım kalitesi bir ürünün tüketici isteklerini yansıtmaya derecesidir. Bir ürünün (mal veya hizmetin ) en uygun tasarım kalitesinin saptanması, kalitenin tüketici açısından değeri ile tüketiciye maliyeti arasındaki optimum noktanın bulunması sürecidir. Uygunluk kalitesi, tasarım kalitesi ile belirlenen özelliklere ve standartlara üretim sırasında uyulup uyulmadığını kapsar. Kullanım kalitesi ise, üretim sonrası ve satış sonrasında işletme ve ürün güvencesi kapsamında kalitedir. Ürünün elde edilebilme kolaylıkları, süreklilikleri satış sonrasında tüketici sorunlarına hemen çözüm getirme gibi faktörleri içerir (MEB, 2001).

#### **2.1.2. Kalitenin Mesajı**

Kaliteyi, yaşadığımızda, karşılaştığımızda hepimiz biliriz; ancak onu tanımlamak ve açıklamak güçtür. Günlük yaşamımızda, özellikle kalitenin düzenli bir biçimde bize sağlandığı durumlar da, onun doğal olarak var olduğu izlenimine kapılırız. Kalitenin önemini, genellikle, onun yokluğundan kaynaklanan hayal kırıklığı ve zaman kaybını yaşadığımızda anlarız. Kalite mükemmeli olağandan ayıran şeydir. Eğitimde de başarı ile başarısızlık arasındaki farklılık giderek kalitenin sonucu olmaktadır.

Kalitenin kaynağının araştırılması önemli bir arayıştır. Aynı ihtiyaç eğitimde de duyulmakta, kalitenin başarılıp öğrencilere iletilebilmesine çaba gösterilmektedir. Eğitimde kalitenin kaynağını oluşturmaya aday birçok öge vardır; bunlar arasında bakımlı binaları, seçkin öğretmenleri, yüksek ahlak değerlerini, mükemmel sınav sonuçlarını uzmanlaşmayı, velilerin desteğini, iş ve toplumun oluşturduğu okul çevresini, çeşitli olanakları, en son teknolojilerin uygulanmasını, güçlü ve hedefleri belirli liderliği, öğrencilere ilgi ve şefkat ile dengeli programları, ya da bunların birkaçını arada saymak olasıdır. Kalitenin başarılabilmesi için, elbette başka şeylerin de yapılması gereklidir. Ancak unutulmamalıdır ki, kurumlar, müşterilerini birinci sıraya koymadıkça, kalitenin geliştirilebilmesinin ön koşulu sağlanamamış olacaktır (Sallis, 2003, 7).

## **2.2. Kalite Kavramının Tarihsel Gelişimi**

Kalitenin tarihçesi çok eski çağlara kadar uzanmaktadır. Kalite kontrolünün gerekliliği kalitenin kavram olarak ortaya çıkması 19. yüzyıla rastlamaktadır. Nüfusun artması ve toplumların gelişmesi insanların gereksinimlerini artırmış ve çeşitlendirmiştir. Modern endüstriyel sistemlerin ortaya çıktığı 19. yüzyılda ABD'de Frederic Taylor bilimsel yönetimin öncülüğünü yapmış, planlama ve yönetim fonksiyonunu yöneticilere ve uzman kadrolara devrederek işçi ve ustaları bu fonksiyonların dışında kol gücü olarak tanımlamıştır (Bozkurt ve Odaman, 1998, 1).

Ancak kalitenin bugün kullandığımız anlamıyla bilimsel bir kavram olarak ortaya çıkması 19. yüzyıla rastlamaktadır. 13. yüzyılda çiraklık ve esnaf loncalar toplumda iş hayatını ve iş ilişkilerini düzenleyen ve bu arada denetleyen mesleki bir örgüt yapısı olarak insanlara daha rahat ve bağımsız çalışma şartları hazırlayarak onların mutluluğu ve refahı için faaliyette bulunmaktadır. Bir ekonomik ve sosyal sistem olarak loncalar üretim ve tüm çalışma ilişkilerini düzenleyen örgütler olarak, dini kaynaklardan beslendiği kadar geleneksel ve yasal kurallarıyla geniş bir etki alanına sahiptirler (Halis, 2000, 38).

1980'lerden sonra ise kalite, üretim departmanından çıkarak yönetim hiyerarşisine doğru bir hareket göstermiş ve stratejik kalite yönetimi ile toplam kalite yönetimi, kalite kavramına farklı boyutlar kazandırmıştır.

Sonuç olarak. "kalite"nin sürekli yükselen bir trend izleyerek, dar anlamda kaliteden, kalite kontrolüne, Toplam Kalite Kontrolüne, Kalite Güvencesine ve en sonunda Toplam Kalite Yönetimine kadar devam eden bir gelişim göstermiştir.

## **2.3. Kalitenin Özellikleri**

Bir ürünün değişik amaçlarla kullanılması, amaca uygunluk açısından da değişik elemanların belirlenmesi gereğini ortaya çıkarmaktadır. Bu elemanlara "Kalite Özellikleri" denmektedir (Tekin, 2003, 4). Bunlar,

1. Yapısal Özellikler: Çap, uzunluk, kimyasal yapı vb
2. Zamana Bağlı Özellikler: Güvenirlik, tamir edilebilirlik vb.
3. Hissedilen. Özellikler: Yüzeyin pürüzlüğü, renk, tat vb.
4. Ahlaki Özellikler: İşletmenin müşteri ile olan ilişkilerinde iyi niyetli, dürüst vb. davranışları.

Bütün bu özellikler gösteriyor ki, kalite yalnızca, dizayna değil, dizayndan işletmenin imajına kadar çok değişik ve yaygın işlemlerin etkileşimine bağlıdır. Bir malın kalitesi yerine getirdiği fonksiyonlara göre anlam taşımaktadır Kaliteli ürün, ürünün kullanılacağı amaca göre değerlendirilmelidir Bir ürün bu ürünü kullanan tüketicinin kullanım amacını karşılıyorsa, o ürünün kaliteli olduğu söylenebilir.

#### **2.4. Kalite ve Verimlilik İlişkisi**

Günümüz pazarlarında rekabetçi konumun güçlendirilmesi için kalitenin iyileştirilmesi büyük önem taşımaktadır. Kalitenin iyileştirilmesiyle, fireler dolayısıyla malzeme kayıpları azalır yada ortadan kalkar, kusurlu üretimin düzeltilmesi için yeniden işleme gerekmediğinden, işçilik maliyetleri ve dolayısıyla üretim maliyetleri düşer, müşteriler kullanıma uygun ürün ve hizmete kavuşurlar. Verimlilikte sağlanan bu artışların müşterilerle paylaşması sonucu fiyatlar düşer, bu da işletmenin pazar payını artırıcı bir etki yaratır. Ayrıca rakiplerinkine kıyasla, yüksek kaliteli ürün ve hizmetlerin daha yüksek fiyatta satılması ve bu yolla bir pazar payına sahip olunması da mümkündür. Ancak bu şekilde elde edilecek pazar payı kalıcı olmayacaktır. Çünkü yüksek fiyat, rakipleri de aynı sistem içine çekecek ve yüksek kalite yüksek fiyat stratejisiyle sağlanan pazar payı, uzun dönemde rakiplerle paylaşılacaktır (Aksu, 2002, 86). Yüksek kaliteyi yüksek fiyatla birleştiren ilk işletme açısından, pazar payının sürekliliği söz konusu olmasa bile bu tür bir stratejinin, rakip işletmeleri kaliteli üretime yöneltmesi bakımından önemlidir. Bu sonuçlar, işletmenin rekabetçi konumunu güçlendirdiğinden çalışanlar açısından işletme kaybetme korkusu ortadan kalkar, bu da motivasyonu dolayısıyla iş gücü verimliliğini artırıcı bir etki yaratır, yatırımcılar ise yüksek kar oranlarından yararlanma olanağına kavuşurlar.

#### ***2.4.1. İşletmelerde Kalite Anlayışı***

Hızlı ve sürekli değişen çevre, işletmeler de etkilemekte, işletmeler ayakta kalabilmek için bu değişiklikleri önceden tahmin etmek ve rekabetçi Pazar ortamında üstünlük sağlamak zorundadırlar.

Bireyden topluma, küçük bir işletmeden tüm ekonomiye, hayatın her alanında suya atılan bir taşın yarattığı çemberler misali, kaliteyi düşüncede üretmek, geliştirmek, savunabilmek ve paylaşabilmek önümüzdeki sürecin ortak paydası olacak ve sonuçta yaşam kalitesine ulaşacaktır (Kavi, 1996, 3).

#### ***2.4.2. Eğitimde Kalite Anlayışı***

Eğitimde daha iyiye varmak için birçok çalışmalar yapılmaktadır. Fakat bu çalışmaların başarılı olabilmek için çok sistemli ve çağdaş dünya ihtiyaçlarına yönelik olması gerekir. Eğitimde kalite çalışmaları ve arayışları geçmişte olduğu gibi şimdi ve geleceğin dünyası için de aynı derecede öneme haizdir (Cafoglu, 1996, 1).

Diğer taraftan okul sisteminin temeli olan ilköğretim, kültürel sürekliliğin sağlanmasının istikrarlı bir demokratik toplum oluşturulmasının, halkın yaşam kalitesinin yükseltilmesinin yaşam boyu sürecek bir öğrenmenin ve insan gelişiminin temellerini oluşturur (Kavak, 1997, 17). Eğitim sisteminde önemli bir role sahip olan ilköğretim kurumlarındaki yönetici ve öğretmenlerin kendilerini geliştirmeye eğilimli ve yeniliklere açık olmaları gerekmektedir. Yaratıcı ve yenilikçi olmaları, yetiştirdikleri eş deyişle biçimlendirdikleri öğrencilerde de bu özelliklerin varlığını beraberinde getirecektir.

Toplam kalite yönetimi ile bu boşlukların doldurulması amaçlanmaktadır. Eğitimin temel özelliği insanlar arasındaki etkileşimin kalitesidir. Eğitimde iki hassas unsurdan bahsedilebilir. Bunlar;

1. Öğretmen,
2. Öğrenci.

Eğitimin kalitesi tarihsel olarak karakterize edilir. Zamanla değişir ve amaçların, işlevlerin ve ortaya koyduğu ürünlerin değişkenliği ile ilgili olarak coğrafik bir şekilde farklılaşır. En genel tanımıyla eğitimin kalitesi, eğitimin amaç ve işlevlerini gerçekleştirmek veya başarma biçimi ve derecesi olarak kabul edilmektedir (Uysal, 1998, 45).

Eğitimde kalite, kabul edilebilir bir fiyat ve bedel karşılığında elde edilen performans, tecrübe ve edinilen pratik ve teorik bilgi birikimi olarak tanımlanabilir. Eğitim çeşitli açılardan kalitenin oluşumuna katkıda bulunur. Her şeyden önce insanı üretici ve tüketici olarak eğiterek mal ve hizmet kalitesinin yükseltilmesine ortam hazırlar ( İge, 1998, 34). Ayrıca, bir yandan bilimsel çalışma sonuçlarını, diğer yandan teknoloji geliştirme ve teknolojinin imkânlarını toplumun kullanımına sunarak kalite oluşumuna doğrudan etkide bulunur. Bu eğitim ise;

1. Öğrencinin potansiyelini en üst düzeyde kullanabilmesine imkân veren,
2. Farklı olmayı göze alabilen,
3. Toplumsal duyarlılığı olan,
4. Kavram oluşturabilen,
5. Esnek düşünebilen,
6. Başkalarının da fikrine saygılı olabilen,
7. Hayal gücünü kullanabilen,
8. Alternatifli düşünebilen,
9. Toplumda birlikte yaşamının sorumluluğunu duyan öğrenciler yetiştirmelidir.

Ancak, eğitim öğrenciler arasındaki farklılığı ve hazır bulunuşluğu da dikkate almak zorundadır. Artık dünyada tek tip insan yetiştirme arzusu büyük boyutlarda insan israfına yol açmaktadır. Eğitimin amacı tek tip kişilik oluşturmak, benliği bastırarak bireye kişilikler aşılama olmayıp, kendi özgün kişiliğini fark edip, geliştirmesinde yeteneklerinin ve zaaflarının farkına varıp, onları yaşamına yön verecek şekilde değerlendirmesinde, düşünce yeteneğini geliştirmesinde yardımcı olmaktır (Cafıoğlu,

1996, 33). Kendinin ve çevresinin farkında olan öğrenci artık, öğrenen birey olacak, alternatifli düşünmeyi öğrenecek ve aktif bir öğrenen olarak da dünyada yerini alacaktır.

## **2.5. Yönetim ve Kalite İlişkisi**

### **2.5.1. Yönetim Kavramı**

Yönetim, çağdaş kurumların performansının ve yaşamının bağlı olduğu belirgin bir organdır ve buradan hareketle yönetim işlevi bir disiplindir. Başlangıçta bütün dikkatler işlerin teknolojik yönü üzerinde toplanmış ve kişi ile ilgili sorunlar, yalnızca, kişileri nasıl canlı, aktif, çalışkan bir şekilde tutabilmek olarak ele alınmıştır. Fakat kişileri makinaların bir uzantısı şeklinde ele alan bu görüş değerini yitirdiğinden, yöneticinin işi daha az teknoloji, fakat daha çok insan yönetimi şekline dönüşmüştür (Şimşek, 2004, 123).

### **2.5.2. Yönetim Anlayışında Yenilikler**

Yönetim, insanlık tarihi kadar eski bir kavram olmasına rağmen, günümüzde kabul görmüş yaklaşımların temelleri ancak sanayi devrimi sonrası, bu yüzyılın başlarında atılmıştır. Klasik teorilerden günümüze uzanan zaman dilimi içerisinde çok çeşitli yönetim anlayışları, özellikle iki odak noktası üzerinde yoğunlaşmışlardır. Öte yandan, globalleşen dünya pazarlarında artan yoğun rekabet şartları firmaların önüne, hayatta kalmak için gerekli olan en temel kriteri çıkarmıştır. Bu önemli ölçüt ise "müşteri tatmini"dir. Bu kriterde başarılı olabilmek için gerekli temel şart ise "müşterinin istediği kalitede mal ve hizmeti, daha ucuza ve daha kısa sürede üretmek" şeklinde özetlenebilir.

İşte bu koşullar altında, bu ölçütü sağlayacak şartların elde edilmesi amacı, yepyeni bir anlayışın doğmasına neden olmuştur. Çağdaş yönetim düşüncesi olarak adlandırılan bu yaklaşımda, başarıya ulaşma yolunda katı ve yumuşak olarak nitelendirilen değişkenlerin tek başlarına yeterli olmadıkları ve ancak bunların kuvvetli ve yeterli sentezlerinin sonuca götürücü olduğu savunulmaktadır.



Ortaya çıktığı 1950'li yıllarda yapısal, sistemsal özellikleri ve güçlü teknikleri ile başarılı olan Toplam Kalite anlayışı, değişen şartlar altında kendini yenileyerek, insana yönelik yönetsel özelliklerini de güçlendirmiştir. Böylece güçlü bir yapı-sistem-teknik üçlüsü üzerine inşa edilmiş ve kökeninde insan olan bir felsefeyle şekillendirilmiş yepyeni bir anlayış olan "Toplam Kalite Yönetimi" ortaya çıkmıştır. Günümüz rekabet ortamında evrim geçiren Toplam Kalite Yönetimi, insana uyumlu süreçleri sentezleyebilmiştir. Böylesine düzenlenmiş iş süreçleri yalnızca insan faktörünün önündeki performansı azaltan fizyolojik ve psiko-sosyal engelleri ortadan kaldırmakla kalmamakta, insangücü potansiyelindeki gizli gücü de ortaya çıkarmaktadır (Tan, 1995, 11).

### ***2.5.3. Çağdaş Bir Yönetim Anlayışı Olarak Toplam Kalite Yönetimi***

Yönetim anlayışındaki yeniliklerin yerleşmesiyle kuruluşlar, Toplam Kalite Yönetimi stratejisi ve uygulamalarını gerçekleştirebilmekte ve bu yönetim anlayışı süreklilik kazanmaktadır. Her kuruluş kendi TKY uygulama şeklini kendisi bulmalı ve bunu yönetim stratejisi ile bütünleştirmelidir. Yönetim anlayışındaki dört yenilik aşağıdaki gibi sıralanabilir.

- ❖ Müşteri odaklılık
- ❖ Sürekli iyileştirme
- ❖ Toplam katılımcılık
- ❖ Toplumsal sorumluluk

Bireysel düzeydeki TKY uygulamaları ile firma içinde, çalışanlar arasında, müşteri/tedarikçi anlayışına dayalı bir ilişki ve çalışma mekanizması yerleştirilir (Özveren, 2000, 6). Böylece herkes kendisinden sonra gelen süreci müşteri olarak görüp onun ihtiyaçlarını tam olarak karşılama çabası içinde olurken, müşteri ihtiyaçlarının tatmini ile birlikte sürekli gelişme/geliştirme anlayışı bireysel bazda gerçekleşmiş olur.

Grup düzeyindeki Toplam Kalite Yönetimi'nin uygulamaları tüm süreçlerde günlük işlerle iyileştirme faaliyetlerinin birleştirilmesini gerektirecektir. Grup düzeyindeki TKY uygulamaları bireysel düzeyde Toplam Kalite bilinç ve bilgisi gelişmiş kişiler tarafından yapılabilir (Özveren, 2000, 6). Böylece Toplam Kalite Yönetimi'nin sürecinde sürekli iyileştirmeyi günlük iş sorumluluklarının bir parçası olarak görebilirler.

Organizasyonel düzeydeki TKY uygulamaları ise öncelikle kuruluşun görev tanımı, yönetim politikaları ve hedeflerinde kendisini ifade eder (Özveren, 2000, 6). Böylece Toplam Kalite Yönetimi'nin yenilikçi yönetim anlayışının firmanın tüm süreçlerine yayılımı ve toplam katılımın sağlanması için sistematik bir hareket başlatılmış olur.

## **2.6. Toplam Kalite Yönetimi**

Bir kuruluş içinde kaliteyi odak alan, kuruluşun bütün üyelerinin katılımına dayanan, müşteri memnuniyeti yoluyla uzun vadeli başarıyı amaçlayan ve kuruluşun bütün üyelerine ve topluma yarar sağlayan yönetim yaklaşımı. (Özdemir, 1995, 213). Toplam Kalite Yönetimi, iş ve endüstri dünyasınca lanse edilen bir kavram olup standart ve teknikleri oluşturmayı hedefler. Böylece örgütlerde ürün kalitesi, son bir denetim yerine, sürekli etkinliklerle başarılabılır. Toplam Kalite Yönetimi'nin örgüt çalışanlarının tümünün tecrübe, uzmanlık ve danışmanlığına dayalı olup müşteriye hizmet sunma süreçlerinin geliştirilmesini esas alır.

Toplam kalite yönetimi; müşteri ihtiyaç, istek ve beklentilerinin karşılanması ve iş sonuçlarında mükemmelliğe ulaşılabilmesi için, tüm süreçlerde kusursuzluğun, sıfır hata prensibine dayalı olarak sürekli kılınması ve bu sürekliliğin, işletmenin tüm iç ve dış çevresinin katılımıyla gerçekleştirilmesini hedefleyen, yönetsel ve organizasyonel yapıda insan unsurunu sürekli eğitim ve takım çalışması yoluyla ön plana çıkaran; sürekli gelişme ilkesi ile işletmenin rekabet gücünü arttırmayı amaçlayan; bütün bunların da ancak, en üst düzeyde sorumluluk bilincine sahip bir lider anlayışı ile gerçekleştirilebileceğini savunana çağdaş bir yönetim anlayışıdır (Bolat, 2000, 26).

### ***2.6.1. Toplam Kalite Yönetimi Kavramı***

Bugün dünyamızda siyasal, ekonomik, psikolojik pek çok kavramlar, düşünce tarzları hızla değişmektedir. Sanayi devrimi ile başlayan, hiçbir insani değere dikkat etmeden, sadece malı üretip para kazanma çabası bu gün artık değerini yitirmiş bir sistem olmuştur. Özellikle II. Dünya Savaşı'ndan sonra Amerikan endüstrisinin yaptığı atılımla hızla değişen ve küreselleşen dünyamızda rekabet de artmış, gerek ülke içi, gerek uluslar arası kuruluşlarda kıran kırana bir mücadele vardır.

Daha önceleri sadece gelişmiş batı ülkelerinin elinde olan teknoloji ve ticaret rekabetine bu gün kısa zamanda büyük bir atılım yapmış olan Japonya, Kore, Çin gibi Asya ülkeleri de katılmışlardır.

Bu süreç içinde Deming, Juran, Feigenbaum, Crosby ve Ishikawa toplam kalite adı verilen çalışmalar üzerinde durmuş, bu çalışmalar sırasında ölçü ve ana düşünce kavramı olarak "Yönetimde Düşünce Devrimi" kavramını almışlardır. Yapılan alışmalarla toplumsal düşünce ve sonuçta toplumsal yapı hızla değişerek ortaya "Toplam Kalite Yönetimi" adı verilen bir kavram, bir sistem çıkmıştır (Cafoğlu, 1996, 6).

### ***2.6.2. Toplam Kalite Yönetimi Tarihi Gelişimi***

Kalite ile ilgili ilk kayıtlara M. Ö. 2150 yılında rastlanır. Ünlü Hammurabi kanununun, 229. maddesinde "inşaat ustasının inşa ettiği bir ev, ustanın yetersizliği işini gereği gibi yapmaması nedeniyle yıkılarak ev sahibinin ölümüne yol açarsa. O usta öldürülecektir." Hükmüne yer verilmiştir. Dönemlerde kaliteden anlaşılan işin doğru olarak yapılmasıdır (Bozkurt, ve Odaman, 1998, 9). 19 yüzyıl sonlarında, fabrikalarda, insan gücünün yerini giderek makineler almıştır. Bu felsefenin getirdiği sistemde, her süreç beceri gereksinimini en aza indirmek amacıyla uzmanlar tarafından küçük parçalara ayrılmıştır. İşler küçük ve kolayca öğrenilebilen parçalara bölünmüş, her insana işin belirli bir bölümü tahsis edilmiştir. Çalışanın yapması gereken tek şey, talimat veya iş tanımlarında yazılı olan adımları takip etmektir. Karar almada ve problem çözmeye

çalışanların herhangi bir işlevi yoktur bunlar yönetici ve uzmanların görevidir (Kavrakoğlu, 1995, 25).

İkinci Dünya Savaşında eldeki üretim sistemlerinin yeniden düzenlenmesi savaş öncesi ve savaş zamanının ivedi gereksinimlerine yetmeyince, kontrol çizelgeleri ABD'de birçok sektörde kullanılmaya başlandı. Kalite kontrolden yararlanarak ABD, askeri malzemeleri ucuza ve bol miktarda üretebiliyordu (Çetin, 2001, 521). Bu dönemin en önemli özelliği kalite kontrol konusundaki, çalışmaların artması ve kalite konusundaki bilgilerin toplumla paylaşılmaya başlanmış olmasıdır. Kalite kontrolü konusunda istatistikçi Shewhart tarafından başlatılan çalışmaları, Edwards Deming ve Joseph Juran'ın çalışmaları izledi. Bugün dünya literatürü incelendiğinde Toplam Kalite Yönetimi'nin fikir babaları olarak bu kişilerin yer aldığı görülmektedir. (Kavrakoğlu, 1991). TKY'nin fikir babalarından olan Deming, 1950'li yıllarda bu konferansları pek çok ülkede vermiştir. Bu ülkelerin arasında Türkiye'de bulunmaktaydı. Türkiye'deki konferansa davet eden kişiye konferansı nasıl değerlendirdiği sorulduğunda; "İki metre boyunda uzun bir adamdı. Alaburus kesilmiş saçları vardı. İlginç şeyler söyledi. . . " diye yorumda bulunmuştur. Japonlar ise aynı konuşmayı dinledikten sonra "Önemli şeyler söylüyor, biz bunları uygulayacağız" demişler ve savaş sonrasında çökmüş olan Japon Endüstrisinin kalkınmasında bu yöntemi kullanmışlardır. Deming'in Japonya'daki konferanslarda sarfettiği şu cümleler oldukça anlamlıdır: "Eğer beni dinlerseniz beş yıl içinde dünyayı yakalayabilirsiniz, dinlemeye devam ederseniz dünya sizi yakalamaya uğraşır. " (Kavrakoğlu, 1991). O tarihlerde ülkemizin böyle bir fırsatı değerlendirme olanağını bulamamış olmasını doğal karşılamak gerekir. Çünkü Japonya dışında o dönemde hiç bir ülkede Juran'ın ya da Deming'in konferansları değerlendirilememiştir.

Son yirmi yıl içinde başta Japonya ve onu takiben Güney Kore ve Tayvan yüksek rekabet gücüne sahip ülkeler olarak ortaya çıkmışlardır. Bütün bu gelişmeler; Japonların başarısı artan müşteri talebi ve küreselleşme batılı şirketleri mevcut yönetim stratejilerini değiştirerek yeni bir yönetim yaklaşımı uygulamaya zorlamıştır. Bu yeni yaklaşım "Şirket Çapında Kalite Kontrol" adı altında başarıyla uyguladıkları Toplam Kalite Yönetimidir.

### ***2.6.3. Toplam Kalite Yönetiminin Amaçları***

Toplam Kalite Yönetiminin temel amacı, kalite felsefesini bir yaşam biçimi haline getirmektir. İşletmelerin yoğun rekabet ortamında, değişimlere ve teknolojilere ayak uydurabilmesi, maliyetlerini düşürmesi, müşterilerini tatmin etmesi, değişime ve küreselleşmeye açık olması, onları istenilen kaliteye, başarıya ve sürekli gelişime taşıyarak kaliteyi bir yaşam biçimi olarak algılamalarını sağlayacaktır. Toplam Kalite Yönetimi, "sürekli gelişme ve iyileştirme" anlayışının işletmedeki her birey tarafından benimsenmesini sağlamayı amaçlamaktadır. Benimsenmeden yapılacak her hareket, atılacak her adım bir yerlerde tökezlemeye ve kısa zamanda geri kalmaya mahkûm eder. Bunun için TKY ile en uygun ortam, şartlar ve koşullar yaratılmaya ve sürdürülmeye çalışılır. Aslında kaliteli bir yaşam bu ortamı çok çaba sarf etmeden hazırlayacak olan Toplam Kalite Yönetimidir.

Sürekli gelişme ve iyileştirme anlayışının çalışanlar tarafından benimsenmesi için Japonların kalite konusunda her zaman bir adım önde olmalarını sağlayan bir felsefeyi yaşam tarzları olarak belirlemeleri gerekir. Bu felsefeye Japonlar "Kaizen" adını veriyorlar. Japonya'da sürekli gelişmeyi ifade eden kaizen felsefesi aynı zamanda Toplam Kalite Yönetiminin de "kalbini ve ruhunu oluşturur. (Küçük, 2004, 80). Bu felsefeye göre, ara ara büyük adımlarla gelişme göstermek yerine, küçük ama sürekli gelişimlerle kendilerini ve yaptıkları işi geliştirmeleri amaçlanır.

Toplam Kalite Yönetiminin en önemli felsefelerinden biri de, insana verdiği değer ve önemdir. İnsan, diğer bir deyişle, iç ve dış müşteriler Toplam Kalite Yönetiminin rotasının belirlenmesinde ve yol almasında en büyük etkidir. Onların beklentilerini, isteklerini, mutluluklarını kalitenin sadece tasarım ve üretim aşamalarında değil; satışta, satış sonrasında ve hatta müşterilerin farkında bile olmadıkları fakat gereksinim duydukları konularda onları tatmin etmek gerçeğini esas alır. Müşterilerin beklentilerine uygun ürün, hizmet ve süreçlerle onları mutlu ve tatmin etmek toplam kalitenin birincil hedefidir. Dolayısıyla, insanı değişik açılardan incelemek, beklentilerini kaliteyle tatmin etmek ve sürdürmek önemli aşamalardan biridir (Tan, 1995, 21). Bu felsefeye göre, bireyin tüm yaşamı bir bütündür ve bunun sürekli gelişmesi için, müşterinin iş, özel ve sosyal hayatına değer ve önem verilir.

Ayrıca eğitime verilen değer bir o kadar önemlidir. İnsanın bulunduğu noktada, gelişmenin ve değişimin yolu eğitimden geçmektedir. TKY'de amaç, eğitimden geçen bireylerin hem özel hayatlarındaki hem de işyerlerindeki sorunları büyütmeden onlara uygun çözüm yolları bulmakta pratik hale gelmelerini sağlamak ve kendilerini geliştirmektir.

Toplam Kalite Yönetimi, işletmeyi işletme yapan onu bütünleyen, aktif hale getiren ve hatta bir anlamda ona can veren çalışanlar olduğunun bilincindedir. Bu nedenle "Türkiye Kalite Ödülü kriterlerine TKY, müşteri memnuniyetinin, çalışan memnuniyetinin ve toplumda olumlu etkilerin sağlanabilmesi, iş sonuçlarında mükemmelliğe ulaşılabilmesi için politika ve stratejilerin, çalışanların, kaynakların ve proses uygun bir liderlik anlayışı ile yönetilmesi ve yönlendirilmesidir (Polat, 2000, 26).

#### ***2.6.4. Toplam Kalite Yönetimi'nin İlkeleri***

Modern bir yönetim tarzı olan TKY'nin felsefesi şu temel esaslara dayanmaktadır:

- ❖ Üst Yönetimin Liderliği
- ❖ Müşteri Odaklılık/Müşteri Tatmini
- ❖ Tam Katılım ve Takım Çalışması
- ❖ Çalışanların Eğitimi
- ❖ Hata Önleme/sıfır hata
- ❖ Sürekli geliştirme/iyileştirme

**Üst Yönetim Liderliği:** TKY'de yöneticiler antrenördür. Oyuncular ise kuruluşun tüm çalışanlarıdır. Üst kademe yöneticiler, kalite ve kurum misyonu hakkında ileri görüşlü yani vizyon sahibi ve amaç tutarlılığı içinde olmalıdırlar. Liderlik yönetimin doğal işi olmalı ve yöneticiler yargılayıcı değil yapıcı ve eğitici yaklaşımlar göstermelidirler (Sınmazçelik, 1999, 88). TKY uygulamalarındaki başarısız örneklerin çoğunda "üst yönetimin liderliği" ögesinin eksik olduğu görülmüştür. TKY'nde üst yönetimin temel sorumluluğu sistemi geliştirmektir, ancak bunu başarmak için gayretini ve vaktini

büyük ölçüde insan ögesine tahsis etmek zorundadır. TKY'de başarıya ulaşılabilmesi için çalışanlara yetki ve sorumluluk da verilmesi gerekmektedir (Ersen, 1997, 127). TKY, insanları yönlendirmek için en etkin yolun onlara güvenmek olduğunu ve yetişkin muamelesi yapıldığında mutlaka olumlu tepkiler alınacağına inandırarak, ortalama insanların olağanüstü sonuçlar yaratabileceklerini göstermiştir. Çünkü hiç bir şey "işe yarama" duygusundan daha etkili olamaz.

**Müşteri Odaklılık/Müşteri Tatmini:** İşletmelerin başarısı büyük ölçüde müşteri ihtiyaçlarının anlaşılmasına ve tatmin edilmesine bağlıdır (iç müşteri dış müşteri). Müşteri isteklerinin tatminini temel örgüt felsefesi haline dönüştürme yönünde çaba gösteren kuruluşlar, müşterilerini koşulsuz mutlu etmeyi "olmazsa olmaz" bir ilke olarak algılayan bir örgüt kültürü oluştururlar (Bozkurt, 1998, 29). Bu bağlamda müşteri tatmini, müşterinin bir mal veya hizmetten beklediği faydalara, müşterinin katlanmaktan kurtulduğu külfetlere, mal ya da hizmetten beklediği performansa, sosyo-kültürel değerlere (kendi ve aile kültürüne, sosyal statüsüne, kendi zevk ve alışkanlıklarına, yaşam tarzına, ön yargılarına) uygunluğuna bağlı bir fonksiyondur. Müşteri memnuniyeti ya da müşteri tatmini, en genel anlamda bulduklarımız ve beklentilerimiz arasındaki farkın sıfır ya da artı olmasıdır.

**Tam Katılım ve Takım Çalışması:** TKY'nin başlıca amaçlarından birisi de kurum çalışanlarının tümünün, sürekli geliştirme faaliyetlerine katılımını sağlamaktır. Yönetime katılımın önemli bir boyutu da örgütün içinden çalışanlardan gelen baskıdır. Günümüzde çalışanlar sadece maddi gereksinimlerini karşılayarak tatmin olmamaktadırlar. İnsanların başarma, başka insanlar tarafından beğenilme, takdir edilme ve toplumda önemsenen bir konuma sahip olma gereksinmesi "tam katılım"ın oluşma ve gelişmesindeki en önemli etkenlerdir. Günümüzde çalışanlar kendilerini ilgilendiren her türlü kararın görüşülmesine ve sonuçlandırılmasına aktif olarak katılıp, düşüncelerini ifade etmek, bu konularda fikirlerinin alınmasını talep etmektedirler.

**Çalışanların Eğitimi:** TKY'nin ilkelerinden bir diğeri de sürekli eğitim faaliyetlerinin gerçekleştirilmesidir. Her kademedeki çalışanlara hem temel konularda hem de TKY faaliyetlerini içeren konularda sürekli eğitim verilmeli ve yöneticilerin çalışanları bizzat

eğitmeleri sağlanmalıdır (Bozkurt, 1998, 30). Eğitim de diğer süreçler gibi sürekli izlenmesi, yeterliliğin ölçülmesi ve geliştirilmesi gereken bir konudur.

**Hata Önleme/Sıfır Hata:** Toplam kalite yönetiminin temelinde "hataları ayıklamak" yerine hata "yapmamak yaklaşımı" vardır. Nitekim sanayide kalite evrimi de son muayene ile başlamış, tasarımda kalite aşamasına gelmiştir (Bozkurt, 1998, 31). Hataları önlemede öncelikli unsur planlamadır. Planlamaya harcanan her dakika son derece değerlidir. Planlamada harcanan bir dakika uygulamada aylara hatta yıllara bedeldir.

**Sürekli Geliştirme/İyileştirme:** İşletme hedeflerine ulaşmak amacıyla, her düzeydeki fonksiyonların sürekli iyileştirilmesi düşüncesi egemen olmalıdır. Gerçekten de "kalite" bir sonuç, bir amaç değildir. Sadece rekabet gücünü sağlamaya olanak veren bir araçtır (Tükenmez, 1996, 134). Sürekli gelişme, bitmek bilmeyen bir yarıştır. Yeterliliğin kabul edilip benimsendiği yerde iyileşme durur. Kurumların yapması gereken en tepeden en alt kademeye kadar tüm çalışanları sürekli geliştirme faaliyetine yönlendirmek olmalıdır.

## **2.7. Toplam Kalite Yönetiminde Kültür Değeri**

Kültür, bir toplumu yada halkı duygu, düşünme ve yaşama bakımından diğerlerinden ayıran ve maddi ve manevi alanlarda oluşturulan ürünlerdir. Kültür, bir grupta bulunan bireylerin nasıl davranacağını belirleyen, onlara hangi durumda hangi davranışı gösterecekleri konusunda yol gösteren, genellikle yazılı olmayan kurallar bütünüdür (Erdoğan, 2000, 22).

Kültür zamandan zamana, örgütten örgüte değişiklik gösteren bir süreçtir. Bu nedenle değişim kültürünün bir işlevi olarak kabul edilmektedir. Bir örgütte değişim söz konusu olduğunda aşağıdaki özelliklere dikkat edilmelidir:

1. Örgütteki herkes eğitimden geçirilmelidir.
2. Örgütlere yönetici olarak seçilen işgörenlerde liderlik özelliği aranmalıdır.



3. Örgütte herkes değişime ve gelişime açık olmalıdır. İşgörenlere işlerini rahatlıkla yapmaları için yetki ve sorumluluk verilmelidir.
4. Örgütte bulunan her işgören kendine verilen işi yapmakla yükümlüdür.

Eğitilecek bireyler eğitime etkin katılmalı, araştırmaya ve sonuç almaya güdülenmelidir. Yakın çevrenin verdiği olumlu yada olumsuz mesajlar bireylerin kültürlerini etkilemektedir. Bireylerin işlerini doğru ve bilime uygun olarak yapması olumlu ve doğru mesajlarla mümkündür. Buradaki hedef ise verimliliği artırmaktır.

Toplam kalite kültüründe; yenilik çok önemlidir. Eğitim örgütlerinin temel işlevlerinden birincisi yeni bilgiler üretip, bu bilgileri çevreye yaymaktır. Eğitim kurumları bu özelliklerinden dolayı her zaman dinamik olmak zorundadır. Toplam kalite kültürünü benimseyen örgütlerde işgören ve yöneticiler arasında statüden kaynaklanan farklılıklar ikinci planda yer alır (Erdoğan, 2000, 32). Örgütte yer alan herkesin örgüte katkıda bulunması istenir. Toplam kalite kültüründe liderlik işgören için bir makam olarak görülmez. Liderlik üretimi sağlayacak işlevsellik olarak düşünülür. Toplam kalite yönetimi insana değer veren bir kültürdür. Bu özelliği ile işgörenler sorumluluğu ve yetkiyi paylaşır yada devredebilirler. Toplam Kalite Yönetimini oluşturan kültürün içinde vizyon, misyon ve hedef gibi kavramlar da yer almaktadır.

**Vizyon:** Eğitim örgütlerinin kültürünü etkili hale getirmek için etkili bir vizyona gereksinim vardır. Etkili vizyon rekabetçi, açık, anımsanmaya değer, katılımcı, değer verilen, görülebilen, hareketli, öğrencilerin gereksinimleri ile birleşebilen ve rehberlik edebilen bir vizyon olmalıdır. Etkili okulu oluşturmak için etkili bir vizyon geliştirilmelidir. Etkili vizyonun özellikleri şu şekilde sıralanabilir:

1. Geleceğe yöneliktir.
2. Mükemmelliği yansıtır.
3. Örgütün tek olduğunu yansıtır.
4. Yarışmaya teşvik eder
5. Değişik yorumlara açık değildir.

6. Kısa ve öz olarak ifade edilir.
7. Vizyon kavramı içinde okulun değerleri de yansıtılır.
8. Vizyon kavramı hayal edilebilirdir.
9. Değişen koşullara yanıt verebilir.
10. Okuldaki günlük sorunlara yanıt verebilecek düzeyde geliştirilir.
11. Öğrencilerin gereksinimlerine yanıt verebilecek düzeyde geliştirilir.

Oluşturulan vizyon ile okullardaki takım çalışmalarında süreklilik sağlanabilir. Okullarda planlanan her iş örgütün vizyonuna göre düzenlenmelidir. Yöneticilerin vizyonu örgütün misyonunu belirler. Vizyon, misyonun temel belirleyicisidir. Eğer örgütün vizyonu yok ise misyonu da yok demektir (Erdoğan, 2003, 34).

**Misyon:** Misyon, gelecekteki hedeflere ulaşmak için yerine getirilmesi gereken özel görevdir. Örgütün var olma nedenidir ve örgütün üretim kimliğini belirler. Kalite misyonu, örgütlerdeki kalite sisteminin neyi gerçekleştirmek istediğini tanımlar. Eğitim örgütlerinin amaçlarını tanımlamak, ticari örgütlerin amaçlarını tanımlamaktan çok daha zordur. Okulların, bireylerin kişisel kapasitelerini geliştirmeleri, kabul edilen değer ve inançları aşımaları, günün belirli bir zaman aralığında öğrencileri olan çocuk ve genç insanların sorumluluklarını taşımaları ve öğrencileri eğitimin bir sonraki basamağına, iş hayatına ve topluma hizmete hazırlamaları beklenir (Ensari, 2003, 89). Okulun misyonu, okul görev ve amaç tanımı içinde ifade edilmelidir.

**Hedef :** Hedef, vizyon, misyon ve kültür arasında köprü görevini görmektedir. Hedefler belirlenirken vizyon onaylanmalı, örgütün stratejik hedefleri belirlenmeli; örgütün misyonları açıklanmalı; etkinlikler seçilerek projeler geliştirilmeli ve girdiler seçilmelidir.

**Liderlik:** Lider, örgütün amaçları doğrultusunda yaşamasını, gelişmesini sağlayan, yaratıcı, başlatıcı ve rol oynayan kişidir. Lider aynı zamanda, grubun yaşantılarını değerlendirip düzenleyen ve bu yaşantılar yolu ile grubun gücünden yararlanan kişidir. Lider, kritik kararlar verir. Yaratıcı ve başlatıcı kişidir iyi lider zeki, iyi eğitim görmüş ve alanında deneyimli olmalıdır (Erdoğan, 2003, 35).

TKY'de ideal liderin başlıca beş işlevi vardır. Bunlar planlayıcılık, grup değerlerinin oluşumunda yönlendiricilik, grup sürecini değerlendiricilik, üyelerde gruba ait olma duygusunu geliştiricilik ve özdeşleşme gücünü geliştiriciliktir.

*Planlayıcı Lider*, grup üyelerine planı, yöntemi, düşünce üretme tekniğini, zaman planlama stratejisini önerebilir. Toplumun istek ve ihtiyaçları tespit edilebilir. Bunların öncelikleri belirlenir (Ensar, 2003, 90).

*Grup değerlerinin oluşumunda yönlendiricilik*. Lidere üyelerin benimsemesi ve uygulaması gereken bazı davranış biçimlerini ve değerlerini oluşturmada büyük görevler düşmektedir. Lider, takıma çözümü üyelerin ürettiğini ve takımda oluşan sürecin ve gerçekleşenlerin önemli olduğunu vurgulamalıdır. İhtiyaçlarla ilgili önceliklere göre görüşler bildirilir ve "nasıl olmak istiyoruz" sorusuna yanıt olarak vizyon geliştirilir (Fındıkçı, 2001, 45).

*Grup sürecini değerlendiricilik*. Lider bu süreçte eylemleri denetleyen ve gözleyen kişidir. Bu süreçte lider grup üyelerinin kendilerini değerlendirmelerini ister.

*Üyelerde bir gruba ait olma duygusu geliştiricilik*. Başarılı lider grup üyelerini amaç ve vizyon çatısı altında birleştirir.

*Özdeşleşme gücünü geliştiricilik*. Lider kendisine düşünce yönünden benzeyen kişiler ile uyum içinde çalışır

Bu beş işlevi yerine getiren lider kaliteyi yakalamış demektir. Kalite sürecine liderlik yapmak yöneticilerin sorumluluğundadır. TKY'de liderler kalite sisteminin uygulamaya konmasını ve çalışmasını temin eder. Toplam kalite lideri, takımlara ayrılan kaynak ve hizmetlerin etkili ve verimli kullanımından sorumludur. Toplam kalite lideri takım içindeki önemli süreçleri geliştirir. Müşterilerin gereksinimlerinin her zaman karşılanmasına yardımcı olur (Erdoğan, 2003, 89).

**İletişim:** Toplam Kalite Yönetiminde başarıyı yakalayabilmek için, işgören, müşteri ve yönetici üçlüsü arasında sağlıklı, çok yönlü iletişim olmalıdır. TKY'de bir örgütün ürettiği mal ve hizmetlerin müşteri istek ve beklentilerini karşılayabilmesi için üst yönetimden tabana kadar tüm bölüm ve birimlerin aktif katılım için iletişime önem

vermesi gerekir. TKY'de hammadde (okullar için öğrenci), araç, müşteri ve malzeme sağlayan örgütler iletişim etkinliklerine yönelik hedef kitle unsurudur. TKY'de amaç örgütün hizmet yada üretim ile ilgili olumlu imajlar yaratmasıdır (Fındıkçı, 2001, 44).

## **2.8. Toplam Kalite Felsefesi İnsan-Örgüt İlişkileri**

Toplu yaşamda işlerin belli bir düzen ve düzen içinde de istenen verimlilikle işleyebilmesi için bir örgüt kurulmasının gerekli olduğu gözlemlenmiştir. Örgütler üretimle bir araya gelmiş, değişik görüş ve bilgilere sahip, farklı ama ortak amaca ulaşmak için birbirlerine de bağımlı olan insanların oluşturduğu birimlerdir (Yamak, 1998, 86). Bireyler tek başlarına elde edemeyecekleri pek çok maddi ve manevi gereksinimlerine örgütler aracılığıyla ulaşırlar. Bireylerden oluşan örgütler de kendilerini oluşturan bireylerin bir takım özelliklerinden etkilenir, anlam kazanırlar.

Örgüt, çatısı altında bulunan işgörenden yaşamını sürdürebilme, etkinlik, çevreyi kontrol altına alma ve büyüme amaçlarına katkı sağlayacak çalışmalar isterken bu beklentilerinin karşılığında da işgörene bir takım değerler sunar (Demirkan, 1997, 22). Örgütün bireye sunduğu değerleri şu maddeler halinde sıralayabiliriz :

1. Bireye bir iş sunar.
2. Bireye sosyal bir çevre verir.
3. Bireyin işini yürütmesine katkı sağlayacak denetleyici rolünde bir yönetici veya gözetimci verir.
4. Bireye çalışmalarına karşılık terfi, ücret, yan ödeme gibi ödül verir.
5. Bireye, bulunulan kurumun şartlarına göre değişen "çevre ruhu" olarak adlandırılabilir örgütsel bir ortam verir.

### ***2.8.1. Toplam Kalite Yönetimi Felsefesinin Oluşturulmasında Tepe Yönetiminin Rolü***

Tepe yöneticinin TKY'ye geçişteki en önemli rolü, kaliteyi en alt kademedeki çalışandan kendisine kadar herkesin çabasıyla ulaşılabileceği mesajını her fırsatta vermektir. Kalite faaliyetlerinden; uzun dönemde anlamlı bir sonuç bekleniyorsa, bu faaliyetler bizzat tepe yönetici tarafından yönlendirilmeli ve her aşamasında desteklenmelidir. Tepe yönetimin görevi, örnek olmak, eğitim ortamı yaratmak, organize etmek, desteklemek, kalite geliştirme gruplarını cesaretlendirmek ve kalite geliştirme çalışmalarına genel olarak katılmaktır. Ayrıca yöneticilerin söyledikleri ile yaptıkları arasında uyum olmaması, kendisini izleyenler üzerinde çok önemli ve olumlu bir etki yapacaktır. (Baransel, 1993, 23). Kalitedeki davranış değişikliği, tepe yönetimden başlayarak yönetimin her seviyesindeki eski ve kötü alışkanlıkları temizleyerek, alt seviyedeki yönetim veya işçi birimlerine kadar yansımalıdır. Tepe yöneticisi, herşeyden önce kaliteli iş yapmanın niye önemli olduğunu çok iyi bir şekilde açıklayabilmeli, çalıştığı kişileri tanıyabilmeli, engelleri karşılaşmadan önce görebilmeli ve onları ortadan kaldıracaklarıdır. Çağdaş bir yönetim tarzı olan Toplam Kalite Yönetimi demokratik bir yönetim tarzı gerektirir.

### ***2.8.2. Toplam Kalite Yönetimi Felsefesinin Oluşturulmasında İnsan Kaynaklarının***

#### ***Geliştirilmesi: Eğitim***

Uygun eğitimin kalite ve verimliliğin artırılmasında büyük paya sahip olduğu, ancak günümüzde bunun farkına yeterince varılmadığı görülmektedir. Eğitimde amaç, işgörenlere istenilen kalitenin en ekonomik şekilde üretilebilmesini sağlayacak bilinç, bilgi ve becerinin kazandırılmasıdır. Eğitim programları farklı seviyelerdeki işgörenlerin kendi rollerini öğrenmelerine ve bu roller çerçevesinde faaliyetlerini planlayabilmelerine imkan sağlar. Eğitim ihtiyaçları endüstri kollarına, işletmelere görev ve sorumluluklara göre değişiklikler gösterdiği için eğitim programlarının içeriği değişen ihtiyaçlara uygun olarak ortaya konmalıdır (Fındıkçı, 2001, 58).

## 2.9. Toplam Kalite Yönetimi Modelleri

### 2.9.1. Deming, Crosby ve Juran

Kalite konusundaki yazarların en önemli üçü W. Edwards Deming, Joseph Juran ve Philip B. Crosby'dir. Her üçü de çalışmalarını sanayide yoğunlaştırmış olmakla birlikte, düşüncelerinin, hizmet alanında da aynen uygulanabileceğine işaret etmektedirler. Üçü de, eğitimdeki kalite sorunlarına fazla ilgi göstermemiştir; ancak, onların kalite hareketine katkıları o kadar büyüktür ki, kaliteyi onların düşünce ve çalışmalarına başvurmadan anlayabilmemiz olası değildir (Ensari, 2003, 40).

### 2.9.2. Deming'in Kalite Felsefesi

Deming kalite sorununun doğrudan yönetim ile ilgili olduğu görüşündedir. Deming'in çözüm önerileri, yönetimin örgütün gelişmesini sağlamak için neleri yapması gerektiğine ilişkindir. Kalitenin geliştirilmesinin güvence altına alınabilmesine Deming'in en önemli katkısı, hataların düzeltilmesinden çok hataların oluşumunun önlenmesine öncelik ve önem verilmesini vurgulaması olmuştur. Deming, tüm kuruluşların örgütlerinin tüm düzeylerinde, 14 maddelik aşağıda özetlenen sistemi benimsemeleri gerektiğine işaret etmektedir (Ensari, 2003, 40).

1. **Hizmet ve ürünlerin geliştirilmesi için amaçlarda süreklilik yaratmak:** Kısa dönem karlılıktan çok uzun döneme ilişkin gereksinme, beklenti ve eğilimleri dikkate alarak rekabete hazırlanmak. Mal ve hizmetlerin sürekli gelişimi için ortam oluşturmak (Ensari, 2003, 40).
2. **Yeni bir toplam kalite ve sürekli gelişim felsefesi benimsemek:** Yeni tür ekonomik ilişkilerin gerektirdiği inanç ve felsefeyi benimsemek. Hatalı üretim, hatalı malzeme ve gecikmelerle örgütlerin yaşamlarını sürdüremeyeceklerini kavramak; yıllardır alışlagelmiş davranış kalıpları ile düşünme biçimlerini terk etmek (Ensari, 2003, 41).

3. **Kaliteyi yakalamak için bütün halinde teftiş bağımlılığına son vermek:** Ürünün kalitesinin hammaddenin seçimi ile başladığını unutmamak; yalnızca üretim süreçlerinde iyi olan bir kurumun başarılı olmasının söz konusu olmadığını unutmamak (Ensari, 2003, 42).
4. **Yapılan işi sadece para ile ödüllendirmeye son vermek:** Sadece fiyata dayalı uygulamalara son vermek; fiyatın yanı sıra başka kalite göstergeleri oluşturmak; uzun vadede toplam maliyeti düşürmek amacı ile hareket etmek; sıkıntıya düşen müşterinin firmayı da sıkıntıya sokacağını unutmamak (Ensari, 2003, 43).
5. **Hizmet ve üretim sistemlerini sürekli geliştirmek:** Maliyetleri azaltmanın yanında kalite ve verimliliği iyileştirmek için üretim ve hizmet sistemini sürekli olarak iyileştirmek. Kurum içerisindeki her faaliyeti iyileştirmek için sürekli olarak problemleri araştırmak, Problemleri görmezlikten gelmenin ya da işi olurlara bırakmanın uzun vadede kurumlara çok büyük zararlar verebileceğini dikkate almak gelişimi etkilemektedir (Ensari, 2003, 44).
6. **Kurumda mesleki eğitim vermek:** Personelden daha fazla verim alabilmek için onları işbaşında eğitmek. Bunun için güncel ve etkin yöntemler kullanmak. İşinin ne olduğunu tam olarak bilmeyen birinin o işi tam olarak yapmasının mümkün olmadığını bilincinde olmak; eğitimi gereksiz ya da verimsiz görmek yönetimin yapacağı en büyük hatalardan birisidir; insan boyutunu içermeyen hiçbir yenileşme ya da iyileştirmenin mümkün olmadığını unutmamak (Ensari, 2003, 45).
7. **Liderliği kurmak:** İşlerin daha iyi yapılabilmesi için kişilere yardım etmeyi amaçlayan bir liderlik oluşturmak ve uygulamak. Üst yönetim ile işgörenler arasındaki iletişim yollarından birisi de gözetimdir. Yönetimler, süreç iyileştirilmesi konusuna önem verdiklerini, sürekli iyileştirme hedefine kuruluşlarını nasıl taşıyacaklarını açıklamalıdır. Zamanının önemli bir kısmını hata yapanları aramakla geçiren bir üstün, hiçbir zaman gerçek liderliği tesis edemeyeceğinin bilincinde olması gereklidir (Ensari, 2003, 46).
8. **Korkuyu yenmek:** Örgüt içerisinde korkulanı ortadan kaldırmak. Herhangi bir korkunun etkisinde çalışan personelden verimlilik beklenemez. Korku iletişim

sürecini de olumsuz olarak etkileyen, örgütün havasını bozan faktörlerin başında gelmektedir. Korkunun hakim olduğu bir örgütte hiçbir zaman gerçek liderlik tesis edilemediği gibi, böyle bir kurumun yöneticisi de yol gösterme, rehberlik gibi görevlerini yerine getiremeyeceğini unutmamalıdır (Ensari, 2003, 47).

9. **Bölümler arasındaki engelleri kaldırmak:** Bölümler ve personel arasındaki engelleri ortadan kaldırmak. Araştırma, satış, tasarım, yönetim ve üretim gibi farklı alanlardaki kişiler arasında etkili bir işbirliği ve iletişim ağı oluşturmak. Örgütü bir orkestraya benzetecek olursak bazı enstrümanlarda iyi olmak iyi bir orkestra için yeterli değildir. Her bir enstrüman ayrı ayrı önemli ve değerlidir. Yönetimin görevi, örgütün tüm kaynaklarını örgütün amaçları için seferber etmek, etkili ve yerinde kullanmaktır (Ensari, 2003, 48).
10. **Slogan, nasihat ve sayısal kısıtlılıkları ortadan kaldırmak:** Bir takım hedefleri, o hedeflere ulaşma yöntemini göstermeden vermenin hiçbir anlamı yoktur. İşin nasıl yapılacağını bilmeyen işgörenden verim beklenemez. Bir işçi iyi olmayan malzemeyi kullanarak "sıfır hatalı" üretim yapamaz (Ensari, 2003, 49).
11. **İş kotalarını ortadan kaldırmak:** İş standartları, günlük üretim miktarları; kalite, verimlilik ve rekabet durumunu bozucu etkileri olan uygulamalardır. Eğer konulan hedefler ulaşılabilir ve kabul edilebilir değilse de bu durum personelde moral bozukluğuna neden olacak ya da sistem aşırı gerginleşecektir (Ensari, 2003, 50).
12. **Çalışanların elde ettikleri başarılarla gurur duymalarını engelleyen unsurları kaldırmak:** İnsanlar yaptıkları işlerden tatmin olmak, gurur duymak isterler. Çalışanları gereksiz standartlarla zorlama, onlardan kötü malzeme ile yüksek kaliteli ürünler üretmeleri beklenirse, bu durum örgütte memnuniyetsizlik yaratır. Bunun yerine çalışanlar yerinde kullanılarak, desteklenerek ve yaptıkları takdir edilerek kuruma büyük katkılar sağlanabilir (Ensari, 2003, 51).
13. **Zengin bir eğitim ve kendini yenileme programı kurmak:** Kurumda güçlü bir eğitim ortamı oluşturmak. Herkesin kendi kendini yetiştirmesini teşvik etmek. İşlerinde başarılı kimselerle çalışmak, onların sürekli eğitim ihtiyacını ortadan kaldırmaz. (Ensari, 2003, 53).



14. **Değişimi sağlayacak önlemler almak:** Üst yönetimin görevi, değişimi sağlayacak önlemleri sürekli kılmaktır. Kuruluş kültürünü değiştirmeye hazır bir grup oluşturulmalıdır. Üst yönetim de yenilikçiliği sürekli teşvik etmelidir; Çünkü Toplam Kalite Yönetimi, müşteri ve takım ruhu içerisinde ve sürekli örgütsel gelişme ruhuna dayanır (Ensari, 2003, 54).

### **2.9.3. Philip B. Crosby**

Philip Crosby en çok 1960'ların başında yüklendiği çok amaçlı füzelerin kalite projelerini ve daha sonra kalite direktörlüğünü yürütürken geliştirdiği sıfır hata görüşüyle tanınmıştır. Crosby birçok kitap yazmıştır. Bunların belki de en önemlisi Quality is Free (Kalite Bedava) isimli olanıdır. Crosby'ye göre kalite, yerine (ihtiyaca) göre kullanımdır ve gereksiz kullanım maliyetiyle değerlendirilir.

Crosby'ye göre bir kalite programının ilk adımı Yönetimin Kararlılığı Kalite inisiyatifi üst yönetim tarafından alınmalı; kısa, açık ve herkesin erişebileceği bir politika ile örgütte iletilebilmelidir. İkinci adım bir Kalite İyileştirme Takımının kurulmasıdır. Organizasyondaki işlevlerin tümü, potansiyel hata ve kalitesizlik kaynakları olduklarından, örgütün tüm birimlerinin iyileştirme girişimlerinde yer almaları gereklidir. Planın üst yönetim tarafından kabulü ve sahiplenilmesi gerekir. Üçüncü adım kalite hataları ya da iyileştirmelerinin belirlenmesidir; bu da Kalitenin Ölçümüdür. Ölçümlere önemli katkı sağlayan dördüncü unsur sayısallaştırılmış Kalite Maliyetidir. Kalite maliyeti işleri yanlış yapmak, tekrar yapmak, düzeltmeler yapmak, kontrol ve test etmek maliyetlerinden oluşmaktadır (Ensari, 2003, 55).

Crosby'in beşinci adımı Kalite Bilincinin Sağlanmasıdır. Bu işlem, organizasyonda görevli herkesin kalite maliyetleri ve kalite iyileştirme programı uygulanması gerekliliği konularında bilinçlenmelerinin sağlanmasıdır. Bilinçlenme sağlandıktan sonraki altıncı adım Düzeltici Faaliyetlerdir. Problemleri ele almada sistematik bir metodoloji gereklidir. Yedinci adım Sıfır Hata Planlamasıdır. Sıfır hata programı Kalite İyileştirme Ekibi tarafından oluşturulmalı, sunulmalı ve uygulaması izlenmelidir. Sekinci adım Yöneticilerin Eğitimidir. Dokuzuncu adım Sıfır Hata Günüdür. Onuncu adım Hedef

Belirlemedir. Takımların belirledikleri hedeflerin özgün ve ölçülebilir olması gereklidir. Hedef belirleme otomatik olarak on birinci adımı, Hataların-Nedenlerinin Ortadan Kaldırılmasını gündeme getirir. İyileştirme çalışmalarına katılanların takdir edilmeleri önemlidir. Bu da, Crosby'ye göre on ikinci adım olarak tanımlanır. Crosby'ye göre insanlar para için çalışmazlar; çalışanlar başarı ve katkılarının tanınmasını beklerler. Crosby, tanınmanın belirlenmiş hedeflerle ilişkilendirilmesi gerekliliğine işaret etmektedir. Önemli olan para değil, tanınmadır. On üçüncü adım Kalite Kurulunun kurulmasıdır. Bu kurumsal yapı Juran tarafından da önerilmektedir. Kurumdaki kalite profesyonelleri problemlerin en iyi nasıl çözümlenebilecekleri konusunda bir araya gelirler (Ensari, 2003, 56).

#### **2.9.4. Juran**

Joseph Juran, Deming gibi, Japon kalite ihtilalinin bir diğer öncüsüdür. Yakın tarihlere kadar da Japonya'da, ülkesi ABD'den daha fazla ilgi görmüştür. Japon İmparatoru 1981 de kendisine çok değerli özel bir nişan vermiştir. Juran 's Quality Control Handbook, Juran on Planning for Quality, Juran on Leadership for Quality gibi birçok kitabın yazarı ve yayımcısıdır. Juran'ı simgeleyen en önemli kavramların başında "Kullanıma ya da amaca uygunluk" şeklindeki kalite tanımı gelir. Bu fikrin en önemli yanı, bir ürün veya hizmetin ilgili şartnamelere uygun olmasına karşın amacına uygun olamayabileceğidir (Ensari, 2003, 58).

Juran da Deming gibi kalite problemlerinin çoğunluğunun yönetim kararlarından kaynaklandığı görüşündedir. Bu yaklaşımın eğitime uygulanması oldukça kolay gözükmektedir. Üst düzey yöneticiler ve görevliler okulun vizyonunu, önceliklerini ve politikalarını belirlerler. Orta kademe yöneticileri bölüm başkanları, öğretmenler-kalitenin güvence altına alınmasından sorumludurlar; etkinliği sistematik olarak izler üst yönetimle aşağı kademeler arası iletişim ve koordinasyonu sağlarlar. Kalite kontrolü ise programların özellik ve standartların öğrencilerinin istekleri ile uyumlu olarak tasarlayan eğitimci ekiplerinde görevli öğretmenler tarafından gerçekleştirilmektedir. (Ensari, 2003, 80-90).

## **2.10. Kurumlarda Toplam Kalite Yönetimi**

### ***2.10.1. Kamu Kuruluşlarında Toplam Kaliteye Genel Bakış***

Kamu kuruluşlarında Toplam Kalite anlayışına çeşitli nedenlerle olumsuz bakılmaktadır. Bu olumsuz yaklaşımların başlıca nedenlerini şu şekilde maddelendirebiliriz (Ensari, 2003, 17). Bir kurumda bir takım olumsuzlukların yaşanmaması, çalışmalardan istenen verimin elde edilmesi. Sağlıklı bir değişimin sağlanması için aşağıda belirtilen noktalara dikkat etmek gerekir :

1. Kişilerin tutucu değil, değişime açık olması,
2. Üst düzey yönetimin bunu yöneticilere, onlarında diğer işgörelere anlatması,
3. Yöneticinin konuyu anlamış, inanmış olması;
4. Yapılacak değişiklikte kararlı olunması,
5. Ekip çalışması zihniyetinin yerleşerek bir takım unvan sıkıntılarının aşılmış olması,
6. İletişimin öneminin anlaşılması, bu konuda en tepeden başlayarak hizmet içi eğitimlerin yapılması, iş yerinde kendi ekibine öncelik tanıyarak gerçek değerlerin gözardına itilmesi, harcanması, yanlışına düşülmemesi.

### ***2.10.2. Kurumlarda Kalite Yönetimine Başlama Süreci***

Kurumlarda yaşanan çeşitli sorunların çözümü için arayışlar sonucunda yönetim yöntemlerinde de gelişmeler olmuştur. Çalışmanın başlarında "Örgüt Kuramları ve İletişim" başlığı altında da verildiği gibi kurumlarda önceleri Klasik Yönetim anlayışı hakimken, daha sonra sırasıyla Davranışsal Yöntem, İnsan ilişkilerinin önem kazandığı yöntemlerden sonra bugün çağdaş yönetim anlayışı içinde yer alan "Toplam Kalite Yönetimi" anlayışına ulaşılmıştır. Buraya kadar anlatılanların sonucunda üzerinde önemle durulması gereken değişmek için değişmek değil, vazgeçilmezlik ve ayakta kalabilmek için kamu yönetimi de dahil tüm kurumların, vatandaş ve çalışan memnuniyetine dayalı, sürekli kendisini yenileyen Bütünsel Kalite Yönetimi ya da Toplam Kalite Yönetimi anlayışına geçilmesidir.

İnsan odaklı olan Toplam Kalite anlayışının yöneticisi de, uygulayıcısı da insandır. Bu anlayışta temel düşünce yine kuruma sağlanacak çıkar, getiri beklentisidir. Bu getiriye sağlayacak olan da insandır ve böyle bir insanın gerekli bilgilere, donanıma sahip, kaliteden anlayan ve üreten, insan ilişkilerinde başarılı, kendisini yenileyen, lider ruhlu, araştırmacı, kaliteyi kendisi ile özdeşleştirmiş ve kendi yaşamında da uygulayan bir kişi olması gerekmektedir (Cafoğlu, 1996, 16).

## **2.11. Toplam Kalite Yönetiminin Kamu Yönetiminde Uygulanması ve Uygulanmasında Karşılaşılan Sorunlar**

TKY, sadece mal üreten işletmelerle ilgili bir yönetim yaklaşımı olmayıp her türden örgütlerin ve kamu kurumlarının, eğitim ve sağlık örgütlerinin yönetiminde de uygulanabilir bir yönetim anlayışı olarak görülmektedir (Şişman, 2002, 62). Toplam Kalite Yönetiminin Kamu yönetiminde de uygulanabilir bir yönetim felsefesi olarak görüldüğünü söyleyebiliriz. Ancak ortak olarak değinilen konu "kamu yönetimi'nin kendine has özelliklerinin dikkate alınması koşuludur. Kamu hizmetlerinde amaç öncelikle toplumun gereksinimlerini karşılamadır; toplumu geleceğe taşıma, bireylerin sağlığını, eğitimini, güvenliğini ticari amaç gözetmeden sağlama olmalıdır. Oysa TKY uygulamaları sanayi kuruluşlarında uygulanmaya başlanmış, sonra ticari işletmelerde uygulanmış ve öncelikle kurumun kârlılığı ve verimliliğini temel ölçü olarak almış, çalışanların yoğun çalışmasıyla sağlanan bu değerler çalışanlara yansıtılmamış, hatta çalışanları işsizliğe ya da kaygısına itmiştir diyebiliriz.

TKY'nin kamu sektöründe uygulanmasında karşılaşılan sorunlar şu başlıklar altında sıralanmıştır (Asomedia, 1999, 26).

### **Genel Sorunlar:**

1. Kamu Hizmetinin Niteliği
2. Mevcut Durumun İyi Teşhis Edilememesi ve Kaliteye inanç

### **Kamu Sektörü İle İlgili Özel Sorunlar:**

1. Kamu Sektörünün Yapısı
2. Değişime Karşı Daha Çok Direnç Göstermesi
3. Kamu Sektöründe Performansa Önem Verilmemesi
4. Kamu Sektöründe Uygulanan Ücret ve Performans Sisteminin Yanlışığı
5. Kamu Sektöründe İnsiyatif Kullanmanın Kısıtlı Olması
6. Mal-Hizmet Ayrımı
7. Müşteri-Vatandaş İkilemi
8. Kamu sektörü Kültürü

### **Diğer Sorunlar:**

1. Kalitenin Ölçülmesindeki Zorluklar
2. Kamu Sektöründe Personel Yönetim Sistemi
3. Baskı Gruplarının etkisi: Baskı grupları, TKY'nin kamuya ne getireceğinden çok kendi taleplerinin karşılanmasıyla ilgilidirler. Örneğın, sendikalar TKY uygulaması sonucunda artan verimlilikten çok bunun sonucunda ortaya çıkabilecek işten çıkarmalarla ilgili olacaklardır.
4. Belirsizlik

## **BÖLÜM 3: EĞİTİMDE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ**

### **3.1. Eğitim**

Eğitim; Evrende eğitime muhtaç olarak yaşayan tek canlı türü insanlardır. İnsanın doğaya, değişen koşullara tek başına ayak uydurması diğer canlılarda olduğu gibi kendiliğinden mümkün değildir. Bu yüzden doğumdan ölüme kadar hayatın her safhasında insanoğlu eğitime ve eğitime ihtiyacı duyar. Bu ihtiyaca ne ölçüde cevap verildiği de insanlığın gelişimi açısından son derece önemlidir.

### **3.2. Eğitim ve Özellikleri**

Eğitimin, ekonomik ve toplumsal kalkınmanın gerçekleşmesi için gerekli nitelik ve sayıda insan gücünü yetiştirme süreci olduğu kabul edilmektedir. İnsangücü kaynaklarıyla kalkınma arasındaki ilişkinin özelliği çift yönlü bir etkileşimin varlığını ortaya koymaktadır. Çünkü ekonomik ve sosyal gelişmenin ancak insan gücünün iyi yetiştirilmesi ve eğitilmesi ile sağlanabileceğini unutmamak gerekir. Kalkınma insan için yapılmakla beraber, kalkınmayı gerçekleştirecek insana da oldukça önemli görevler yüklenmektedir. Bunun sonucunda insan gücü planlamasının amacı, her kademedeki ekonominin duyduğu insan gücünün, nicelik ve nitelik olarak uzun dönemde arz ve ihtiyaç açısından dengeli bir biçimde sağlanmasıdır. Şu halde, kalkınma planlarında insan gücü planlaması, gerekli iş gücünün belirlenmesi amacıyla eğitim sistemini hedef göstermek olarak ele alınmıştır (Üçcan, 1992, 157).

Kaliteyi etkileyen en önemli faktör insan faktörüdür. İnsanı, eğitim sisteminin en stratejik alt sistemi olan okul örgütleri yetiştirmektedir. Okul örgütlerinin çıktısı olan insanın istenen düzeyde yetişmemesi, sadece bireyin kendisini ve yetiştiği okulu değil, aynı zamanda diğer örgütleri de etkileyecektir. Çünkü eğitimin çıktısı olan insan, her örgütün ihtiyaç duyduğu insan gücü girdisini oluşturacaktır. Bundan dolayı toplumun kalite konusunda en duyarlı olması gereken örgüt eğitim örgütleridir (Bursalıoğlu, 1987, 57). Eğitim örgütleri okul bazında incelendiğinde bu temel özellikleri şöyle sıralayabiliriz:

1. Okul örgütünün en belirgin özelliklerinden biri girdisinin ve çıktısının insan olması özelliği etrafında odaklanmaktadır. Okul bireyde istenilen davranış değişikliğini oluşturarak amacını gerçekleştirmeye çalışır.
2. Okulun ikinci örgüt özelliği, okulda çeşitli değerlerin bir arada bulunması ve çatışmasıdır. Okulun temel görevi, içinde olduğu kadar dışında da çatışan bu sosyal, ekonomik ve politik değerleri uzlaştırmak ve dengede tutmaktır.
3. Okul örgütünün üçüncü özelliği, ürünü değerlendirme güçlüğüdür. Bu ürünü değerlendirme güçlüğü, değerlendirmenin insan kaynağına yönelik olmasından ileri gelmektedir.

Okul örgütünü; her öğretilmek istenileni ayrı dersler halinde bir çeşit zorla öğretmeyi varsayan geleneksel anlayışla değil, genel formasyon kazandıran, öğrencilerin öğrenmeyi öğrendikleri yer olarak düşünmek gerekmektedir. Çünkü bugün bu durum yavaş yavaş değişmeye başlamıştır. Zorla öğretmek kavramı iflas etmiş, yerini öğrenmek almıştır. Artık insanlar sorgulamakta, önlerine konulanları itirazsız kabul etmemektedirler. Yeni arayışlar içinde bulunan ülkemizde, insanların kendi ihtiyaçlarına göre gereken bilgileri kompoze edebilecekleri öğretme yerine, öğrenmeye dayalı bir eğitim anlayışı gerekmektedir.

### **3.3. Eğitim Kavramı**

Eğitim, insan hayatıyla başlayıp ölümle sonuçlanan bir süreç olup insan var olduğu günden bu güne süregelmektedir. Eğitim gün geçtikçe daha önemli hale gelmiş ve farklı tanımları ortaya çıkmaya başlamıştır.

Eğitim temel olarak kişiye ilgili bilgi, beceri ve yetkinlik kazandırma süreci olarak tanımlanabilir. Diğer bir deyişle eğitim, bilgilendirerek, inandırarak belirlenmiş kuram ve kurallara göre biçimlendirme, topluma kazandırma, iletme ve geliştirme çabasıdır (Yalım, 2005, 191).

Klasik eğitim tanımlarına bakıldığında eğitim, bireylerin davranışında kendi yaşantısı yoluyla ve kasıtlı olarak istendik değişme meydana getirme süreci kavramının, okul kavramına yansması da, okul önceden belirlenmiş eğitim amaçlarına uygun olarak eğitmek istediği öğrencilere yeni davranışlar kazandıracak yada istenmeyen davranışlarını kaldıracak yaşantılar hazırlayıp sunan bir sistemdir şeklinde olmuştur (Bilginer, 2002, 39).

Eğitim yetişen nesiller üzerinde uygulanan bir işlem olup, kültür naklini ve sosyal hayatın sürekliliğini de sağlamaktadır.

### **3.4. Eğitimin Amaçları**

Eğitimde amaç; geçmişin kültürel mirasını aktarmak ve genç kuşaklara sorumluluk bilincini aşılmasıdır. Dolayısıyla eğitimde kültürel değerlerin korunması esastır. Eğitimde sistemi esas alırsanız, tek bir insan yetiştirirsiniz ki bu da kendi kültürünü tanımayan, kendi öz değerlerine yabancılaşmış insan tipini ortaya çıkarır. İnançlarından, ideallerinden, milli ve manevi değerlerinden uzak şursuz ve ruhsuz insan yetiştiren eğitim sistemi sadece diplomalı insan yetiştirir (Çelikkaya, 1997, 24).

Eğitim sisteminin bir amacında eğitimin gereksinim duyduğu eğitim aracı ve teknoloji üretmenin kaynağı olan bilgiyi üretmektir. Bugün bilgi en büyük güç ve en büyük değer haline gelmiştir: Bilgi üretici ülkeler, ekonomik değeri olan bilginin bedelini almadan vermektedirler. Onun içindir ki eğitime yapılan yatırım en pahalı ve en iyi yatırımdır. Bu nedenle eğitim reformunda önemli olan insana değer vermeyi öğrenmemiz olacaktır.

### **3.5. Bir Sistem Olarak Eğitim**

Sistem, önceden saptanmış bir amaca ulaşabilmek için belirli bir düzene veya bu plana göre organize bir bütün meydana getiren parçalar olarak ifade edilebilir (Bedük, 2002, 27). Bir sistemde 3 önemli nokta bulunmaktadır.



1. Sistemde, sistemi oluşturan parçalar, faaliyetler veya fonksiyonlar belirli bir düzene göre yerleştirilmiş olmalıdır.
2. Sistemin, ulaşmayı tasarladığı ve önceden belirlediği bir amacı olmalıdır.
3. Buna göre sistem, girdiler, dönüştürme süreci ve çıktılar olmak üzere üç unsurdan oluşan bir bütün olarak karşımıza çıkar Hem açık hem kapalı sistemler için geçerli olan bu unsurlara kontrol ve geri besleme unsurları da eklenmektedir. Kontrol ve geri besleme, sistemin öngörülen biçimde çalışıp çalışmadığının saptanması, karşılaştırmalar yapılarak sistemin çevresel değişmelere uyumunun sağlanması açısından gereklidir.

### **3.6. Hizmet Kalitesi**

Düşük kalite ile kalite hatalarının nedenleri hizmetler ve ürünler için birbirinden farklıdır. Ürün hataları genellikle onları oluşturan hammadde veya bileşenlerin hatalarından kaynaklanır. Tasarımları hatalı olabilir ya da spesifikasyonlara göre üretimleri olası değildir. Oysa düşük kalite düzeyindeki hizmetler genellikle doğrudan doğruya çalışanların davranış ya da tutumları ile ilişkilendirilebilirler; çoğunlukla gerekli önemin ve itinanın gösterilmeyişinden kaynaklanırlar (Ensari, 2003, 18).

Bir hizmetin yerine getirilmesi ile bir ürünün üretilmesi arasındaki önemli farklılıklardan birincisi, hizmette, hizmeti veren ile son kullanıcı arasındaki ilişkinin doğrudan olmasıdır. Hizmetler kişilerden kişilere doğrudan verilir. Müşterisi ile hizmeti veren arasında çok yakın bir ilişki vardır. Hizmetin kalitesini belirleyen ikinci önemli öge zamandır. Hizmetin zamanında verilmesi gereklidir; hizmetin bu özelliği, en az fiziksel içeriği kadar önemlidir. Bunun yanı sıra, hizmet verildiği anda alındığından ve kullanıldığından, onun kalitesini muayene yolu ile kontrol edilmesi durumunda daima geç kalınmış olur (Bozkurt, ve Odaman, 9). Hizmette söz konusu olabilecek yakın ilişkiler, müşterinin tatmin olup olmadığının belirlenmesine yardımcı olacak çok önemli geri besleme olanakları yaratırlar. Eğitimi kalite yönünden analiz etmede, onu bir üretim sürecinden çok bir hizmet olarak görmek daha doğru olacaktır. Bir görüş

benimsendikten sonra, kurumun sağlayacağı hizmetleri ve standartlarını açık bir biçimde tanımlamaya ihtiyaç olacaktır. Bunun ise tüm müşteri grupları ile işbirliği yaparak gerçekleştirilmesi gereklidir. Çünkü müşteri beklentileri günümüzde büyük bir hızla değişmektedir. Yarınlarda da var olmak isteyen kuruluşlar müşteri odaklı bir sistem geliştirmek zorundadırlar (Sallis, 1993, 29).

### **3.7. Eğitimde Kalite Hareketi**

Eğitimde toplam kalite hareketi oldukça yeni tarihlidir. Bu konuda, 1980'lerin sonundan önceki tarihlere ait çok az referans vardır. TKY doğrultusundaki öncü sayılabilecek yeniden düzenleme çalışmaları ilk kez ABD'deki bazı devlet okulları ile İngiltere'deki bazı okullarda yürütülmüştür. ABD'deki çalışmalar biraz daha önce olmakla birlikte her iki ülkede de ilgi 1990 ve sonrasında artmaya başlamıştır. Kalite ile ilgili fikirlerin çoğunluğu, özellikle yüksek öğretimde, oldukça iyi bir şekilde geliştirilmiş ve kalite kavramları giderek artan bir biçimde araştırılmaya ve okullarda uygulanmaya başlamıştır (Bozkurt, 1998, 171).

Eğitim kurumları için kalitenin geliştirilmesinin önemi, söz konusu kurumların, kendi faaliyetlerini kontrol edebilme dereceleri ölçüsünde artacaktır. Bu kurumlar, öğrencilerine, kaliteli eğitim verebildiklerini gösterebilmelidirler. Günümüzde, eskiden olduğu gibi kesin çizgili yaklaşımların söz konusu olmadığı büyük bir rekabet çağında yaşamaktayız. Yerel yönetimlerin eğitimdeki etkisi tamamen kalkmasa da giderek azalacaktır. Eğitimin bu şekle dönüşümü, eğitim kurumlarının rakiplerinden farklılıklarını açıkça ortaya koymalarına olanak verecek rekabet stratejilerini belirleme gereğini ortaya çıkarmaktadır. Kurumlar için kalite, bazen tek farklılık göstergesi olacaktır. Yaşamı sürdürmenin ve rekabetle başa çıkmanın en etkin yolu, dikkatleri müşteri gereksinimleri üzerinde yoğunlaştırmaktır.

Eğitim sisteminin sürekli iyileştirilmesi, insana verilen değeri ve insanın bugünden farklı olacak, gelecekteki yaşamına hazırlanması anlamında düşünülebilir.

### 3.8. Eğitimde Toplam Kalite Kavramı

Bir çok ülke var olan eğitim sistemini sorguluyor. Bu sorgulamanın hareket noktası ise kalıplaşmış zihinler üreten eğitim sistemlerinin yararlarının pek fazla olmaması ve toplumların düşünen, yaratan, sorun çözen insanlara daha çok gereksinim duymasındır. Bu düşüncelerden hareketle toplumlar öğrenciyi eğitim sistemi içinde daha etkin bir konuma getirmeye çabalıyorlar. Kısacası artık sessizce oturup, yalnızca verileni almakla yetinmeyerek, öğrenciler görececek, duyacak, çözümleyecek, söyleyecek, yapacak, katılacak ve paylaşacak, öğrenmeyi öğrenecek (Özden, 1998, 32). Böylece bilgiyi yalnızca tekrarlamayıp, bilinenleri sorgulayacak ve kendi bilgisini kendisi üretecektir.

Eğitim insanlara kuram ve yasaları öğretip onları değiştirerek birer uzman, teknisyen yapmak değildir, eğitimin amacı insanların dimağlarını açmak, ufuklarını genişletmek, zekalarını ateşlemek, mümkünse doğru düşünmesini, fakat hiç olmazsa her şeye rağmen düşünmesini öğretmektir.

Çevresel sistemlerde görülen değişmelerin eğitim sistemini de etkilediği kuşkusuzdur. Nitekim eğitim örgütleri de bu gelişmelerden etkilenmekte; bir takım yenileşme ve yeniden düzenleme faaliyetleri gözlenmektedir. Geleneksel bilgiye dayalı eğitim anlayışı günümüzde geçerliliğini yitirmiştir. Buna öğrenci ve toplumdaki değişmeyi de eklersek eğitim örgütlerinin değişmeye ilgisiz kalması imkansız görünmektedir. Günümüzde "eğitim olgusunu" salt "okul" olarak ele almak ve eğitimi okul ile sınırlı görmek devri çok uzaklarda kalmıştır. Günümüzde okul dışındaki işletmelerde de eğitim en önemli faaliyetler arasında yer almaktadır.

Eğitimde yenileşme kavramı da nitelik değiştirmiştir. Eğitimde yapılan standartları yükseltme, eğitime yeni kaynaklar bulma ve bir takım değişiklikler yapma yeterli görülmemektedir. "Toplam Kalite Yönetimi", "Sıfır Hata Yönetimi" gibi yaklaşımlara eğitimcilerin dikkati çekilmeye çalışılmaktadır. Türk eğitim sisteminin de değişik bir takım bakış açılarından incelenmesi gerekmektedir. Eğitim sistemlerinin diğer çevresel örgütlerde görülen değişmelerden etkilenmemesi imkansız görünmektedir. Eğitim sistemlerini bu sürece uyduramayan toplumların bütün bu oluşumların dışında kalacakları ya da itilecekleri günümüzün önemli bir gerçeğidir (Cafoglu, 1996, 102).

Eğitim örgütlerinin kendine özgü sosyal yapısını da göz önüne alarak, yeni örgüt ve yönetim yaklaşımları üzerinde çalışmalar yapmak gerekmektedir (İge, 1998). Okullar fabrika değildir ama bu okullarda verimlilik ve etkililik üzerinde hiç durulmayacağı anlamına da gelmemelidir.

Eğitim örgütlerindeki değişimin düzenli ve planlı olarak yapılması, sürekli gelişme felsefesi ile paralellik arzetmesi liderlerin önemli fonksiyonları olarak görülürken, bu çalışmaların çevre tarafından desteklenmesi de gerekmektedir. Özellikle yönetimin de bütün çalışan personeli desteklemesi değişimi canlı tutacaktır. Eğer bu çalışmalar ve değişimler desteklenmez ise bu çalışmalar çok fazla bir anlam ifade etmeyecektir (Cafoglu, 1996, 102).

Bütün bu çalışmalarla beraber eğitimin yeniden yapılanmasını sağlayıp her bir ferde ayrı ayrı hitap eder bir hale dönüştürmek eğitimde toplam kalite yönetiminin uygulanması ile mümkün olacaktır

### **3.9. Eğitim ve Toplam Kalite Yönetimi İlişkisi**

Toplam Kalite Yönetimi özünü oluşturan kalitenin tüm özelliklerinin her yönüyle incelendiğinde eğitime de uygulanabilir olduğu görülmektedir. Eğitimde kalite, öğretmen, öğrenci, yönetici, personel, veli ve çevre ile yaşanan her ilişkinin yeni bir yöntemle değerlendirilmesi ve düşünülmesidir.

Yaşadığımız yüzyılda henüz eğitim sorunlarımız çözülememiştir. Karşılaşılan sorunlar genelde yüzeysel olarak ele alınmıştır. Birçok sorunun üstesinden gelinen çağımıza uyum sağlayabilmemiz eğitim sistemimizin de kendisini bu anlamda yenilemesine bağlıdır. Bu amaçla eğitim alanın da yeni arayışlara girişildiği görülmektedir. Bunlardan biri de aslında sanayi sektörü için ortaya konan ve eğitim kurumlarında uygulanabilirliği tartışmaları devam eden Toplam Kalite Yönetimidir.

Toplam Kalite Yönetimi hangi sektör ya da iş kolunda olursa olsun, örgütlere daha fazla işletmecilik anlayışıyla bakmayı gerektirmektedir. Bu çerçevede nitelikte rekabet edebilme, topluma karşı sorumluluk duyma tüketicilerin tercih ve ihtiyaçlarına eğilme,

çalışanların katılımını sağlama, örgütte olup bitenler hakkında onları bilgilendirme zorunluluğu vardır.

Toplam Kalite Yönetimi'ne göre kalitenin ölçülebilir olması gerekmektedir. Kalitenin belirlenmesinde müşterinin ihtiyaç ve beklentileri temel alınmalıdır. Kalite, iyinin iyisine ulaşma yani sürekli başarı demektir. Kalite, ürünün üretildikten sonra kontrolüne değil üretilirken hatasız olmasına dayanmalıdır. Kalite üzerinde kurumda bulunan belirli kişiler değil herkes düşünmeli ve çaba sarf etmelidir.

Kurumun amaçları süreklilik içinde olmalıdır. Amaçların değişen ihtiyaçlara cevap vermek için değiştirilmesi gerekir. Kurumda gerçekleştirilen işler üzerindeki denetim bağımlılığı azaltılmalıdır. Bireyler denetlenme korkusu yaşamaksızın işlerini özgürce yapabilme güvenine sahip olmalıdırlar. Kurumda mesleki eğitime önem verilmeli ve herkesin kendini yetiştirmesi için müsait bir ortam sağlanmalıdır. Kurum "öğrenen organizasyon" olmalıdır (Ünalnış, 1998, 14).

Kurumda bölümler veya birimler arasında bulunan katı sınırlar kaldırılmalıdır. Bu bağlamda birbiriyle ilişkili olan etkinlikler arasındaki bağlantılar güçlendirilmelidir. Kurumun bütün birimleri arasındaki ilişkiler etkinleştirilmelidir.

### **3.10. Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi Anlayışı**

Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi anlayışında beklentileri şu başlıklar altında toplamak mümkündür.

1. Toplumun beklentilerine uygun hedeflerin belirlenmesi,
2. Belirlenen hedefe ilk seferde ulaşılması,
3. Hedeflere ulaşma düzeyinin ölçülmesi,
4. Gelişmeleri takip etmenin ilke edinilmesi,
5. Nitelikli eğitime önem,
6. Etkin bir iletişim ağı kurulması,

7. Yönetimde takım çalışmasına önem verilmesi,
8. Yönetimde motivasyonun sağlanması,
9. Demokratik bir yönetim sistemi kurulması.

Eğitimde TKY anlayışını okul, öğretmen, müşteri ve ürün kavramları ile birlikte incelemek mümkündür:

### ***3.10.1. Toplam Kalite Yönetimi ve Okul***

Okul, toplumdaki bireylerin eğitilmesi işlevini üstlenen kurumların ortak adıdır. Okullarda kişilere önceden hazırlanmış programları çerçevesinde eğitimler uygulanarak davranışlarında değişiklik meydana getirmek esastır. Zaman, yöntemler, programlar ya da kaynakların kullanımında okula dayalı yönetim temel alınır.

Okul kontrollü bir ortamdır. Burada öğrenciye kazandırılacak bilgi, beceri ve tutumlar önceden belirlenmiştir ve bunlar öğrenciye bu konuların uzmanı olan öğretmenler tarafından planlı bir şekilde düzenlenen öğretim faaliyetleri ile kazandırılır (Fidan ve Erden, 19998, 47). Öğrencinin gelecekteki yeni durumlara uyumu, yeni sorunlara yeni çözümler üretme davranışının kazandırılması alışlagelmiş bilgi aktarma yöntemleriyle mümkün değildir. Değişimle başa çıkma ve kaliteyi elde etme yolları değişmiştir. Bilginin üretilmesinde ve kullanılmasında sınırlar kalkmış, bireysellik, özgünlük, esneklik, gruplarda paylaşım, kaynaşma ve özellikle de kalite kavramları ön plana çıkmıştır. Bu anlamda kalite, insana değer verme, sürekli geliştirme ve yenilenmedir. İnsanın bu nitelikleri kazandığı yer okuldur.

Her üretim disiplinde olduğu gibi okullarında kendine özgü özellikleri vardır. Öncelikle okulların kullandığı hammadde, toplumdan gelen ve tekrar topluma dönen insandır. Dolayısıyla TKY'ne en uygun kurumlar yine okullardır.

TKY'nin uygulanacağı okul sisteminde aşağıdaki durumlar olmalıdır:

- a) Bürokrasiden uzak, karar mekanizmaları açısından kendisiyle barışık, personelini kendisi seçebilen, idari anlamda özerk ve bağımsız okullar olmalıdır.
- b) Derslerde uygulanacak müfredat, ülke çapında aynı olmayan ve merkezden belirlenmiş değil, bilgiye ulaşma ve bu bilgiyi kullanma becerisine sahip olunabilecek tarzda olmalıdır.
- c) Öğrenci-öğretmen-veli-yönetim dörtgeni oluşturmalı, bu dörtgen içindeki yapı sağlam ve sürekli iletişime dayalı olmalıdır.
- d) Tam öğrenme için gereken; ne öğrenilmeli, nasıl öğrenilmeli, ne şekilde ve ne zaman öğrenilmeli sorularına c şikkında belirtilen dörtlü tarafından karar verilmelidir.
- e) Eğitim, sabit bilgiler yerine, günün şartları da dikkate alınarak Kaizen prensibine uygun olarak yapılmalı yani toplam iyileştirmeye yönelik olmalıdır. Bunun için öğrenci-öğretmen-yönetici-veli ilişkisinden, ders içeriklerinin hazırlanmasına ve işleyişine kadar yapılan tüm işlemlerde toptan iyileştirme gereklidir.
- f) Eğitim kurumlarında tam öğrenmeye ulaşılabilmesi ve eğitim amaçları konusunda eksiksiz bir eğitimin yapılabilmesidir.

Ülkemizi bu hızlı değişim çağında geri bırakmamak, ön saflarda görebilmek için geleceğin insanını yetiştirmede zaman geçirmeden insanın yetiştiği eğitim kurumlarında Toplam Kalite düşüncesini benimsemek ve uygulamak zorundayız.

### ***3.10.2. Toplam Kalite Yönetiminin Türk Eğitim Sistemindeki Algılanış Biçimi***

TKY, okullarda son birkaç yıldır sunuluş biçimi ile sadece yönetimi ilgilendiren bir yaklaşımın gibi algılanmaktadır. Birçok okulda uzun zamandır uygulanma sürecine geçildiği halde TKY'nin kavram olarak bile tam olarak anlaşılmadığı gözlenmektedir. Okullara TKY uygulamaları çerçevesinde vizyonlarını, misyonlarını belirlemeleri ve ne durumda olduklarını belirlemeleri söylenmektedir. Tabiki bir çok kurumda vizyon ve

misyon "kes yapıştır" yöntemi ile kopyalanmaktadır. Ayrıca ham verilerin doğru bir şekilde hesaplanmasının şart olduğu likert türü envanterlerle durum saptamaları yapılmaya çalışılmakta ve likert türü bir envanterin özüne aykırı bir şekilde ortalama değerleri bulma yerine sadece yüzdeler hesaplanmakta ve buna göre yorumlar yapılmaya çalışılmaktadır. Yine "insan kaynakları yönetimi" hakkında, sanki böyle bir yaklaşımın uygulanması mümkünmüş gibi bilgi alınmaya çalışılmaktadır.

### ***3.10.3. Toplam Kalite Yönetimine Göre Eğitim ve Öğretimde Yapılması Gerekenler***

Eğitim sisteminde bütünlüğü içinde ve her kademesinde yukarıdan aşağı bir yapılanma biçimi bulunmaktadır. Bu yapının aşağıdan yukarı şekilde kurulması ve işlemesi sağlanmalıdır. Başarı daha geniş bir zaman dilimin de değerlendirilmeli ve herkes değerli görülmelidir.

Eğitimde başarının sadece bir final zamanına sıkıştırılarak değil belirli bir süreç içine yayılarak ölçülmesi gerekir. Eğitimde kalitenin belirlenmesinde ve geliştirilmesinde okulun müşterisi sayılabilecek olan öğrenci veli, toplum devlet gibi kişi ve kurumların ihtiyaçları ve istekleri de dikkate alınmalıdır. Nitelik ve başarı belli bir düzeye ulaşmaya değil iyinin iyisi olmaya yani sınırsız gelişmeye indekslenmiş olarak gerçekleştirilmeye çalışılmalıdır. Eğitimde yeni bir uygulamaya gidildiği zaman bunun başarılı olup olmadığı beklenip ondan sonra yeni tedbirler almanın yerine, işleyiş anında kalitenin geliştirilmesine yani hatanın düzeltilmesine çalışılmalıdır. Eğitimin amaçlarının sürekli olarak işlevsel kalacak şekilde geliştirilmesi gerekir.

Eğitimcilerin yeniyi rahat bir şekilde deneyebilmesi, yani bir kalıba uymanın dışında kendi özgün çizgilerini denetim bağımlılığı olmaksızın yakalayabilmesi gerekir. Bireyin eğitilmesi sürecinin gerçekleştiği alanın öğretmen-öğrenci ekseninden daha kapsamlı bir alana taşınması gerekir. Böylece öğretmenin dışında, okulda yer alan diğer birimler de eğitim ve öğretimden beklenen ürünleri elde etmede bir sorumluluk alanına girmelidirler. Yani eğitimde ürünün elde edilmesinde öğretmenin yanında, memuru, hizmetlisi ve ebeveyn ile topyekün bir çaba sağlanmalıdır. Eğitim ve öğretimde zaman



içinde klasikleşen ve işlevselsizleşen belirli yöntemler cesaretle terk edilebilmeli ve yeni yöntemlere başvurulabilmelidir.

Eğitim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin daha önce almış oldukları eğitimin üstüne sürekli olarak yeni bilgi, beceri ve teknikler kazanması sağlanmalıdır. Bu eğitim sadece kurs türü çalışmalarla sınırlı olmanın da ötesinde kurumun bireyin kendi kendini yetiştirmesi için müsait hale getirilmesi ile de sağlanmalıdır. Bu da okulların öğretmenler için bir "Öğrenen organizasyon" olması ile gerçekleşebilir (Aksu, 1995).

### **3.11. Eğitimde Toplam Kalite Yönetiminin Unsurları**

Bu kısımda lider öğretmen, öğrenci, sınıf yönetiminde kalite, öğrenen okul, değerlendirme kavramlarının TKY'nin eğitime uygulanması kapsamında ele alınarak açıklanacaktır.

1. **Liderlik:** Günlük yaşamda kalite felsefesini uygulamanın temel ilkesi iyiliksever ve dürüst bir liderlik anlayışına sahip olmaktır. İyilikseverlik ve dürüstlük kavramları olmaksızın da yönetici olabiliriz, ancak gerçek bir liderin iki özelliği de taşıması şarttır. Etkin bir lider, kendini sağlıklı bir biçimde değerlendirebilmeli ve çalışanlarını değerlendirirken de şeffaf ve samimi olmalı; bir takım senaryoların ardına gizlenmemelidir. En etkin liderler, işyerlerinde gerçek bir iyi niyet ortamı yaratırlar ve böyle bir ortamda kişiler akıllıca riskler almaktan ve zaman zaman da başarısızlığa uğramaktan korkmadan çalışabilir (Üçcan, 1992, 56).
2. Toplam kalite liderliğini uygulayan okullara damgasını vuran temel etken, karşılıklı bağımlılıktır. Öğretmenler, yöneticiler, öğrenciler ve aileler arasındaki ilişki hiyerarşik bir anlayış üzerine kurulduğu zaman, okulda kaliteye ilişkin ortak bir bilinç oluşmaz (Çelik, 2000, 189).
3. **Öğretmen:** Nitelikli ve kaliteli öğretmen, eğitimde kalitenin temel gereklerinden biridir. TKY açısından yaklaşıldığında öğretmenin temel işlevi öğrenme- öğretme süreçlerinin kolay işleyebileceği ortamlar hazırlamaktır. Bu süreçlerde öğrenmeyi kılavuzlayan biri olarak öğretmen, tüm öğrencilerinin öğrenmeleriyle ilgili

sorumluluk sahibi bir danışman olmalıdır. Öğretmenler bir takım olarak birlikte okul amaçlarının gerçekleşmesi için çalışmak durumundadır. Bir öğretmenin bireysel çabası pek anlamlı değildir. Öğretmenler arasında güçlü bir işbirliği sistemi oluşturulmalı, öğretmenler birbirinden öğrenmelidir (Şahin, 1999, 26). Öğretmenler öğretici çözümlerin yaratıcı görevlileridir. Her çocuk için ve her konuda, öğretici çözümler bulması, öğrenme- öğretim sürecinin çok bilinmeyenli bağlantılarını oluşturmaktadır. Öğretmen bu bağlantıları öğrenci merkezli bir yaklaşımla saptayacak ve her öğrencinin etkileşim süreci içindeki oluşumunu düzenleyecektir. Artık öğretmenler, öğrenciyi kaba kuvvet, disiplin kurulu ve sınıfta bırakma tehditleri ile korkutarak eğitmek yerine, onlara sevgiyle yaklaşarak, öğrenme çabalarına rehberlik etmek ve yardımcı olmak yöntemini seçmelidir (Bilgen, 1993, 39).

4. **Öğrenci:** Öğrenci, okulun varlık nedeni ve temel girdisidir. TKY açısından öğrenci, okul sisteminin hem bir üyesi (katılımcısı), hem müşterisi, hem de ürünü olarak değerlendirilebilir. Öğrenci, okulun ve eğitimin müşterisidir. TKY terimleri ile kavramlaştırıldığında öğrenci, hem iç hem de dış müşteri konumunda değerlendirilebilir. Öğrenci aynı zamanda eğitimin bir ürünü ve çıktısıdır. TKY açısından öğrenci, sistemin edilgen bir üyesi olmayıp aktif bir katılımcısı, eğitim-öğretim hizmetinin üretilmesinin bir aracı olmalıdır (Şişman, 1999, 505). Kaliteli bir eğitim için baskıcı olmayan demokratik bir okul ve sınıf ortamında sorgulayan, katılan, gerektiğinde muhalefet eden öğrencilere gerek vardır
5. **Öğrenen Okul:** Öğrenen okulda söz konusu olan kavramlar ve kullanıldıkları anlamları şöyledir:
  - a) Pedagoji: Aktif öğrenme üzerine vurgu.
  - b) Program: Öğrenci merkezli programa doğru eğilim.
  - c) Değerlendirme: Şekilsel ve pozitif değerlendirme.
  - d) İşbirliği: Kurumsal çalışma, mesai arkadaşları, diyalog ve müzakere.
  - e) Ortaklık: Okullar, ebeveynler ve halk.

6. **Sınıf Yönetiminde Kalite:** Sınıf Yönetimi, eğitim yönetimi sıra diziminin ilk ve en temel basamağıdır. Sınıf öğrencilerle yüz yüze olunan bir yerdir. Eğitimin hedefi olan öğrenci davranışlarının oluşması burada başlar. Eğitim için gerekli birincil kaynaklar olan öğrenci, öğretmen, program, kaynaklar, sınıfın içindedir. Eğitim yönetiminin kalitesi büyük ölçüde, sınıf yönetiminin kalitesine bağlıdır. Sınıf yönetimi kararları, öğrencileri kontrolden çok, eğitimin kalite ve sürekliliğinin sağlamaya yönelik olmalıdır (Başar, 1997, 517).
7. **Değerlendirme:** Öğretimin değerlendirilmesi süreci, öğretimin her aşamasında sürekli iyileşmesi gereken süreçlerden biridir. Son aşamada yapılacak bir değerlendirme ya da kalite kontrol işlemi, üretimi bitmiş bir ürün hakkında bilgi verir. Dolayısıyla ürün üzerindeki olası hataların ortadan kaldırılması olanaksız hale gelir (Şişman, 1999, 509). Konu insan olduğu zaman ortaya çıkacak hataların etkisi, herhangi bir ürün hatasından çok daha büyük olmaktadır.

### **3.12. Kalite Sistem Standartları ve Eğitim**

ISO 9000'nin özetlesek, üretim ve hizmet sektörlerinde kalite güvencesini sağlamak üzere oluşturulmuş, kapsamlı bir standartlar dizisi olduğu söylenebilir. ISO 9000 ve benzerlerinin temelindeki felsefe, kalitenin sistem ve prosedürler içerisine kurulması gerekliliğidir. Üretimden sonra yapılan kontroller kalite güvencesinin sağlanması için yeterli değildir. Kalite güvence sisteminin kurulması, tedavi etmek ya da düzeltmekten çok, hatanın yapılmasının önlenmesine önem ve öncelik verilmesini sağlayacaktır.

ISO tarafından 1987 yılında ISO 9000 Kalite Yönetimi ve Kalite Güvencesi Standartları yayınlanmıştır. ISO 9000 standartlar serisi yalnızca sistem kurulması için asgari koşulları belirleyen bir kılavuzdur ve en son 1994 yılında revize edilerek güncelleştirilmiştir. 2000 yılında yayınlanarak kapsamlı değişiklikler içermesi olası revizyon için gözden geçirme faaliyetleri halen sürmektedir (Kavrakoğlu, 1995, 25).

ISO 9001, tasarım, geliştirme, üretim, tesis ve hizmette kalite modeli olup, belgelendirmeye esas standartlar içinde en kapsamlı olanıdır. ISO 9002, üretim, tesis ve

hizmette kalite modelidir. ISO 9001'den farkı, tasarım yapmayan firmalara yönelik olmasıdır. ISO 9003, son muayene ve testte kalite modelidir. Süreçlerin çok basit olduğu ve ürün kalitesinin son ürün üzerinde yapılan kontrol ve testlerle belirlendiği işletmeler için uygulanabilir. ISO 9004 ise, belirlenen hedefleri, istenen standartları gerçekleştirmek için ürün ve hizmetin kalitesini etkileyen teknik, idari ve insani faktörleri kontrol altında tutmak için nasıl organize olunması gerektiğini tanımlar. Bu standartların herhangi birinin uygulanması işletmenin büyüklüğüne değil, fonksiyonlarına bağlı olup, standartların birbirlerine karşı herhangi bir üstünlükleri yoktur. ISO 9000 serisi standartların tümünde, kalite yönetim sistemi prensipleri, müşteri gerekliliklerinin karşılanması, dış faktörler ve iç faktörler üzerinde kontrol sağlanması, uygunluğunun gösterilmesi, ürün/ hizmet kalitesinin korunması ve eğitim unsurları ve gerekleri yer alır (Bozkurt ve Odaman, 1998, 9).

### ***3.12.1. ISO 9000'in Eğitime Uygulanması***

ISO 9000 ve benzerlerinin, eğitim alanında uygulanması oldukça yenidir. Standartta kullanılan dil, üretim kaynaklı olması nedeniyle eğitim alanındakilere oldukça yabancı gelebilir. Eğitim alanında sağlıklı uygulanabilmesi için özenli bir adaptasyon gereği vardır (Özcan, 1997, 36).

Eğitim alanında, benimsenen kalite sistemi ne kadar etkin olursa olsun, üretimin ölçülebilir uyumlu bir standarda göre başarılabilmesi olanaksızdır. Eğitim alanında "ürün" de, uzun bir süre tartışma konusu olmuştur. Önce, öğrenci ya da öğrenciye sağlanan katma değer "ürün" olarak savunulmuşsa da, daha sonra, öğrencinin, eğitimin bir numaralı müşterisi olduğu görüşü önem kazanmış; sonuçta, eğitim programları ile öğrenme süreci "ürün" olarak nitelendirilmiştir. Ancak, hangi "ürün" tanımı kabul edilirse edilsin, eğitimde sürekli ve tutarlı bir ürün üretimi mümkün değildir. Öğrencilerin motivasyonu ile yaklaşımları da aldıkları eğitimin kalitesini etkileyen diğer önemli noktalar (Ensari, 2003, 62).

### ***3.12.2. Takım Çalışması ve Kalite Çemberleri***

Birçokları için kalite, kalite çemberleri anlayışı ile aynı anlamı taşır. Kalite çemberleri, Japon toplam kalite kontrol yöntemlerinin önemli bir özelliğidir. Kalite çemberleri, ABD'de ortaya çıkmış olmasına karşın, Japonya'da her yerden daha yaygın olarak uygulanmaktadır.

Kalite çemberleri Japonya'da batıdakinden farklı olarak, kalite sürecinin önemli bir parçası olarak kabul edilirler. Batıda, kalite çemberlerinin yerine takımların ve takım çalışmasının önemi vurgulanmaktadır (Ensari, 2003, 97).

Kalite çemberleri, aynı mesleki faaliyet içinde olan veya aynı üniteye bağlı olarak çalışan sayıları beş ile on kişi arasında değişen gönüllü kişilerin oluşturduğu küçük bir gruptur. Kalite çemberleri çalışanların işlerinden gurur duymaları ve katkılarının daha çok olduğunu görmeleri açısından bir motivasyon kaynağıdır. Kalite çemberleri işletme içinde kendi alanlarını ilgilendiren konularda çeşitli sorunları belirlemek, incelemek ve çözümler sunmak için oluşturulmuş bir grubu ifade eder. Böyle gruplar düzenli aralıklarla bir araya gelerek sorunlara değişik çözümler bulmaya çalışırlar ( Efil, 1994, 3).

Bir yanlış anlamaya ya da bir kavram kargaşasına engel olmak için "Sorun Çözme Grupları", "Kalite Kontrol Halkaları" "Kalite Kontrol Çevrimleri" olarak tercüme edilen kavramlar ile "Kalite Çemberleri"nin ülkemizde aynı anlamda kullanıldığını burada açıklamakta yarar vardır (Arkış, 1985, 1).

### ***3.12.3. Kalite Kontrol Çemberlerinin Amaçları***

Kalite çemberlerinin oluşturulmasının çeşitli amaçları vardır:

1. "Çember üyelerinin kendi etkinlikleri ile ilgili karşılaştıkları (çalışma koşulları, verimlilik, güvenlik, kalitenin sağlanması gibi) problemleri belirlemek, analiz etmek ve çözümler sunmak konusunda, teşvik edilmesi ve sonuçta etkin bir takım ruhunu gerçekleştirmek,

2. Bireylerin motivasyonunu arttırmak,
3. Kalitenin iyileştirilmesi ve hataların azaltılmasını sağlamak,
4. Bireyleri etkin bir katılmayla yaratıcı yeteneklerinin ortaya çıkması yönünde teşvik etmek,
5. Örgüt içinde iletişimi daha etkin hale getirmek,
6. Bireylerin kişilik ve liderlik yeteneklerini geliştirmek,
7. Yönetici işçi ilişkilerini arttırmak,
8. İşletmenin gelişmesine katkıda bulunmak (Efil, 1996, 169).

Kalite Çemberlerinin özelliklerini de şöyle sıralamak olasıdır :

1. Kuruluş çalışanlarından oluşmuş küçük bir gruptur.
2. Her bir çember 8- 10 üyeden oluşur.
3. Grubun bir lideri vardır.
4. Lider bir otorite pozisyonunda değildir.
5. Belirli bir çalışma alanı için organize olmuştur.
6. Düzenli olarak toplanırlar.
7. Eğitim ve koordinasyonu sağlamaya yardımcı olan rehberler vardır.
8. Kalite ve verimlilik probleminin nedenlerini araştırır.
9. İnsan kullanma yaklaşımı değil insan oluşturma/takım kurma çalışmalarıdır.
10. Çalışanların problem çözümüne dolayısıyla kararlara (yönetime) katılmalarını sağlayan biçimsel mekanizmalardır.
11. Organizasyonun çevresine uyumuna yardımcı olurlar.
12. Gönüllü katılım esasına dayandığından demokratik bir yönetim biçimidir.
13. Çalışanları kurumun amaçlarına ve daha fazla sorumluluk almaya yöneltir.
14. İşletmeye maddi olarak büyük kazançlar sağlar. Kişilerin sorumluluk duygusunu geliştirir.

15. İş tatminini artırır, devamsızlık ve işe geç gelmeleri azaltır (Efil, 1994, 4).

### **3.13. Toplam Kalite Felsefesi ve Okul Yönetimi**

Okullarımızda öğretmenlerin gerek kendi aralarındaki iletişimin, gerek velilerle olan iş birliğinin olumlu bir tablo çerçevesinde oluşması, öğrenci veriminin en üst düzeye çıkarılması için kurumda Toplam Kalite Felsefesi anlayışının yerleşmiş olması gerekir. İstenen amaçlara ulaşmak için öğretmenlerin uygun eğitimi almış, gereken durumlarda da hizmet içi eğitimle eksiklerinin tamamlanmış olması, performansı iyi olan öğretmenlerin adil bir şekilde ödüllendirilmesi, desteklenmesi gerekir (Aydın, 1992, 84).

Öğrencilerin eğitim ve öğretiminde, elde edilen kazanımların değerlendirilmesinde hedef hiçbir zaman bu gün ve alınan bu not değildir. Burada önemle üzerinde durulması gereken konu, amaç bütün öğrencilerin geleceğe yönelik araştırmacı, dikkatli, meraklı, dürüst, coşkulu bireyler olarak topluma kazandırılmasıdır. Bu nedenle öğretmenlerin de bu bilinci kazanmış, bu davranışları içselleştirmiş olmaları gerekir. Yöneticilerin okula öğretmen alımı ya da bir öğretmenin çeşitli şekillerde görevlendirmesi sırasında çok dikkatli olmaları, bilinçli davranmaları, seçimlerini rasgele yapmamaları, gerektiğinde diğer yönetici ve öğretmenlerden yararlanmaları gerekmektedir. Yönetim bilimciler, iş arkadaşları tarafından yapılan değerlendirmelerin üstler tarafından değerlendirmelerden daha geçerli olduğunu öne sürmektedirler.

### **3.14. Türk Eğitim Sisteminde Toplam Kalite Yönetiminin Uygulanması**

TKY'nın eğitim alanında uygulanması felsefesi başta yöneticiler tarafından olmak üzere tüm katılımcılar tarafından benimsenmesi koşuluyla, on ana başlık altında toplanabilir:

1. Öncelikle kültürel bir özelliğimiz olarak, öğretmen- öğrenci ve yöneticiler arasında olması gerektiğine inanılan mesafe kavramı anlayışından uzaklaşarak kurulacak birincil ilişkilerle tam katılımın sağlanması,

2. Takım çalışması zihniyetinin benimsenmesi,
3. Eğitim sistemimizin en önemli saplantısı olan ezbercilik anlayışının reddedilerek yaratıcılığın geliştirilmesine ağırlık verilmesi,
4. Demokratik davranış zihniyetinin benimsenmesi,
5. Örgütte çift yönlü ve açık iletişim kanallarının ortaya çıkması,
6. Yanlış adımların zamanında önlenilebileceği bir geri bildirim sürecinin varlığı,
7. Öğrencilerin öğretim süreci içinde sorumluluk alma davranışlarının geliştirilmesi,
8. Öğretmenlerin güncel ve yararlı bilgileri vermeleri, ölçme ve değerlendirme yöntem ve tekniklerinin gerektiğince uygulanması,
9. Olumlu gelişmelerin diğer eğitim kurumları, çevre ve toplum üzerindeki olumlu etkisi,
10. Eğitim örgütlerinde TKY ile gelişme, yeniden yapılanma, sonuçta da kültür değişikliği oluşur. TKY uygulaması ile eğitimin kalitesi artmakta, eğitim konuları ve programlarında çeşitlilik ve esneklik getirmekte, öğrenci, eğitici ve idarecilerin uzun vadeli düşünebilme yeteneğini geliştirmekte, sürekli yaratıcılık ve geliştirmeyi teşvik etmektedir. (Yahyagil, 1997, 39).

TKY uygulaması ile öğrenciler kısa zamanda öğrenme olayını gerçekleştireceklerinden gereksiz ödev ve bilgi hamallığından kurtulurlar. Geliştirilen teşvik sistemleriyle herkes en iyi öğrenci ya da en iyi eğitimci olabilme çabası içine girer. Böylelikle yetişen öğrenci okulunu bitirdiği zaman gireceği iş yaşamına kolaylıkla uyum sağlar. TKY anlayışında öğretmen yerine öğrenme kavramı ağırlıklıdır. Bu sistemde okul bir kurum değil, öğretmen öğrenci-veli üçlüsünün oluşturduğu öğrenen bir bütündür. Burada öğretmen "öğreten" yol gösteren, öğrencinin kişilik bütünlüğü kazanmasını sağlayan ve öğrencinin tüm psikolojisini kavrayarak ailesi de dahil olmak üzere rehberlik ve danışmanlık görevi üstlenen bir konumda olacaktır. Eğitim hayat boyu devam eden bir eylem haline dönüşerek, okullar "öğrenmeyi öğretme" hedefi olacaklardır (Bulut, ve diğerleri, 1997, 75).



### 3.15. Eğitimde Kaliteyi Etkileyen Faktörler

Eğitimde kaliteyi etkileyen faktörler, iç ve dış olarak ikiye ayrılır. Bunlar;

1. İç faktörler, yönetici, öğretmen, öğrenci programlar ve yöntemler.
2. Dış faktörler, hizmet alanları, sanayi üretim alanları, teknolojik değişmeler, toplumsal ihtiyaçlar ve ailelerdir.

Eğitim kurumları kendi hedef, strateji ve plânları doğrultusunda iç faktörlerle dış faktörlerin ihtiyaçlarını karşılamayı hedeflemektedir. O halde toplumsal değişimde etkili olan ve eğitimin verildiği yerler olan okulların temel işlevlerinde değişiklik yapılması zorunlu hale gelmiştir (Ünalı, 1998, 32). Toplam Kalite Yönetimi sadece eğitimde değil, bütün alanlarda en yüksek kalite performansına erişmeye çalışmaktadır. Toplam Kalite Yönetimi, israfın azaltılması için sürekli olarak işlemleri gözden geçirir, iş performansının ölçülmesi için kıstaslar geliştirir ve standart ölçütler belirler. Rekabet ortamını anlar ve bununla baş edebilecek stratejiler geliştirir. Ayrıca, etkili iletişim, personel tatmini ve sürekli gelişmeye önem verir (Ünalı, 1998, 36).

**Tablo 3.1.**

#### **Sınıfta Toplam Kalite Yönetimi İçin Geliştirilen Evrim Modeli**

	<b>Toplam Kalite Yönetiminden Önce</b>	<b>Toplam Kalite Yönetiminden Sonra</b>
Öğretmen	Bilginin yayıcısı	Öğretme etkinliklerinin kolaylaştırıcısı
	Sınıfa ilişkin tek karar verici	Diğer öğretmenlerle birlikte bir takım üyesi
	Denetleyici	Destekleyici, müştericiyi merkeze alıcı hizmet
Yönetici	Denetleyici	Destekleyici, müşteriye merkeze alıcı
Öğretim programı	Tek metne dayalı	Yetişkin yaşamının sorumluluklarıyla tanımlanmış yeterlilikler
Yoğunlaşma	Kendisi üzerine	Öğrenci ve diğer ilgililer üzerine
Değerlendirme	Normal dağılıma dayalı	Tam öğrenme değerlendirme ölçütlerine dayalı

**Kaynak:** Uysal, 1998, 32.

Toplam Kalite Yönetimi, eğitimde sürekli ve hızlı gelişimin sağlanmasında çok önemli bir araçtır. Bu değişikliğe karşı okullarda gösterilecek direnci ve engelleri de güçlü araçları ile yıkar. Kişileri suçlamayıp, eğitim sistemini bir bütün olarak ele alır. Eğer

Türkiye'de çağdaş eğitimde belli bir kalite isteniyorsa yeni bir felsefesinin oluşturulmasında Toplam Kalite Yönetiminin uygulanması zor ama yaşamsal öneme sahip bir yaklaşım oluşturacaktır (Uysal, 1998, 35). Eğitim kuruluşlarında Toplam Kalite Yönetiminin uygulanabilmesi için, öncelikle üst yönetimin konu ile ilgili eğitim alması ve uygulamaya destek vermesi gerekir (Ünalmiş, 1998, 38). Bu yönetimin uygulanabilmesi için; eğitim kuruluşlarında görevli yöneticiler diğer personele güven duymalı ve kalite konusunda bazı yetki devrinde bulunmalıdırlar. Daha sonra ise karşılıklı güvenin sağlanması gerekmektedir. Eğitimde, kalitenin yakalanabilmesi için, eğitim girdileri kaliteli olmalıdır. Eğitim girdileri ise;

1. Öğrenci,
2. Öğretmen,
3. Fiziki ortam,
4. Eğitim programları,
5. Eğitim araçlarıdır.

Kalitenin bir yaşam biçimi olduğuna inanan vatandaşlar, eğitim kurumlarıyla yakından ilgilenmelidir. Öğretmen ve okul yöneticileriyle sıkı bir iş birliğine girerek öğretim programlarının uygulanmasının, okulun fizikî şartlarının eğitime uygun hale getirilmesinin ve her şeyin ötesinde okul-aile çizgisinin hiç kopmaması için gayret sarf edilmesinin zorunlu olduğu bir gerçektir.

**Öğrenciler:** Öğrenciler, eğitim örgütlerinin varlıklarının temel gerekçesidir. Öğrencisiz eğitim örgütü düşünülemez. Eğitim örgütlerinin dayanağı olan öğrenci ihtiyaçları temel alınıp, örgüt çalışmaları bu doğrultuda sürekli yenilenmelidir (Cafıoğlu, 1996, 106). Toplam Kalite Yönetimi ise klasik sistemin aksine öğrenci merkezlidir. Eğitim ve öğretimin odak noktası öğrencilerdir. Bu yönetim, öğretmene öğretme sorumluluğu verirken, öğrenciye de öğrenme sorumluluğu veren bir sistemdir. Sorumluluğun öğrenci ile paylaşılması öğrencinin kendi yeteneklerini ortaya koymasını ve kullanmasını, zamanla kendine olan güveninin artmasını, eğitim olayına sahip çıkmasını sağlar. Pasif olan öğrenci ise; bu sistemde araştıran, hep daha iyiyi yakalamak için çaba gösteren, etkileşime açık ve aktif katılımcı olur (Uysal, 1998, 37). Eğitim hizmetini alan öğrenci,

okulun ya da öğretmeninin müşterisidir (Yalçınkaya, 1996, 23). Öğrencilerin okuldan beklentileri, seçtikleri eğitim alanında daha fazla ve kaliteli bilgi, daha iyi eğitim ortamı, iyi dereceler, mezuniyet ve diplomadır.

**Öğretmenler:** Öğretmenlerin öğrencilere sunacakları ortamlar öğrenci kapasitesinin tam olarak kullanılabilmesi için ilk çalışmaları başlatacaktır. 21. yüzyıl insanını yetiştirecek olan öğretmenlerimiz, öğrencisine nasıl öğreneceğini öğreten, öğrenciye rehberlik eden, insan kaynaklarına değer veren, düşünen ve düşündüren, yeniliğe ve değişime açık, mesleğini seven, topluma ve ülkeye hizmeti temel ilke sayan, liderlik özelliklerine sahip, dünyayı güzelleştirmek için çaba harcayan, öğretmenlik meslek bilgisi ve becerisi ile donanmış, Türk Millî Eğitiminin genel amaçları ile temel ilkelerini benimseyen, milletini ve insanı seven, Türkiye Cumhuriyeti'ne, Atatürk İlke ve Devrimlerine bağlı, çağdaş, demokratik ve laik dünya görüşüne sahip, mesleğinin gerektirdiği kişilik özelliklerine sahip, sorumluluk duygusunu taşıyan, dilini iyi bilen ve doğru kullanan kişiler olmalıdır (Toklucu, 2000, 313).

**Yöneticiler:** Eğitim yöneticisi bir yandan kendi alanındaki gelişmeleri yakından izlemek, diğer yandan da hızlı değişim sonucu toplumun eğitim örgütlerinden beklentilerini karşılamak zorundadır (Çelik, 2000, 65). Yönetimin görevi herkesin başarılı olmasını sağlayacak imkânlar var etmektir. Çağdaş okul yöneticisi; kapsamlı insan bilgisine ulaşmış, etkili iletişim becerisine sahip, liderlik özellikleri baskın, ana dilini doğru ve güzel kullanabilen, felsefe, matematik ve uygarlık tarihi eğitimi görmüş, yabancı dil bilen, iletişim teknolojilerine hakim, bilgiyi yöneten, beden ve ruh yönünden sağlıklı, eğitime inanmış yöneticiler olmalıdır (Toklucu, 2000, 315). Özellikle, kendisini yenilemeyen, çağdaş teknolojiden yararlanmayan ve vizyonu olmayan bir kurum ve vizyonu olmayan bir yöneticinin 21. Yüzyıl insanına ve toplumuna cevap vermesi mümkün değildir. Okul yöneticilerinin, okul içerisinde takım ruhu oluşturmadan, güveni ve kararlara katılımı sağlamadan okulunda sinerji yaratması ve kaliteyi yakalaması mümkün değildir.

### 3.16. Toplam Kalite Yönetimi'nde Eğitim Sürecinin Aşamaları

Kalitenin geliştirilmesinde en önemli faktör olan eğitimin gelişmeye açık bir süreç içinde yapılandırılması gerekmektedir. Eğitimin etkili olabilmesi için sistematik ve objektif olarak planlanmalıdır. Kalite eğitimleri teknolojiye, işletmenin yapısında ve işleyişindeki ve çalışanlarındaki değişimleri karşılayabilmesi için sürekli olarak yapılmalıdır.

**Eğitimin kalite politikasının bir parçası olmasının sağlanması:** İşletmeler kendilerine uygun kalite politikası belirlerler. Bu politika kalite eğitim faaliyetlerini planlar ve uygulanmasındaki çerçeveyi oluşturur. Bu politika işletmede tüm seviyelere hitap etmelidir.

**Eğitim sorumlularının belirlenmesi:** Kalite bölümü ve müdürünün de önemli rol oynamasına karşı, kalite eğitimi hat yöneticisinin sorumluluğundadır.

**Eğitim hedeflerinin tanımlanması:** Kalite Eğitim İhtiyaçlarının belirlenmesi ailenin bir sonraki aşaması, kalite eğitimi ihtiyaçlarının belirlenmesi ve netleştirilmesidir. Bu aşama için eğitim ihtiyaç araştırması yapılmalıdır (Tuğray Kaynak ve Arkadaşları, 1998, 179). Bu araştırmalar işletmelerin tercihlerine göre çeşitli yöntemler kullanılarak yapılır.

**Organizasyon Analizi:** Uzun vadeli eğitim planları için işletmenin tüm eğitim açığının ya da ihtiyaçlarının saptanması amacıyla organizasyonun bütününcü incelenmesidir.

**İş (Görev, ) Analizi:** İş analizi, işgörenin yapacağı işin detaylı incelenmesidir. Bu analiz, program hazırlarken, etkili bir performans için işin hangi nitelik, bilgi ve beceri gerektirdiğini belirlemek için yapılır.

**Kişi (Performans) Analizi:** İşgörenin eğitime olan ihtiyacı, istenilen (standart) performans düzeyiyle bireysel performansı arasındaki farktır. Kişi analizinde, çeşitli performans değerlendirme yöntemleriyle belirlenen işgörenin mevcut performansı, standart performansla karşılaştırılarak aralarında fark olup olmadığına bakılır.

**Eğitim program ve malzemelerin hazırlanması:** Eğitim programları hazırlanırken eğitim ihtiyacı ile ilgili iki önemli konu optimize edilmelidir. Bu konular: eğitimin kapsamı ve derinliğidir (Tatanar, 1994, 27).

- a) **Eğitimin Kapsamı:** Her işletmenin çalışma şekli ve faaliyet alanı değişik olduğu için eğitim gereksinimi duyulan konular da değişiklik gosterir. İşletme, amaç ve hedeflerine ulaşmak için alması gereken eğitim konularını tanımlanmalı ve eğitim konulan TKY felsefesi doğrultusunda düzenlenmelidir.
- b) **Eğitimin Derinliği:** İşletmenin alması gereken eğitim konularının ayrıntı ve derinlik derecesi değişebilir. TKY'nin eğitimde etkili bir şekilde uygulanabilmesi, eğitimci ile eğitilen grubun katılımlarına ve uyumlarına bağlıdır. Eğitim gelişimsel bir süreçtir ve bu sürece katılanların öğrenme problemlerini gözönünde bulundurmak gerekir.

**Sonuçların değerlendirilmesi:** Eğitimin temel amacı istenilen bilgi ve becerileri kazandırmak, iş performansını iyileştirmektir.

**Eğitim etkinliğinin gözden geçirilmesi:** Eğitim, belirli aralıklarla kalite politikası, kalite eğitim hedefleri ve eğitim organizasyonları açısından gözden geçirilir. İşletmenin kalite politikası sabit kalsa bile, kalite eğitim hedefleri işletmedeki değişikliklere uyum sağlamak ve yükselen standartları yakalamak için sürekli geliştirilmelidir. Eğitim organizasyonu da benzer şekilde yeni hedefler ışığında yeniden gözden geçirilmeli ve sürekli gelişim amaçlanmalıdır.

### **3.17. Toplam Kalite Yönetiminin Eğitimdeki Rolü**

Toplam Kalite Yönetimi örgütün kalite isteği ile oluşmaktadır. Örgüt, kr ve verimliliğini ürünlerinden memnun olan müşterilerinin sayısının artmasında gördüğü zaman üretim süreçlerini de bu anlayışa göre değiştirmek zorundadır. Örgütte bir takım ruhunun oluşturulması, kararların verilere dayalı olarak alınması, dürüstlük ve yanlış yapmama gibi özellikler her türlü ilişkinin temelini oluşturmaktadır (zdemir, 1996, 36). Eğitim alanında daha iyiye varmak için birçok çalışmalar yapılmaktadır. Fakat bu

çalışmaların başarılı olabilmesi için çok sistemli ve çağdaş dünya ihtiyaçlarına yönelik olması gerekir. Eğitimde kalite çalışmaları ve arayışları geçmişte olduğu gibi, şimdi ve gelecek dünyası için de aynı derece öneme sahiptir.

Artık eğitim kurumlarının, kendi oluşturdukları kalelerden dışarıya çıkıp toplum ile bütünleşmeleri gerekmektedir. Reform ve yenilenme en çok eğitim kurumlarının ihtiyacı olan bir kavram olup bu da eğitim kurumlarında toplam kalite anlayışı ile başarıya ulaşabilecektir. Başarılı olan özel ve kamu kuruluşları kaliteyi algılayan ve onun sırrını keşfeden kuruluşlardır. Kalitenin kaynağını aramak özellikle eğitim örgütleri için çok önemlidir. Eğitimin kaliteli hizmeti amaçlayıp müşterisine ve personeline götürmesi temel hedefini oluşturmalıdır. Eğitimin en küçük hizmet birimi olan okullarda da kalite yönetimi çalışmalarına geçilmesi eğitimin genel başarısını pekiştirecektir.

Okullarda Toplam Kalite Yönetimi ile kazanılacak davranışlar öğrenci-öğretmen katılımı ile önceden belirlenip açıklığa kavuşturulmalıdır. Temelde öğrenci merkezli olan bu durum öğrencinin tam öğrenmesini sağlayacak bir süreci gerekli gören bir yaklaşımdır. Öğrencinin her aşamada kazandığı davranışlar öncelikle kendisi tarafından ve bağlı olduğu grupça anında kontrol ile değerlendirilecek ve gerekli tam öğrenme sağlanabilecektir. Yani her aşamada yapılan kontrol "sıfır hatalı" üretim ya da "tam öğrenme"yi sağlamaya yönelik olacak, grupça değerlendirilecektir. Bu yüzden mal üretimindeki "yüzde yüz kalite" eğitim açısından ise "tam öğrenme" ile eşdeğerdir denilebilir.

### **3.18. Eğitimde Etkililiğin Göstergeleri**

#### ***3.18.1. Girdi Göstergeleri***

Kaliteli bir sistemin arkasında her zaman kaliteli öğretmen vardır. Eğitimde etkinliğin girdi göstergeleri şunları göstermektedir :

**1. Öğretmen özellikleri:** İlk iki özellik, öğretmen olacak birinin resmi olarak öğretmenliğe hazırlanmasının kalitesiyle ilgilidir. Hem akademik eğitim ve hem de öğretmen eğitimindeki kalite düzeyinin, öğretmenin bilgisiyle ve bildiklerini öğrencilere aktarma kabiliyetiyle olumlu yönde bir ilişkiye sahip olduğu düşünülmektedir (Özdemir, 2002, 55).

**Yeterli:** Görev yaptığı düzey ve öğretim türüne uygun akademik ve öğretmen eğitim formasyonuna sahip olmalı,

**Yeterli Düzeyin Altında:** Görev yaptığı düzey ve öğretim türüne uygun akademik bilgiye sahip fakat öğretmen eğitim formasyonu olmayan.

**Yetersiz:** Ne akademik ne de öğretmen eğitim formasyonuna sahip. Daha yeterli öğretmenlerin çalıştığı okullarda yüksek kazanım yeterliklerinin marjinal maliyeti, artan marjinal sınıf çıktılarıyla dengelenir. Daha fazla öğretmenin yeterlik düzeyini yükseltmek için gerekli öğretmen eğitim programları ve akademik programların oluşturulması ve yaygınlaştırılması son derece zaruri bir ihtiyaçtır. Duygusal olgunluk ya da deneyim doğrudan ölçülemediği zaman, öğretmenin yaşı, ya duygusal olgunluk ya da deneyim için kullanılan vekil bir göstergedir. Aynı zamanda pek çok kültürde, öğretmenin yaşı, öğretmene öğrenci, veli ve toplum tarafından gösterilen saygının ve öğretmen otoritesinin önemli bir belirleyicisidir. Bu otorite ve saygı olmaksızın, bir öğretmenin eğitim ve öğretim hedeflerini gerçekleştirme derecesi de yetersiz olabilir. Bir kavram olarak deneyim, öğretmenin maruz kaldığı resmi ve resmi olmayan öğrenme fırsatlarından zamanla kaynaklanan becerilerin somutlaşmış halini ifade eder. Bununla birlikte deneyim, birinin öğretmen olarak geçirdiği yıllara göre özelleşir (Garip ve Köksal, 1996, 32).

**2. Eğitim Tesisleri:** Tesis özellikleri, mekanın boyutları ve özel kullanım imkanlarının varlığı (dinlenme alanları, laboratuvarlar, teknik birimler vb. ) gibi iki konuya ayrılabilir. Bir okul girdisi, kalitenin bir göstergesi ve potansiyel etkililiğin bir belirtisi olarak en önemli fiziki özellikler, her okul başına düşen öğrenci, sınıf başına düşen öğrenci ve okulda her metre kareye düşen öğrenci gibi faktörlerce belirlenen mekanın kullanım ölçümleridir.

**3. Donanım:** En önemli donanım çeşitleri: fizik ve doğal bilimler için laboratuvarlar, ağaç işleri, metal işleri, elektronik, uygulamalı mühendislik ve konulara ilişkin mesleki ve teknik donanımlar, öğretime destek olmak amacıyla kullanılan görsel-uzaysal donanımlar (radyo, tv, film projektör, kaset çalar, tepegöz, video, bilgisayar, kompakt disk).

**Eğitimsel Materyaller:** Sınıf başarısının bir belirleyicisi de eğitim materyalleri ve bunların etkin kullanımudur. Öğretmenler, ders kitaplarını, programlanmış materyalleri takip ederek veya diğer öğretilimsel destekleyicileri kullanarak (haritalar, diyagramlar, özel konu kitapçıkları, çalışma kağıtları) öğretim için sınıf organizasyonunun bağlı bulunduğu prensiplerin değerlendirmesini ve yeni bilgileri kazanır. Çok iyi tasarlanmamış bir materyalde bile, gizli bir mantık vardır ve geliştirilmiş metotlar bilinçli öğretmenler tarafından zamanla kazanılır. Öğretilimsel materyal mevcudiyeti ve maliyeti, kalite ve etkililiğin yaygın olarak kullanılan göstergelerindendir (Özdemir, 2002, 57).

**Yönetici Kapasitesi:** Yönetici yeterliğini göstermek için kullanılan en yaygın ölçü, yöneticinin eğitimsel düzeyidir. Aynı zamanda yaş, çalışma süresi veya yönetici olarak geçirdiği yıl sayısı da göz önüne alınır. Yöneticilerin kişisel yeterliklerinin yanı sıra, eğitimsel yöneticilik kapasitesi, örgütsel yapının uygunluğunu, hiyerarşik sisteme karşı bireysel ve grup tutumlarını, mevcut kişisel güdülerin düzeyi ve veri bulundurma ve kullanımını kapsar.

### ***3.18.2. Süreç Göstergeleri***

**1. Yönetici Davranışı:** Süreç verisinin ilk çeşidi, yönetici denetiminin şekline ve oranına göre toplanabilir. Okula gelen müfettiş ve danışmanların yaptıkları teftişin sıklığı, aralığı ve amacı bir örnek olabilir. Yönetici süreç göstergelerinden ikincisi de, okul yöneticilerinin öğretmenler ve öğrencilerle olan ilişkilerinin ölçümüdür. Son yönetici davranış alanı ise, genellikle araştırmalar tarafından gözardı edilen okul yönetimiyle veli ve toplum arasında olan etkileşimdir.



**Öğretmen Zamanı:** Eğitimde öğretmene ayrılan zaman, üç geniş çalışma kategorisine ayrılabilir: (1) yönetici görevler; (2) öğretimsel görevler; (3) denetim ve değerlendirme görevleri. Bu üç çalışma kategorisine ayrılan zamanın ölçülmesi, eğitim sürecinde öğretmenin rolü için faydalı bir gösterge sunar. Öğretmenin yönetici görevleri, velilerle ve toplumla iletişimi, sınıf organizasyonunu, kayıt tutmayı ve öğrenci disiplininin sürdürülmesini kapsar. Denetleme ve değerlendirme görevleri, sınavların ve testlerin tasarımını ve yapılmasını, not vermeyi ve değerlendirme prosedürlerinde öğrencilerin başarılı olduklarına ya da tekrar iyileştirmeye tabi tutulup tutulmayacaklarına karar vermekten oluşur. Elbette, en karmaşık öğretmen görevi ve öğretmenin zamanının en büyük kısmını ayırması gereken görev ise, öğretimsel sorumluluktur (Özdemir, 2002, 58).

**Öğrenci Zamanı:** Okulda öğrenci zamanının iki boyutu vardır: birincisi, öğrencinin öğretmenle ve diğer öğrencilerle olan etkileşimidir. Bunlar: (1) ders veya tartışmayla geçen tüm sınıf etkileşimi, (2) öğretmenli küçük gruplar, (3) öğretmensiz küçük gruplar, (4) öğretmenli bireysel küçük dersler, (5) yalnız çalışma. İkincisi ise, materyal kullanma ile geçen, davranışlara ayrılan zamandır. (1) materyalsiz, (2) ders kitapları, (3) öğretimsel destek materyalleri ve (4) görsel uzaysal donanımlar. Öğrencilerin bu aktivitelerine ayrılan zaman doğrudan etkililiğin göstergeleri olarak kabul edilemez. Öğretimin muhtemel etkilerinin neler olacağı ve kaynakların uygun kullanılıp kullanılmadığının daha informal değerlendirilmesi için fırsat sağlar. Önemli olan bu aktivitelere ayrılan zamanın ne oranda etkili kullanıldığıdır (Özdemir, 2002, 58).

### **3.18.3. Çıktı Göstergeleri**

Genellikle, artmış bir başarı, eğitimde etkililiğin olumlu bir göstergesi olarak düşünülür. Çünkü, istendik bir eğitim çıktısı, daha fazla mezun öğrenci sayısıdır. Eğitimi bırakma ve sınıf tekrarı, eğitimin kalitesini zayıflatır ve böylece bu faktörler olumsuz gösterge olarak kabul edilir. Sisteme giren öğrencilerden ne kadar fazlası sistemden başarılı olarak çıkarsa, bu durum etkililiğin göstergesidir. (Özdemir, 2002, 58).

**Başarı Etkileri:** Başarı etkileri belki de çıktı ölçümlerinin en yaygın kullanılanıdır. Test sonuçları, ister kesin isterse ön test, son test olsun en fazla kullanılanıdır (Özdemir, 2002, 59).

**Tutumsal / Davranışsal Etkiler:** Öğrencilerin davranış ve tutumları sınıftaki başarıyı etkileyen önemli faktörlerdendir. Bazı sınıflarda değerlendirme sistemi, öğrencilerin motivasyonlarını, davranışlarını, disiplinini, çabasını ve kişiliğini de kapsayabilir. Bu kavramların tamamını standart testlere dökmek pek mümkün değildir.

**Bir Sonraki Eğitim ve Öğretime Giriş:** Mezun olan öğrenciler, çalışma, bir işe girme ile bir sonraki eğitim kurumuna devam etme arasında seçim yapmalıdır. Müfredatın ve eğitim aktivitelerinin etkililiği, mezun olan öğrencinin bu iki tercihe nasıl iyi bir düzeyde hazırlandığının değerlendirilmesine bağlıdır (Özdemir, 2002, 59).

**Bir Sonraki Eğitim ve Öğretimde Başarı:** Eğitimin amaçlarından biri, öğrenciyi bir üst öğrenime hazırlamak olduğu için, eğitim kurumundan mezun olan öğrencinin bir üst kurumdaki başarısı da öğrencinin mezun olduğu eğitim kurumunun etkililiğini gösteren göstergelerden biridir.

**İş Bulma:** İsteyerek veya istemeyerek eğitime devam etmeyen öğrenciler için eğitimin onları iş hayatına nasıl bir düzeyde hazırladığı ilgili eğitim kurumunun etkililiğiyle ilgilidir. Eğitim kurumu mezun ettiği öğrencileri iş hayatına ne düzeyde hazırlayabiliyorsa, o düzeyde etkilidir denilebilir. Sanayinin ve ülkenin istediği yeterliklere sahip öğrenci mezun etmek, eğitim kurumlarının görevidir (Özdemir, 2002, 60).

**Kazanç:** Günümüzde insanların eğitiminden beklentileri arasında en önemli olan faktörlerden biri eğitim sayesinde kişinin elde edeceği kazançtır. Okuldan mezun olan öğrencilerin kazanç düzeyleri de eğitim kurumlarının etkililiğini gösterir.

**Tutumlar ve Davranışlar:** Sosyal sorunlara karşı, eğitim sisteminin kendisine ilişkin tutum ve davranışlar, insan haklarına ve sorumluluklara yönelim ve politik katılım, verimlilikte ve tüketimde eğitimin etkisi gibi faktörler de eğitim kurumlarının etkililiğine işaret eder (Özdemir, 2002, 60).

**Dışsalıklar:** Eğitim kurumlarının etkililiği aynı zamanda dış çevreye sağladığı gelişme ve faydalarla da ölçülür. Bir eğitim kurumundan topluma şunları kazandırması beklenir: (Özdemir, 2002, 61).

1. Sosyal hareketlilik,
2. Kazançların ve gelirlerin dağılımında değişme,
3. Tutumlarda ve değerlerde değişiklikler,
4. Gelişmiş politik bir katılım ve liderlik,
5. Düşük işsizlik oranı,
6. Artan bir insan gücü,
7. Fiziksel kapasite ve verimlilikte iyileşme,
8. Araştırmalarda artan bir nitelik ve nicelik.

### **3.19. Toplam Kalite Yönetimi Kuramının Eğitim Yönetimine Katkıları**

Bugün kalitenin kuruluştaki herkesi ilgilendirip etkilemesi ve tüm örgüte uyarlanması, yani kalitenin kendiliğinden olmayacağı, yönetilmesi gerektiği kabul edilmiştir. Kaliteden beklenen ekonomik olarak rasyonellik sağlamasıdır. Toplam Kalite modelinin temelinde hataları ayıklamak yerine hata yapmama yaklaşımı vardır. Her yönüyle düşünülmüş, kapsamlı, titiz, doğru bir planlama çalışması ile sonradan oluşabilecek hataların çok büyük bir bölümü ortadan kaldırılabılır.

Toplam Kalite Yönetimi ile ilgili veriler göstermektedir ki, bu bir çağcıl yönetim kuramı, yeni bir düşünce tarzı ve örgütsel bir yaşam biçimidir. Sistem ve alt sistemler, davranısal tutum ve alışkanlıklar bu süreçte önemli rol oynamaktadır. Buna göre hizmet ya da ürünün üretildiği her süreç önemlidir. İşgörenlerin ilgilendiği süreçte gösterecekleri davranış ürünün nitelik, kalite ve sayısını etkileyebilecektir (Taş, 2001, 3).

### ***3.19.1. Toplam Kalite Yönetimi'nin Öğretmen Üzerindeki Etkileri***

Toplam kalite yönetiminin oluşmasıyla sınıf ortamında belirli oranda değişimler yaşanacaktır. Toplam kalite yönetiminin uygulanmasıyla öğrenci ile öğretmen arasında resmi ilişki yerine, öğrencisi ile diyalog kurabilen, öğrenci ile odaklaşabilen, ona rehberlik eden, eleştiren değil yol gösteren, öğrenci ile koordineli, bilgi vermekten çok bilgiyi paylaşan, bilgiyi sınıf içerisinde değil dış ortamlarda da arayan, bilim ve teknolojiye değişimleri takip eden, öğrencileri araştırmaya iten, öğrencinin her türlü ihtiyacını bilen, başarısızlığı yargılayan değil, nedenini araştırmaya iten bir öğretmen profili çizilir (Yalçınkaya, 1996, 23).

### ***3.19.2. Toplam Kalite Yönetimi'nin Öğrenci Üzerindeki Etkileri***

TKY uygulaması ile yönetim kademesi ve öğretim kadrosunda yaşanan köklü değişim, öğrencileri de ister istemez etkileyecektir. TKY uygulaması yapılan okulları bitiren gençler iletişim, ekip çalışması, problem çözme, öğrenmeyi öğrenme konularında beceri geliştirirler. Öğrenci artık derslerde sıkılmayacak, düşüncelerini sınıf ortamında rahatça ifade edebilecek, araştırma ve incelemeye yönelecektir. Bilgi edinme isteği ile bir üst eğitim kurumuna gidecektir. Teknolojik gelişmeleri takip eden, takım çalışmasını seven, öğretmenlerine ve arkadaşlarına karşı saygılı olan öğrenciler ile tüketen değil, üreten bir toplum oluşacaktır. Hizmet öncesinde nitelikli yetişen öğrenci, bilgiye olduğu gibi değil, eleştirel bir göz ile bakacaktır. Öğrenciye, reel düşünce yetisi kazandıracaktır. Böylelikle, hizmet öncesinde nitelikli yetişen bireyler, ülke kalkınmasında büyük rol oynayacaktır (Yalçınkaya, 1996, 24). Toplam kalite yönetimini uygulayan yönetici veya öğretmen, demokratiktir. Eğitimsel bir lider görevindedir (Bridge, 2003, 83).

## **3.20. Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi Çalışmalarında Engeller**

### ***3.20.1. Okul Yöneticilerinden Kaynaklı Engeller***

Eğitim örgütlerinde yöneticilerin en önemli görevlerinden biri; korkuyu örgüt dışına sürükleyebilmektir. Korkuya dayalı, itaat, kontrol ve kumanda bazlı sisteme; insanların

yaratıcılıklarını ortaya çıkardığı, kendi yönlendirdikleri ekiplerle çalıştıkları ve herkesin sürekli gelişimini amaçlayan çağdaş okullarda yer yoktur.

Liderlik; yardım etme, yol gösterme ve destek olma demektir; tehdit etme sınıflandırma ve cezalandırma değildir. Eğitim liderleri, TKY eğitim ve uygulamalarının okul kültürünün bir parçası olması için çaba göstermelidir. Eğer okul yöneticileri, okullarında bir toplam kalite değişimi sürecine girmeyi planlıyorlarsa, değişik yöntemler deneyebilir. Önemli olan konu; öğrencilerin gereksinimleri ve istekleri doğrultusunda okulun kapasitesini, olanaklarını ve şartlarını en iyi şekilde kullanıp değerlendirmektir. Doğal olarak değişim süreci başlatılırken toplumun istekleri ve gereksinimleri, kültürü, tarihi, nüfus ve sosyo ekonomik koşulları, eğilimleri ve değerlerini baz almalıdırlar.

### ***3.20.2. Okulda İşgörenlerden Kaynaklı Engeller***

**Öğretmenler:** Öğretmenin alanında yeterli olması, bilgi yüklü olarak sınıfın karşısında durması başarısını etkiler ama bu yeterli değildir. Bunun için öğretmenin istekli ve gayretli olup, sınıf içerisinde bir takım ruhu oluşturması gerekir. Öğretmenler;

1. Öğrenmeyi sürekli olarak işletmelidir.
2. Olumlu tutumları sürdürmelidir.
3. Öğrencilerin ihtiyaçlarına hizmet etmelidir.
4. Diğer sınıf öğretmenlerine de yardım etmelidir.
5. Sınıflarını geliştirmek için sürekli çalışmalıdır.
6. Dinleme becerilerini uygulamalı ve geliştirmelidir.
7. Herkesin düşüncesini cesaretlendirmelidir.
8. Takım olarak çalıştırıp, öğrencilerin hepsini cesaretlendirmelidir.
9. Öğrencilerini girişimciliğe cesaretlendirmelidir.

Eğitimin her safhasında öğretmen, öğrenci ile ilgili sürekli olarak dönüt alabilen ve başarısının derecesini arttırabilmek için sürekli gelişimin yollarını gösteren lider konumundadır. Diğer bir deyişle, öğretmen öğrenci için son ve önemli kararları veren değil, yönlendiren kişidir. Güler yüzlü olmalıdır. Sınıfla ilgili bir karar alırken öğrencinin fikirlerine önem göstermelidir, öğrencileri zengin-fakir diye ayırmamalıdır.

### ***3.20.3. Öğrenci ve Velilerden Kaynaklı Engeller***

Ülkemizde velilerin okula karşı ilgisizliği, toplantılara katılmayışı neredeyse tüm okullarda bir sorun haline gelmiştir. Konu ile ilgili yapılan araştırmalarda velilerin en çok "Yine para istenecek" beklentisi yüzünden okula gelmedikleri görülmektedir. Oysaki eğitimi sadece devletin görevi olarak göremeyiz. Veliler sadece maddi değil, kaynak olarak, bilgisi ile emeği ile düşünceleri ile ve talepleri ile eğitim sürecine dahil olmalıdır. Veli okulun hem müşterisi hem de tedarikçisi konumundadır (<http://www.meb.gov.tr>).

TKY çalışmaları tüm katılımların sonuçlarının değerlendirilebileceği ve ölçülebileceği süreçleri kapsar. Bu bağlamda süreçlere velinin katılımı ürün ile ilgili taleplerinin gerçekleşmesinde etkili olacaktır. Ancak velilerdeki iletişim becerileri eksikliği, boş vermişlik, önemsememe, kendi yeterliliklerinin farkında olmama, öğrenci notlarını çok önemseme, okula güvensizlik, okulun değerlerini paylaşamama gibi etkenler TKY çalışmalarına katılımı engellemektir.

### ***3.20.4. Mevcut Eğitim Sisteminden Kaynaklı Engeller***

Eğitimde liderliğin en önemli işlevi, tüm eğitim çalışanlarını ortak amaçlar doğrultusunda etkinliğe yöneltmeye özendirmesidir. Bu konuda her birim, hizmet alan ve hizmet verenlerin katkılarıyla ve yasal mevzuatlarda belirtilen görev ve amaçları doğrultusunda misyon ve vizyonunu oluşturmak, bunların tüm unsurlarıyla benimsenmesini sağlamak durumundadır şeklinde bir açıklama ile yasal mevzuata bağlı kalarak kurumların çalışma şekillerine ve liderlerin görevlerine ilişkin yeni açıklamalar

getirilmiştir. Yine bu yönetmeliklerde OGYE (Okul Gelişim Yönetim Ekibi) başkanı Okul Müdürü olma zorunluluğu vardır. Kurallar ve çeşitli formatlarla devlet kurumlarına uygun yeni bir TKY anlayışı oluşturulmaktadır. Ülkemizde Askeri okullarda ve silahlı kuvvetlerin bazı bölümlerinde TKY uygulamaları gerçekleştirilmiş ve ISO standartları ile ilgili çalışmalar yapılmıştır (<http://www.meb.gov.tr>).

Başka ülkelere baktığımızda özellikle İngiltere'de uygulanan TKY çalışmaları merkeziyetçi yapıdan kaynaklı olarak bizdeki çalışmalara daha yakındır, ancak burada da devlet kurumlarında çok başarılı olduğu söylenemez. Amerika'da ise eyaletler arasında farklı yönetim şekilleri buralardaki eğitim kurumlarında da farklıdır.

## **BÖLÜM 4: İLETİŞİM KAVRAMI VE EĞİTİMDE İLETİŞİM**

### **4.1. İletişim Kavramı**

En kısa tanımını ile iletişim bilgi aktarımıdır; bilgi alış verişi ve anlamların iletilmesidir. Bilgi paylaşma faaliyeti olan iletişim, kişilerin kendini ifade edebilme gereksinimleri sonucunda ortaya çıkar. Bu tanımlar doğrultusunda iletişim konusunda şunları söyleyebiliriz. İletişim, toplumun temelini oluşturan bir sistem, örgütsel ve yönetsel yapının düzenli işleyişini sağlayan bir araç ve bireysel davranışları görüntüleyen ve etkileyen bir teknik, sosyal süreçler bakımından zorunlu bir bilim, sosyal uyum için gerekli bir sanattır (Sabuncuoğlu, 1982, 160).

İletişim, "kaynağın, mesajı anlaşılır biçimde hedefe iletmesidir. "İletişim, bireyler arasında bilgi alıp vermek amacıyla oluşturulan bir ilişkiler sistemi olarak da tanımlanabilir. İletişim, kişilerin amaçsız etkileşimleri olmaktan çok, bir etki oluşturmaya veya davranışa neden olmak amacıyla, mesajın kaynaktan hedefe bilinçli bir şekilde aktarılmasıdır.

Her insan iletişimi farklı biçimde algılar ve yorumlar. Bir mesajı almak, yorumlamak, ya da göndermek, insanların kişisel birikimleri tarafından etkilenir. İnsanoğlunun tüm başarısının arkasında en temel faktör olarak, iletişim yeteneği vardır. Bu yetenek ona, soyut düşünebilme, daha ilkel bir yaşamı daha uygar bir yaşama dönüştürebilme olanağını sağlamıştır (Hall, 1977, 266). Bilimin her türü ve bütün dalları -sanat, tarih, coğrafî vd. örgütsel, yönetsel ve yasal ilişkiler, iletişim sürecinden geçirilerek düzenlenir (Schnelder, 1976, 3). Bir bakıma bilgi paylaşımı süreci olan iletişim, insanların kendilerini ifade edebilme, kendilerini dinletme ve kabul ettirme faaliyetlerinin sonucunda ortaya çıkar (Kanter ve diğerleri, 1992, 388).

Taraflar arasında iletişim yazılı, sözlü ve sözsüz olmak üzere üç yöntemle kurulabilir. Yazılı iletişim toplumumuzun her kademesinde yer almakla birlikte en zayıf iletişim yöntemidir. Çoğu zaman yavaştır ve zaman boşa harcanır. Okuyucunun dikkatini çekmeyi başaramaz, davranış ve duygular ortaya çıkmadığı için başka anlamlar çıkarmasına neden olabilir. İnsanlık tarihinde yazıdan da önce gelişmiş olan, ikinci tür iletişim yöntemi olan sözlü iletişim yazılı iletişime göre daha avantajlıdır. Çok yakındır,



bağlantılıdır, geri beslemeye olanak verir. Yine de sözlü iletişim en mükemmel iletişim yöntemi değildir. Çünkü kelimeler farklı insanlarca farklı şekilde algılanabilir. İletişim kurmanın son yöntemi ise sözsüz iletişimdir. İletişim kurmanın en eski şekli sayılır ve birçok kişi en etkili yöntem olduğuna inanır. Beden dili, mimikler, göz hareketleri ve ses tonunu sözsüz iletişimin araçları olarak sayabiliriz. Sözsüz iletişim konuşmalarda mesajların en iyi etkiyi bırakmasını sağlar. Yapılan bir araştırmaya göre yüz yüze görüşmelerde: mesajların % 93'ü sözsüz iletilmekte, geri kalan % 7'yi ise sözcükler kapsamaktadır (Sandal, 2001, 5).

#### **4.2. İletişimin Tanımı ve Anlamı**

İletişim bilginin, fikirlerin, duyguların, becerilerin, vb'nin simgeler kullanılarak iletilmesidir. İletişim bir anlam arama çabasıdır. İletişim esas olarak simgeler aracılığıyla bir kişiden ya da gruptan diğerine bilginin, fikirlerin, tutumların veya duyguların iletimidir. Toplumsal açıdan ise iletişim, mesajlar aracılığıyla gerçekleşen toplumsal etkileşimdir. İletişim, tarafların anlam yaratıp, karşılıklı bir anlaşmaya ulaşmak amacıyla mesajları birbirleriyle paylaştıkları bir süreçtir.

İletişim kavramı, "communis" kelimesinden türemiştir ve kavram; tutum, bilgi, düşünce, duygu ve davranışların, kaynaktan hedefe doğru aktarılması anlamına gelir. İletişim bir kişiden veya gruptan, bir başka kişi veya gruba bilgilerin aktarılması sürecidir. Bir başka tanımla iletişim; insanların duygu, düşünce, inanç, tutum ve davranışlarını sözlü, yazılı ve sözsüz olarak, iletmesidir. İletişim sayesinde; insanlar, örgütler (kurumlar) ve toplumlar arasında etkileşim ve enformasyon akışı sağlanır. İletişim, kaynaktan hedefe bilgi veya anlamların aktarılmasıdır. İletişim, insanın kendini sosyal bir varlık olarak ifade etmesi için zorunludur. İnsan, çevresi ile iletişim kurarak yaşar. Onun her davranışı, konuşması, susması, duruşu ve oturma biçimi, kendini ifade etmesidir; yani çevresine mesaj iletmesidir. İletişim, bilgi üretme, iletme ve algılama sürecidir. İletişim kurmakta asıl amaç, anlaşılabilir mesajların gönderilmesi ve karşı tarafın tutum ve davranışlarında değişiklik yapmaktır (Tutar, 2002, 42).

İnsan yaşamını iletişim kurarak sürdürür. Yaşam bir bakıma iletişim kurma serüvenidir. Normal zihinsel fonksiyonlara sahip olan bir insan, iletişim kurmadan yaşayamaz. İletişim, insanın bireysel ve sosyal yaşamının vazgeçilmez unsurudur. İnsan gündelik yaşamında diğer insanlarla, kurumla, kuruluşla, grupla veya kendisiyle iletişim kurarak yaşar. İletişim, yazılı, sözlü ve sözsüz mesajlarla, anlamları aktarma sürecidir. İletişim konuşma, hareket veya yazı ile bilgi, işaret veya mesaj iletimi ve değişimidir. Daha kapsamlı bir tanımla iletişim, mesaj, gönderici ve mesajı alan olmak üzere, üç önemli unsur olan ve bilgi deneyim, duygu, görüntü veya sesin iletilmesi ve işlenmesi sürecidir. İletişim bir bakıma, bilgi üretme, üretilen bilgiyi yorumlama ve onu aktarma sürecidir.

İletişim, bir kişiden diğerine anlamların iletilmesidir. Anlam iletme bir ihtiyaçtan kaynaklanır. Davranışları ortaya çıkaran ihtiyaçlardır. İnsanlar gizlemeye çalışsalar da, onların davranışlarından, karşılamaya çalıştıkları ihtiyaçlarını anlamak zor değildir. Davranışla ihtiyaç arasındaki söz konusu ilişki nedeniyle, iletişim kurma biçimimizi, içinde bulunduğumuz toplumun değer yargıları belirler. Bu yönüyle, temel ihtiyaçlar bakımından büyük oranda benzerlikler bulunsa da, ikincil davranışlar bakımından iletişim kurma biçimimizi kültürel ve kişilik özelliklerimiz belirler. Böylece, içinde bulunduğumuz toplumda iletişim kurmadaki temel amacımız, kendimiz ile içinde bulunduğumuz toplumsal çevre arasında uyumlu bir ilişki kurmaktır (Gordon, 1997, 223).

İletişim, bireysel, toplumsal ve örgütsel yaşamın vazgeçilmez aracıdır. Daha açık bir ifadeyle iletişim, konuşmak, yazmak, dinlemek, beden dilini iyi kullanmak, yazılara ve telefonlara cevap vermek demektir. Bu nedenle iletişim yaşamsal bir zorunluluktur. Zira günlük yaşamda her şey bir şey yapmamak ve susmak dahil bir mesajdır; bir davranış tarzıdır ve anlamlıdır ve iletişim de bir anlam iletimi sürecidir.

### **4.3. İletişimin Amacı ve Önemi**

İnsan ister tek başına, ister toplumla birlikte yaşasın, amaçlarına iletişim kurarak ulaşabilir. İnsanda iletişim kurma ihtiyacı, çevreyi etkileme isteğinden kaynaklanır. Bu

nedenle iletişim, ister bilgiyi yaymak, ister eğitmek, ister eğlendirmek, ya da yalnızca anlatmak için olsun, asıl amaç, bilgi verme ve karşıdakini etkilemektir. Özellikle örgütsel ve grup iletişimde, birlikte çalışan insanların davranışlarını kontrol etmek ve belli bir amaç doğrultusunda yönlendirmenin vazgeçilmez aracı, iletişimdir. Bu yönüyle iletişim sadece bir ileti alışverişi değil, insanın toplumsallaşma sürecinde ortak bir etkinlik biçimidir (Tutar, 2002, 43).

Örgütler, bireylerin tek başlarına başaramayacakları amaçları, kolektif bir çaba sonucunda başarmak amacıyla oluşturulur. Örgütsel unsurların bir araya getirilip, organize edilmesinden sonra, belirlenen amaçlara yönlendirilmeleri iletişimle olur. İyi bir iletişim, koordine edilmiş sonuçlara ulaşmak için gereklidir. Etkin bir iletişim, tüm yönetim faaliyetleri için temel bir öneme sahiptir.

İletişim her şeyden önce, insanın kendini bir insan olarak gerçekleştirme ve sosyal süreçlere girmesi bakımından önemlidir. İletişim sayesinde insanlar zihinlerindeki kavram ve fikirleri açığa vurma, onları paylaşma ve değerlendirme olanağına sahip olurlar. Başkalarını etkileme ve onlardan etkilenme, yararlanma, yararlı olma ve bir başarı gösterme iletişim sayesinde mümkün olur. İnsanlar arasında yaşanan ilişkilerin sürmesi iletişim sayesinde mümkün olur.

İletişim şüphesiz insanlar ve diğer tüm sosyal sistemler için önemlidir; ancak iletişim özellikle bugün her zamankinden daha büyük bir öneme sahiptir. Günümüzde iletişimin öneminin artmasının nedeni, iletişimin bugün bir güç kaynağı olan bilgi iletişiminin temel aracı olmasıdır. Yaygın bir tanımlamayla içinde bulunduğumuz çağ "enformasyon çağı" olarak nitelendirilmektedir. Çağımıza adını veren bilginin bir değer olarak ortaya çıkması ve iletilmesi, iletişim sayesinde mümkün olabilmektedir (Tutar, 2002, 44).

#### **4.4. İletişimin Temel Özellikleri**

İletişim üzerine yapılan çalışmalar, iletişimin üç temel özelliğinin olduğunu göstermektedir. Bunlardan ilki iletişim etkinliğinin insanları gerektirmesidir. İletişim ancak insanların birbirlerini anlama ihtiyaçları sayesinde kurulabilir. İkinci olarak

iletişim, paylaşmayı gerekli kılar; yani iletişimde gönderici ve alıcı, mesajın ortak bir anlamı üzerinde anlaşmalıdırlar. Son olarak, iletişim semboliktir. Semboller; jestler, mimikler, sesler, harfler, rakamlar ve sözcüklerdir. Alıcı ve gönderici mesaja aynı anlamı verdikleri zaman, tam olarak iletişim ortaya çıkar.

Sosyal etkileşim aracı olan iletişim, aynı zamanda insan ihtiyaçlarının doğurduğu, hatta insanın temel faaliyetlerinden biridir. İletişim olgusunun bazı temel özellikleri vardır. Bu özellikleri aşağıdaki gibi sıralayabiliriz.

**İletişim insan davranışlarının bir ürünüdür:** İnsan, iletişim ihtiyacını sürekli duymuştur ve duymaya devam edecektir. Çocuk, çevresini algılamaya başladığından itibaren belirli ölçüde iletişime de başlar, zamanla yeteneklerine ve çevreyle ilişkisine bağlı olarak iletişim gücü gelişir. İnsan, yaşamının ilk yıllarından itibaren isteklerini belirtmek için kelimeler kullanmaya başlar; bazı ilkel sesleri çıkarır. Zamanla sınıma yanılma yoluyla konuşmayı öğrenir. Daha sonra, çevre ve eğitimin etkisiyle, kişinin konuşma bilgisi, kullanacağı kelime sayısı gelişir. Bu gelişmeye paralel olarak, iyi bir alıcı veya kaynak olma yolunda ilerler. İnsan, yeni gruplara dahil oldukça, iletişim biçimi ve amacı da değişik olur ve ilişkide bulunduğu grubun iletişim kalıplarını benimser. Böyle bir davranış, gruba dahil olma, gruba birlikte amaçlarına ulaşma isteğinden kaynaklanır (Tutar, 2002, 44).

**İletişim dinamik bir olgudur:** İletişimin ikinci temel özelliği, dinamik olmasıdır. Kültürel yapıdaki değişime paralel olarak iletişim değişir. Her dilin canlılığını koruması için kendini yenilemesi gerekir. Dildeki değişme mesajın, dolayısıyla iletişim biçiminin değişmesi olarak karşımıza çıkmaktadır. Sosyal organizasyonların değişmesi ve gelişmesi de iletişimi etkilemektedir. Küçük bir örgütte yüz-yüze iletişim ilişkisi geçerli iken, bu örgüt büyüdükçe, yazılı iletişim ön plana geçmeye başlar (Tutar, 2002, 44).

**İletişim belirli kalıplara bağlıdır:** İletişim ilişkisi belirli kalıplar içerisinde gerçekleştirilir. İletişim kalıpları, genel kültürel yapıya bağlı olarak gruplarca oluşturulur ve kişilerin kabul etmeleri oranında süreklilik kazanır. İletişim kalıpları, kişilerin anlaşması başka bir deyişle, mesajın etkili olması için gereklidir. İletişim kalıbı iyi düzenlenirse, işaretler kısaltmalar anlamlı hale gelir, mesajın etkisi artar. Sözü edilen

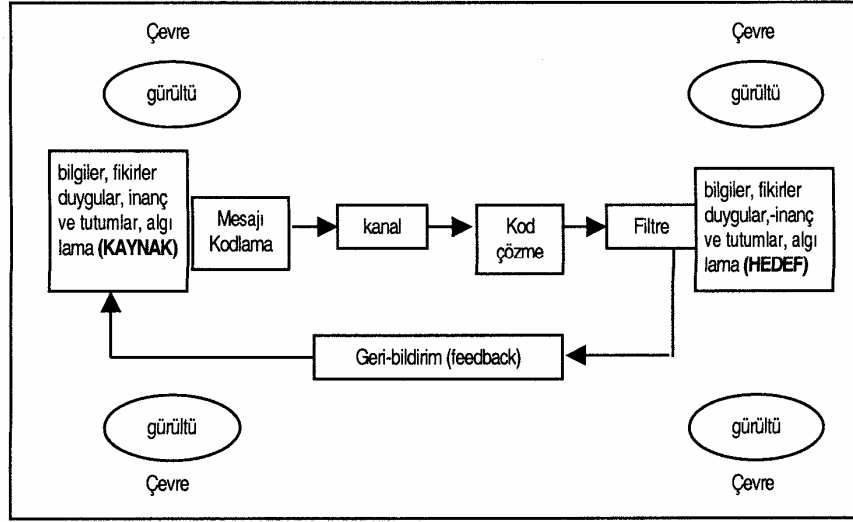
kalıplar gruplara göre düzenlendiği gibi, olaylara göre de düzenlenir. İşletmelerdeki iş emirleri veya bilgi formları, bir iletişim kalıbı olarak görüleceği gibi, makinelerin üzerine konan uyarı işaretleri de, bir iletişim kalıbıdır (Tutar, 2002, 46).

#### **4.5. İletişim Süreci**

Etkili iletişim iki yönlü bir süreçtir; bir verici ile bir alıcı arasındaki düşünce alışverişidir. Yaşamın kendisi gibi iletişim de bir süreçtir. Bunun anlamı, iletişimin dinamik bir süreç olduğudur. Sürekli değişir ve bu değişim, kesintisiz biçimde devam eder. İnsan vücudu, sistem bütünlüğü içinde çalışan biyolojik bir sistemdir. Örneğin dolaşım ve sindirim sisteminin işleyiş biçimi, iletişim sistemi ile aynıdır.

İletişim süreci, bir mesajı herhangi bir kanalla gönderen gönderici veya kaynak gönderilen mesaj veya ileriye mesajı alan hedef veya alıcı olmak üzere üç temel unsurdan oluşur. Bu unsurlardan biri eksik olursa, iletişim kurulamaz. Örneğin, gönderici mesajı gönderebilir, ancak alıcı onu duymaz veya algılayamaz ise, iletişim gerçekleşmez (Clark, 1984).

Kısaca, iletişim süreci, kaynağın bir mesajı anlaşılır biçimde kodlayarak, alıcıya göndermesiyle başlar (Bingöl, 1998, 291). İletişim sürecinde kaynak, iletmek istediği mesajı önce hedef tarafından algılanabilir ve anlaşılabilir işaretlere dönüştürür; yani kodlar. Kodladığı mesajı bir araç (sözel ve görsel) veya kanal aracılığıyla gönderir. Mesajı alan hedef, gönderilen mesajın kodunu açar, onu algılar; yani yorumlar ve bu yorumuna göre tepkisini kodlayıp geri gönderir (geri-bildirim). Kaynak, hedefin tepkisine göre, kendi amacının, karşısındakinin algılamasıyla aynı olup olmadığını kontrol etme imkanına sahip olur (Gökçe, 1998, 143). İletişimin etkinliğini, iletişim sürecinin etkinliği belirler.



**Şekil 4.1.**

### **Temel İletişim Süreci**

**Kaynak:** Gökçe, 1998, 143.

Yukarıda Şekil 4.1'de de görüldüğü gibi, iletişim ikincil unsurları ile birlikte, yedi unsurdan oluşan bir süreçtir. Bu unsurlar sırasıyla: 1) Gönderici (kaynak), 2) Gönderici ve alıcının algılama ve değerlendirme biçimi (kod), 3) Mesaj, 4) Kanal (iletişim aracı) 5) Alıcı veya hedef (mesajın iletilmek istendiği taraf) 6) Geri besleme (feed-back), 7) Gürültü (mesajın iletilmesini engelleyen her tür bozucu çevresel faktörler) dür (Koçel, 1998, 355).

İletişim sürecinin işleyişi gönderici (kaynak) ile başlar. Kaynak, mesajın kodlayıcısıdır. Bireysel iletişimde birey hem kaynak, hem de hedeftir. Gönderici, mesajı hedefe gönderen şahıstır. Algılama ve değerlendirme dediğimiz ikinci aşamada, kişiler kendilerine ulaşan mesajları değerlendirir; kısaca, onları "filtre" eder. Bir başka deyimle kodlarını çözer. İletişim sürecinin üçüncü unsurunu mesaj oluşturur. Mesajlar, göndericinin fikir, düşünce ve arzularını belirten sembollerdir. Sağlıklı iletişim ancak, mesaja gönderici ve alıcının aynı anlamı vermesi ile kurulabilir.

İletişim sürecinin dördüncü unsurunu, iletişim kanalı oluşturur. İletişim kanalı, mesajın göndericiden alıcıya doğru aktığı yolu ifade eder. Örneğin sözlü ve yüz yüze iletişimde, mesaj atmosfer yoluyla alıcıya ulaşır. Telefon görüşmelerinde ise kanal, telefon

hatlarıdır. İletişim sürecinin önemli bir unsuru da çevresel faktörler (koşullar)dır. Çevre koşulları, mesajın iletişim kanalı içinden akışını etkileyen koşulları ifade eder. Örneğin, gürültü bir çevre koşuludur. Aynı şekilde, hava şartlarının radyo dalgaları üzerindeki etkisi de, bir başka çevre koşuludur.

Alıcı (hedef), iletişim sürecinin en önemli diğer unsurudur. İletişim gönderici ve alıcı arasında kurulur. Hedef; mesajı alan kişidir. Alıcının, mesajı taşıyan sembolleri algılaması ve geri bildirimde bulunması ile iletişim süreci tamamlanır. İletişim sürecinin son aşamasını geri-bildirim oluşturur. Geri bildirim, alıcının, göndericinin mesajına cevabıdır. Bu cevap sayesinde, gönderici mesajının anlaşılıp anlaşılmadığını öğrenir.

#### **4.5.1. Gönderici (Kaynak)**

İletişimin temel faktörleri kaynak, alıcı ve mesajdır. Bu üç faktör olmadan iletişim sağlanamayacağı gibi, gerçekleşen iletişim olgusunun etkinliği de, söz konusu olan üç faktörün taşıyacağı özelliklere bağlıdır.

Gönderici, mesajın kaynağı, iletişimin başlatıcısıdır. Gönderici, iletişimi başlatan veya iletiyi gönderendir. Gönderici olmadan iletişim kurulamaz. İletişimde en önemli sorumluluk göndericiye aittir; çünkü iletişim sürecini başlatan ve mesajı kodlayarak gönderen odur. İletişim ilk önce göndericinin zihnindeki düşüncelerle ortaya çıkar. Kaynak sahip olduğu tecrübe ve bilgilere göre, mesaj olarak iletecek bir düşünce oluşturur; yani mesajı iletmeden önce onu "kod"lar. Bir düşünceyi formüle eder ve mesaj halinde kanalı kullanarak alıcıya gönderir (Preston, 1989, 14).

#### **4.5.2. Mesaj (İleti)**

Mesaj, alıcı için bir uyarı olarak işlev gören bir sinyal ya da sinyaller birleşimidir. Mesaj teriminin bir çok anlamı vardır. Örneğin mesaj, herhangi bir yerde bir biçimde açığa vurulan bir dizi sözcük, ya da imgeyi ifade eder. Mesaj, göndericinin fikirlerinin ve isteklerinin sembollere dönüşmüş halidir. Sembollerin tek başlarına bir anlamları

yoktur. Sembollere, anlamları gönderici ve alıcı yükler. Eğer, alıcının verdiği ve göndericinin algıladığı anlamlar birbirlerine uygunsam, tam iletişim söz konusudur. Etkin bir iletişimin gerçekleşmesi için, önce iletişimin tam olması gerekir. Bunun için göndericinin sembollerini, alıcının da tanıması gerekir, aksi takdirde alıcı sembolleri tanıyamaz ve iletişim gerçekleşmez (Tutar, 2003, 65).

İletişim, kaynağın gönderdiği mesajın alıcı tarafından algılanmasıdır. İletişimin görünür yönü genellikle mesajdır; çünkü, mesajın alıcıları ve iletişimin izleyicileri, öncelikle mesajı, mesajın anlamını, amacını ve etkisini algılamak durumundadırlar. Bu nedenle, iletişimin ilk algılanan yönü olan mesajın, iletişim türünü ve etkinliğini belirlemede önemli bir payı vardır.

#### **4.5.3. Kodlama-Kod Açma**

Kodlama bir mesajın, iletişim kanallarının özelliklerine uygun olacak şekilde, bir simgeleştirme sistemi aracılığıyla fiziksel olarak iletilebilecek veya taşınabilecek bir biçime çevrilmesidir. Basit bir el hareketinden, karmaşık bir matematik formülüne kadar çok geniş bir alanı kapsayabilir. Kodlama simgelerin anlama dönüştürülmesi sürecidir. Bir şeyi temsil eden ama onunla doğal bir ilişkisi olmayan simgeler kodlanarak mesaja dönüştürülür. Simge mesaja, iletilmesi amacıyla verilen fiziksel biçimdir. Sinyalin içerik ya da anlamla hiçbir ilgisi olmayıp, sadece mesajın fiziksel varlığını ya da biçimini dile getirir (Mutlu, 1994, 32).

İletişimin gerçekleşmesi, kaynağın mesajı alıcıya ulaştırmasıyla; iletişimin etkinliği ise, gönderilen mesajın anlamı ve etkisinin, alıcıya tam olarak iletilme gücüyle ölçülür. Gerçek iletişim etkinliği, hedefte istenen davranışın sağlanmasıyla gerçekleşir. Bu da ancak mesajın kodunun, kaynağın kodladığı gibi, hedef tarafından açılmasıyla mümkün olabilir. Kaynağa göre etkinlik, istenen davranışın sağlanmasıyla olur; ancak kaynağın beklediği davranışın gerçekleşmesi, mesajın tam alınmasının yanı sıra, alıcının mesaj ve kaynağa karşı tutumuna da bağlıdır.



#### **4.5.4. Kanal**

Kanal sinyali taşıyan herhangi bir fiziksel araçtır. Işık dalgaları, görsel sinyalleri, hava dalgaları ise ses sinyallerini taşır. Kanal fiziksel olabilir (sesimiz, bedenimiz), teknik olabilir (telefon) ya da toplumsal olabilir (okullarımız, gazeteler vb. ). Kanal, mesajın göndericiden alıcıya iletiildiği yoldur. Örgütlerde iletişim kanalları, resmi ve gayri resmi olabilir. İşletme içindeki resmi iletişim kanalları; emir-komuta zinciri, internet, öneri/şikayet kutuları, şirket dergisi ya da işletme toplantıları olabilir. Gayri resmi iletişim kanalları ise; dedikodu, söylenti haberleri, işletme dışı gruplaşmalar ve bizzat yöneticinin çalışanlarıyla resmi olmayan kanallardan konuşmalarıdır.

Kanal, mesajın göndericiden alıcıya aktarıldığı yoldur veya kanal, mesajın göndericiden alıcıya gönderildiği araçlardır. Örneğin, yüz yüze iletişimde kanal "hava"dır, telefon görüşmelerinde ise telefon hatları, kanal rolü görür. Radyo ve televizyon iletişimde kanal frekanslardır. İnsanların duyu organlarının sağlıklı olması halinde bunların her biri, beyine giden iletişim kanallarıdır (Terplan, 1987, 481).

#### **4.5.5. Alıcı (Hedef)**

Kodlanmış mesajı alan ve kodunu açan kişi alıcıdır. Alıcı, mesajı taşıyan sembolleri algılayıp anlam vererek, iletişimi sonlandırır ya da kendisi bir mesaj göndererek gönderici konumuna geçer. İletişimin gerçekleşmesi için en az iki kişiye ihtiyaç vardır.

İletişim süreci, alıcının gönderilen mesajı algılamasına kadar tamamlanmaz. Kaynak gönderdiği mesajın alıcı tarafından mutlaka alınmasını ister. İş iletişimde ise, alıcının mesajı alması yetmez, anlaması, kabul etmesi ve bir davranış gerçekleştirmesi gerekir. O halde iletişimin tamlığı mesajın alınmasına bağlı iken etkinliği mesajın alınması ve istenen davranışın alıcı tarafından gösterilmesine bağlıdır. Alıcı, gönderilen mesajı alan kişidir. İletişim sürecinde, kaynağın gönderdiği mesaja hedef olan kişi, grup ya da kitleye iletişim sürecinde alıcı denir (Mucuk, 1999, 85).

## 4.6. İletişim Türleri

### 4.6.1. Sözlü İletişim

Sözlü iletişimler "dil ve dil-ötesi" olmak üzere 2 alt sınıfa ayrılmaktadır. İnsanların karşılıklı konuşmalarını hatta mektuplaşmalarını "dille iletişim" kabul edebiliriz. Dille iletişimde kişiler, ürettikleri bilgileri birbirlerine ileterek anlamlandırır. Dil-ötesi iletişim, sesin niteliği ile ilgilidir; ses tonu, sesin tonu ve sesin hızı, şiddeti, hangi kelimelerin vurgulandığı, duraklamalar vb. özellikler, dil-ötesi iletişim sayılır. Dille iletişimde kişilerin "ne söyledikleri", dil ötesi iletişimde ise, "nasıl söyledikleri" önemlidir. Araştırmalar, insanların günlük yaşamda, birbirlerinin ne söylediklerinden çok nasıl söylediklerine dikkat ettiklerini göstermektedir (Dökmen, 2000, 25). Karşımızdakinin sözlerinin kapsamı kadar-hatta daha da fazla- ses tonundaki canlılık da bizi ilgilendirir. Yani semantik öğeler kadar dil-ötesi öğeler de iletişimde etkilidir. Yüksek sesle halimizi, hatırımızı soran birisi, daha sonra sesini kısarak "Akşama bize buyur" derse, bu sözden, "Gelmeni pek istemiyorum" anlamını çıkarırız (Zıllıoğlu, 1999, 145). Bu tür, alçak sesle çabucak söylenivermiş davetlere "yarım ağızla yapıldı" deriz. Bir de davetin yürekte mi, yoksa yarım ağızla mı yapıldığını anlamaya çalışırken, başvurduğumuz önemli ölçütlerden birisi, dil-ötesi öğelerdir.

### 4.6.2. Yazılı İletişim

İnsanın zaman ve mekandaki ilişki sınırlılıklarını genişletmede en etkin ilk iletişim biçimidir. Ekonomik gereklerle ortaya çıkan, bazı toplumsal, kültürel ilişki ve kurumlar üzerinde etkili olmuştur. Buna karşılık bu kurumlar da yazının evrim ve yayılma süreçlerinin yönünü ve hızını belirlemiştir. Avrupa'da 15 yy'da matbaanın icadı ve yoğun kullanımı, yazılı iletinin hızla çoğalmasına, bilgi ve düşüncelerin yayılmasına neden olmuştur. Ancak, bu yazılmanın hızı, okuryazarlık oranı ile belirlenmiştir. Okur-yazar olmama sorunu ise, günümüzde de tümüyle ortadan kalkmış değildir (Zıllıoğlu, 1999, 174).

### ***4.6.3. Sözsüz İletişim***

İyi bir dinleyici, iletişim kurduğu kişinin, yalnız söylediklerini değil, yüz, el, kol ve bedeniyle yaptıklarını da "duyar"; Çünkü yüz ifadeleri, el ve kol hareketleri, bedenin duruş tarzı, sesin tonu gibi sözsüz mesajlar kullanılarak da iletişim kurulur. Karşı karşıya gelerek kurulan kişilerarası iletişimlerde, hem sözlü, hem de sözsüz mesajlar aynı anda kullanılır. Bu konuşmalarda, mesaj alışverişinin ancak küçük bir bölümünü sözlü mesajlar oluşturur. Yüz ifadeleri, el kol hareketleri, bedenin konumları ve sesin yükselip alçalmasıyla gönderilen sözsüz mesajlar iletişimde kullanılan mesajların daha büyük bir bölümünü kapsar.

### ***4.6.4. Savunucu İletişim***

İletişim sürecini anlamanın bir yolu da onu bir ileti alış veriş görmekten de öte insanlar arası ilişkilerin gerçekleştiği bir süreç olarak değerlendirmektir. İletişimde taraf olan kişiler benlik anlayışları, özel yaşam deneyimleri, duyguları, amaç ve beklentileriyle, toplumdaki kurumlarıyla ayrı kişiliklerdir. Başkaları tarafından kabul edilmek için dışarıya sosyal benlik gösterilir. Sosyal benlik, diğer insanları düşünerek oluşturulan görünüş, düşünce, davranış ve duyguların bir bileşimi, bir sentezidir. Sosyal benlik bilinci olduğu gibi bir de iç benlik bilinci vardır. Bu da, görünüş, düşünce, davranış ve duyguların kişiye görünümü onu etkileyiş biçimidir. Bu etki son derece ona özgü ve onun iç dünyasına ait bir bileşim oluşturur. İşte buna iç benlik adı verilir (Cüceloğlu, 1997, s. 137). İnsan yaşamında öyle anlar vardır ki, kendisini mutlaka koruması gerektiğinde, savunucu bir iletişim içine girmesi zorunludur. Çünkü karşıda, benliğine saygı göstermeyen kendisini korumazsa onu ezip geçecek olanlar vardır. Saldırganlığın bulunduğu böyle durumlarda kişi, bütün gücüyle kendini savunur. Bu durumda kalan sadece kişinin kendi olmayabilir; yakınlarının sevdiği kimselerin zor durumda kaldığını gördüğü zaman da, onları savunma gereği duyar (Cüceloğlu, 1997, s. 143).

#### 4.7. Eğitim Kurumlarında İletişim

İnsanların toplu yaşamaya başlamasıyla birlikte, iletişim ihtiyacı da başlamıştır. Okul, içinde yaşadığı toplumun, düzenli ve kurallı örgütlenmiş kurumlarından biridir. Okulun amaçlarına ulaşmasının en önemli yollarından biri, işgörenlerin takım çalışmasını bilen ve koordinasyon içinde uygulayan bir ekip haline gelebilmeleridir. Bu nedenle, okul için iletişimin önemi, her hangi bir kurum için olduğundan çok daha büyüktür (Fidan ve Erden, 1994, 23). İletişim, bir okulda şu işlevleri yerine getirir;

**İletişim bilgi taşıyıcı:** Bilgi okulun kullandığı en önemli girdidir. Okulun kullandığı eğitim ve yönetim teknolojisi bilginin ürünüdür. Okulda yapılacak yenileşmelerde bilgi kullanılır (Fidan ve Erden, 1994, 23). Okulun çevresine uyumu ve çevresini kendisine uyarlaması bilgiyle sağlanır.

**İletişim ilişkilere aracılık eder:** İnsan ilişkilerinin aracı iletişimdir. İlişkileri iyileştirici mesajlar taşıdığı gibi, kötüleştirici olanları da taşıyabilir. Taşıdığı mesaj olumsuz olmasa da, iletişimin kötü olması nedeniyle, çalışanların birbirleriyle ilişkileri bozulabilir (Bursalıoğlu, 1987, 115). Öğretmenlerin, öğrencileriyle olan ilişkileri de, mesajın yanlış yollarla ifade edilmesi nedeniyle, umulmadık boyutlarda etkilenebilir.

**Etkileşime aracılık eder:** İletişim, etkileşim amaçlı olduğunda, iletişimi başlatan kişi, karşısına aldığı kişiyi, kasıtlı olarak, eyleme geçirmeyi ya da onun davranışlarını değiştirmeyi düşünür (Bursalıoğlu, 1987, 115). Buna örnek olarak, yönetsel ve eğitsel iletişimlere gösterebiliriz. Yönetici öğretmenlere karşı, öğretmen de öğrencilere karşı, iletişimin bu işlevinden yararlanır.

**İletişim kararları taşıyıcı:** Okulun amaçlarının gerçekleştirilmesini engelleyen sorunların çözülmesi için verilecek kararların zamanında ve gücünü yitirmeyecek biçimde, doğru olarak yerine ulaşmasını iletişim süreci sağlar. İletişim süreci, kararların gecikmesine, gücünün azalmasına, anlamının bozularak çarpıtılmasına neden olursa, örgüt sorunlar yaşamaya başlar (Başaran ve Ethem, 2000, 68). Okul, öğrenci ve veli iletişimi, okulun başarısı için çok önemlidir. Örneğin, bu iletişimin, veli tarafının aksaması, okul için öngörülenden daha büyük sorunlara neden olabilir.

**İletişim buyrukları taşır:** Okulun amaçlarının, görevlerinin, işlerinin açıklanmasına ilişkin buyruklar iletişim yoluyla işgörelere ulaşır. Yürütme ve uygulama buyruklarının bozulmadan, zamanında ilgililere ulaştırılması ancak etkili işleyen bir iletişimle sağlanabilir.

**İletişim geri bildirimleri taşır:** Geri bildirim, okulun işleyişinde ve çıktılarında görülen kusurların, eksikliklerin, engellerin yanında üstünlüklerini, başarılarını bildiren bilgidir. Ne yaptığını bilmeyen bir okul, nasıl yapacağını da bilemez. Okul için geri bildirim kaynakları çok çeşitlidir (Başaran ve Ethem, 2000, 68). Öğretmenler, öğrenciler, veliler, müfettişler, hatta okulun bir sonraki yıl kayıt için başvuran öğrenci sayısı bile bir geri bildirim aracıdır. Tüm bu kaynaklar, farklı açılardan ele alınmalı ve her birine ayrı ayrı değer verilmeli, dikkate alınmalıdır.

**İletişim öğrenen okulun öğrenme aracıdır:** Okulun bilişim sistemini bir çember olarak düşünelim. Bilgi, kararlar, buyruklar, geri bildirimler, iletişim aracılığıyla hareketini sürdürür ve okulun sisteminin işlemlerini sağlar (Başaran ve Ethem, 2000, 69). Böylece okulun hem öğrenme gücü zenginleşir, hem de kurumsallaşma süreci kısa sürede tamamlanır. Okulun etkili olabilmesi ve etkililiğini sürdürebilmesi için, iletişim sisteminin etkin çalıştırılması zorunludur (Glasser, 1996, 105).

#### **4.8. Eğitim Yönetimi ve İletişim**

Kurumların çeşitli kademelerinde olduğu gibi eğitim kurumlarının çeşitli kademelerinde de pek çok çalışan vardır. Bu çalışanların büyük bir bölümü öğrencilerin eğitim ve öğretim sorumluluklarını yüklenmiş olan öğretmenlerdir. Ayrıca kurumda yöneticiler, idari kadro ve az sayıda da hizmetli personel bulunur.

Bu insanların her birinin psikolojik, sosyolojik yapıları, ruhsal ve kişilik özellikleri farklıdır. Çok çeşitli yapıya sahip olan bu insanların gereksinimleri, algılamaları, beklentileri de birbirinden farklıdır. Kurumun iyi yönetilmesi, başarıya ulaşması için de bu çok farklı özellikler taşıyan insanların temel ihtiyaçlarının bilinmesi ve karşılanması ve bu nedenle yönetim kadrosundaki kişilerin bir takım özelliklere sahip olmaları

gerekir (Can ve diğerleri, 135). İyi bir liderin, çağdaş bir yöneticinin aynı zamanda öğretmenin, tüm çağdaş bireylerin sahip olması gereken başlıca özellikler şu şekilde sıralanabilir;

1. Bağımsız ama bağıllığı da yaşayabilen,
2. Uyum gücü yüksek,
3. Kendisinden haberdar olabilen,
4. Kendisi ve çevresiyle barış içinde,
5. Kendini ifade etme hakkının bilincinde ve bu hakkın kullanımına saygılı,
6. İçten denetimli,
7. Yaratıcı düşünceye sahip,
8. Empatik becerisi olan,
9. Evrensel ahlak ilkeleri olan bütüncü bir dünya görüşüne sahip,
10. Sorumluluk duygusu gelişmiş,
11. Öğrenmeye açık olabilen,
12. Bireyselliğini koruyabilen,
13. Olasılıkları düşünebilen,
14. Kendini gerçekleştirme yolunda ilerleyebilen,
15. Kaba kuvvete değil, aklın gücüne güvenen,
16. Kendine saygılı- güvenen,
17. Gerektiğinde yardım almasını bilen,
18. Koşulsuz saygıyı hissedebilen,
19. Spontan,
20. Kendini gerçekleştiren,
21. Akılcı.

Bu görüşe göre bir okul yöneticisinin okulun amaçlarını gerçekleştirmede birinci derecede sorumlu olduğu belirtilerek çağdaş bir okul yöneticisinin yukarıda verilen

özelliklere, ayıca yönetim biliminin ortaya koyduğu özelliklere sahip olması gerektiği vurgulanmaktadır (Can ve diğeri, 135). Yöneticilik sosyal bir olaydır. İnsanlarla temas etmeyen bir yöneticilik olamaz. Bir yöneticinin kullandığı en temel araç ise iletişimdir. Yönetici dünyanın en iyi planını yapsa, kararını verse bile bunu uygulamaya koymadığı sürece anlamsız olduğu gözlenir. Bir okul yöneticisi işinin gereği öğretim kadrosu ve diğeri çalışanlarla devamlı ilişki içinde bulunmak, bir takım yönetsel kararlar almak ve bunların uygulanmasını sağlamak, otorite kullanmak durumundadır (Aydoğanolu, 2003, 12). Yani eğitim kurumunun verimli olabilmesi örgütte yeterli bir iletişim ağı kurulmuş olmasına, işinin uzmanı, inandırıcı güven duyulan bir yönetim kadrosuna sahip olmasına, kurulan iletişim ağının bu sayede düzgün işlemesine bağlıdır.

#### **4.9. Eğitimde İletişim Süreci**

Eğitim sisteminde iyi bir eğitimci olabilmek için iletişim sürecini çok iyi bilmek gerekir. Öğrenme-öğretme sürecinde de bir eğitimcinin bir konuyu etkili bir biçimde öğretebilmesi için öğrencileriyle etkili bir iletişim kurması gerekir.

Eğitimde iletişim sürecinin işleyişinde kaynak öğretmen, alıcıda öğrencidir. Mesaj ders kitabı, program içeriği ya da öğretmenin sesi, kanal da öğretim süreçleri ya da süreçte kullanılan öğretim araç ve gereçleridir.

Çift yönlü iletişim, eğitim sürecinde daha önemlidir. Sınıf içindeki öğrenci öğretmen etkileşimi ve yüz yüze ilişkiler çift yönlü iletişim kurulmasını sağlar. Bu nedenle iyi bir eğitimci öğrencilerinden gelen tepkilere (dönütlere) göre nasıl öğrettiğini ya da nasıl öğretmesi gerektiğini belirleyebilir. Sınıf ortamında öğrencinin soru sorması, gülmesi, derste uyuması yada esnemesi bir dönüt işareti olabilir.

#### **4.10. Eğitimde İletişimin Önemi**

Her şeyden önce öğretmenler şunu iyi bilmelidirler ki, öğrencinin gözünde öğretmen sıradan bir kimse değildir; giyinişi, konuşması ve tavırları ile örnek bir insandır. Bunun için, öğretmen her hareketine dikkat etmek zorundadır.

Eğitimde görmenin, uygulamanın, örnek olmanın önemi büyüktür. Yapılan araştırmalara göre; genel olarak insanlar bir defa okuduklarının %10'unu, bir defa dinlediklerinin %20'sini bir defa gördüklerinin %30'unu, bir kere görüp dinlediklerinin %50'sini, bir kere anlattıklarının %70'ini ve bir kere anlatıp uyguladıklarının %90'ını öğrenirler. Eğitimde başarının temeli, eğiten ile eğitilen arasında hiçbir anlaşmazlığın, olumsuzluğun bulunmamasıdır; iletişimin tam olmasıdır. Bunun için aralarında sevgi, saygı ve güven sağlanması gerekir (Ergin, Birol, 2000, 76).

İnsan, bilgiye rehbersiz de ulaşabilir. Hele zamanımızda bu çok daha kolaylaşmıştır. Fakat eğitim böyle değildir. Doğumundan ölümüne kadar eğitime, eğiticiye muhtaçtır insan. O, nasıl bir çevrede yetişirse, ona göre bir kişiliğe sahip olur. İnsanlar, özellikle çocuklar ve gençler, gördüklerini taklit eder, öğrendiklerini yaparlar. İnsanın müspet kişilik sahibi olabilmesi için, her zaman müspet Şeyler görüp, müspet Şeyler ğrenmesi gerekir. Çünkü menfi örnekler ve menfi mesajlar onun menfi kişilik sahibi olmasına neden olur.

#### **4.11. İletişim Engelleri**

Örgütün içinde ve dışında bulunan bazı engeller, iletişim sürecini güçleştirir ve bazı zamanlar tümden durdurur. Bu engelleri Şöyle zetleyebiliriz; (Ergin, Birol, 2000, 87)

**Psikolojik:** Verici ve alıcının görüş çerçeveleri, duygu ve heyecanlarının farklı olması veya aşamadıkları bazı saplantılarının olması.

**Semantik:** Konuşma ve yazı dilindeki bazı incelik veya karışıklıkların neden olduğu farklar ve anlaşmazlıklar.

**Statü:** Verici ve alıcının sosyal ve formal statüleri, akademik ve mesleksen gelişme farkları.



**Korunma:** Duyduğu geri bildirimden hoşlanmayan vericinin, bazı savunma mekanizmaları geliştirmesi ve böylece iletişimin sonuçsuz kalması.

**Alan:** İletişim birimleri arasındaki uzaklık (binaları aynı kampüs içinde olmayan bir üniversite çalışanları, her gerektiğinde yüz yüze iletişime geçemez).

**Hiyerarşi:** Üst-ast ilişkilerinde çatışmalar (makamını görevinin gereği değil, pozisyon olarak gören bir okul yöneticisi, bazı astlarını sahip olduğu pozisyon için tehdit unsuru olarak görebilir ve iletişim kopukluğu yaşanır).

**Uyutma:** Karar sürecine katılma olanağı verilmeyen uygulayıcıların, emirleri savsaklaması veya önemsiz sayması.

**Sınırlama:** Örgütün amaçları ve görevi gereği, bazı kapsamın sınırlanması veya gizli tutulması (okula gelen bazı gizli evraklar hiçbir zaman öğretmenlerle paylaşılmaz).

#### **4.12. Eğitim Kurumlarında İletişim İşleri**

Eğitim kurumlarında iletişim anahtar kelimedir ve aslında kurumun varlığını sürdürebilmesi için en çok yolunda gitmesi gereken fonksiyondur. Gün içinde öğrenciler, öğretmenler, okul çalışanları, servis işletmesi çalışanları, veliler, okul çevresinde devam eden yaşama ait parçalar, daha önce bahsettiğimiz tüm iletişim türlerini, aralıksız sürdürürler. Okulda öğrenmenin sağlanması ve okulun üretimi diyebileceğimiz "kendini gerçekteşirmiş" öğrencinin yetiştirilmesi, iletişim sürecinin en yüksek verimle devam etmesiyle mümkündür.

#### **4.13. Eğitim Yöneticisinin İzleyeceği İletişim İlkeleri**

1. Girişimi başkalarından önce ele almak,
2. İletişime yapıcı görüşlerle başlamak,
3. Çevresindekilerin katılma ve işbirliğini sağlamak,

4. Çevredeki liderleri de çalışmalara katmak,
5. Katılanları güdülemek,
6. Söylentilere engel olmak,
7. İletişim engellerini bilmek ve değerlendirmek,
8. Başkalarının fikirlerine saygı göstermek,
9. Önemli haberleri yinelemek,
10. Her iletişim aracından yararlanmak,
11. Destek ve karşıt güçleri tanımak,
12. İletişimi aralıksız sürdürmek.

Okul ortamı, içinde yer alan herkesin bir şekilde iletişim içinde olduğu ve varlığını bu şekilde sürdürdüğü bir mekandır. Eğitim yöneticisi, kurum içinde etkili bir iletişim akımı sağlamak ve sürdürmek istiyorsa, kendini çevresindekilere benimsetmeli, iletişim kanallarının sayı ve kalitesini çoğaltmalı ve bu kanalları her zaman açık tutmaya çalışmalıdır. Mutluluğu ve başarıyı hem kendisi, hem de birlikte çalıştığı ekip için aynı anda hedefleyen bir eğitim yöneticisi etkileme ve ikna etme becerilerini geliştirir, başkalarının olumsuz duygularını yönetmeyi başarır, ekip çalışması ve işbirliğine sadece sözde değil, uygulamada da yer verir ve etrafındakilerin de gelişmesi için çaba harcarsa, hedefine hızla ulaşacak demektir.

#### **4.14. İletişim Engelleri ve İletişim Engeli Oluşturan Faktörler**

İletişim engelleri, bir mesajın verilmesini ve alınmasını olumsuz yönde etkileyen tüm faktörlerdir. Önceki bölümlerde iletişim sürecinin öğeleri tartışılırken yeri geldikçe sağlıklı bir iletişim için dikkat edilmesi gereken noktalara değinilmeye ve yapılması gerekenler önerilmeye çalışıldı. Bir an için bu önerilerin yerine getirilemediğini düşünürsek iletişim engelleri karşımızda belirecektir. Bu nedenle önceki sayfalarda yazılanların burada ayrıntılı olarak yinelenmesi yerine, hatırlatmalarda bulunulması

tercih edilerek sınıfta iletişim engelleri oluşturabilecek bazı faktörler aşağıda kısaca verilmektedir.

**Öğretmen ve/veya öğrencinin;**

1. İletişime girme amacını tam olarak algılayamaması,
2. Bedensel ya da psikolojik bir özüre sahip olması,
3. Barınma, beslenme ihtiyaçlarını yeterince karşılayamaması,
4. Birbirlerine güvenmemesi,
5. Güvenli bir gelecek garantisinin olmaması,
6. Ortak yaşantı alanlarının az olması,
7. Sevip, sevilmemesi; sayıp, sayılmaması.

**Kaynak olarak öğretmenin;**

1. Öğrencilerini iyi tanımaması,
2. Alanında yeterli bilgi birikimine sahip olmaması,
3. Öğrenciler tarafından inanılır, güvenilir ve çekici bulunmaması,
4. Derse hazırlıksız girmesi,
5. Mesajlarını, öteki öğretim ortamlarına ve gerekli örneklerle yer vermeden bol bol sözcükler kullanarak sürekli anlatıma dayalı biçimde sunmaya kalkışması,
6. Sözcüklerini seçerken öğrencilerin geçire geldiği yaşantıları dikkate almayıp, anlamların karıştırılmasına ve hatta bazen öğrencilerin hiç duymadıkları sözcükleri de kullanıp hiç bir şeyin algılanmamasına neden olması,
7. Öğrencileri derse çekecek ve katacak yöntem ve teknikleri kullanamaması.

### **Alıcı olarak öğrencinin;**

1. O sınıfta bulunma amacının farkında olmaması,
2. Sık sık hayal kurup, kendisini bilerek dersin dışına itmesi,
3. İşlenen konularda kendisi için kullanabileceği bir çıkar, bir zenginlik görmemesi,
4. Öğretmenin mesajlarına tepkiler verme sorumluluğundan kaçması.

### **Öğretme-öğrenme ortamı olarak sınıfın;**

1. Oturma yerleri ve oturma düzeninin rahatsızlık vermesi,
2. Havasız, pis, rutubetli, ışısız, soğuk ya da aşırı sıcak olması.

### **Araç ve gereçlerin**

1. Öğrenci düzeyine uygun olmaması,
2. Görüntüyü ve/veya sesi iyi vermemesi, kullanılamayacak ölçüde bozuk olması,
3. Yeterli sayıda ya da hiç bulunmaması.

Görüldüğü gibi öğretim-öğrenme sürecinde kişilerden ya da öteki ortamlardan kaynaklanan yetersizlikler, eksiklikler, yokluklar hep iletişim engeli olarak belirmektedir; ancak, tüm bu yetersizliklere, eksikliklere ve yokluklara rağmen sınıfta öğretmen de vardır, öğrenci de vardır. Sınıftaki bu ikili, olası tüm iletişim engellerine rağmen iletişim kurmak zorundadırlar( <http://www.ogretmenlersitesi.com>). Öyleyse, iletişim engellerinin bilinmesi ve varlığının hissedilmesi; iletişimden vazgeçmek için ya da sorumlu tutulacağımız sağlıklı iletişim için sığınaklarımız değil, daha etkili olabilmek için yaratıcılığımızı harekete geçirecek dürtülerimiz olmalıdır.

### **4.15. Sorunların Çözümünde Kullanılacak İletişim Yöntemleri**

Okulların amacı bireyde öngörülen davranış değişikliğini sağlamaktır. Ancak bunu yapabilmenin ön koşullarından biri öğrencilerinin psikolojik gereksinimlerinin karşılanması derecesidir. Bunu yapmaya çalışırken okullarda ve sınıflarda bir takım

sorunlarla karşılaşılır. Okullarda disiplin önemli bir konudur ve okulların çocukların disiplinli yetişmesinde önemli rolü vardır. Okul dışında rahat davranma özgürlüğüne sahip öğrencilerden, okulda sınırlı bir özgürlük içinde görevini yerine getirmesi beklenir (Celep, 1997, 72). Öğrenciler kişisel beklentilerinin karşılandığı ve bunun devam ettirildiği bir ortamda bulunmak isterler, öğrencilerinin beklenti ve gereksinimlerinin karşılanması sınıf ortamında öğretmene aittir. Burada öğretmenin en önemli görevi öğrencilerle yeterli iletişim düzeyini yakalamaktır.

Birçok öğretmen öğrencilere bir şeyi öğretmekten hoşlandıkları için öğretmenlik mesleğini seçmesine rağmen, araştırmalar öğretmenliğe yeni başlayan öğretmenlerin çoğunlukla öğrencileri kontrol etmede güçlüklerle karşılaştıklarını ortaya koymaktadır. Öğretmenin sınıf yönetiminde başarılı olabilmesi ve öğretimi etkili biçimde gerçekleştirebilmesi için, sınıf içi iletişimlerinin niteliği önem taşımaktadır. Öğretmenlerin sınıf içinde öğrencilerin psikolojik ve akademik beklentilerini dikkate alması ve o doğrultuda bir iletişim geliştirilmesi öğretmenler için bir sorun niteliği taşımaktadır (Celep, 1997, 73). Çünkü öğretmenler sınıfa girdiklerinde gürültü yapan ve dersi dinlemeyen öğrencilerle uğraşmak yerine hemen derse başlamak isterler. Ama yine de zamanlarının büyük bir bölümünü disiplin sorunlarıyla geçirirler. Bunun nedeni disiplini ceza tehditleriyle, öğrenciyi azarlayarak ya da aşağılayarak sağlamaya çalışmalarıdır (Gordon, 1993, 101). Öğretmenin iyi bir sınıf yönetimi ve iletişim becerisine sahip olması gerekir. Sınıf yönetiminde iletişim eksikliği ya da kötü iletişim eğitimin kalitesini düşürmektedir. Fakat çoğu öğretmen ya öğrencilerle nasıl iletişim kuracağını bilemez ya da tek taraflı bir iletişim kurarak iletişimi en baştan engellemektedir. Öğretmen öğrenci ilişkisinde öğretmenin yaptığı hatalar şöyledir;

1. Emir vermek- Yönlendirmek,
2. Uyarmak, Gözdağı vermek,
3. Ahlak dersi vermek,
4. Öğüt vermek, Çözüm ve öneri getirmek,
5. Öğretmek, Nutuk çekmek, Mantıklı düşünceler önermek,
6. Yargılamak, Eleştirmek, Suçlamak,

7. Ad takmak, Alay etmek,
8. Yorumlamak, Analiz etmek,
9. Övmek, Aynı düşüncede olmak, Olumlu değerlendirme yapmak,
10. Güven vermek, Desteklemek, Avutmak, Duygularını paylaşmak,
11. Soru sormak, Sınamak, Sorguya çekmek, Çapraz sorgulamak,
12. Sözünden dönmek, Oyalamak, Alay etmek, Şakacı davranmak, Konuyu saptırmak.

Öğrencinin sorunlarının çözülmesiyle kazanılan davranışlar bireyin gelecekteki davranışlarının temelini oluşturur (Yavuzer, 1997, 58). Sınıf içinde öğrencilerle kurulan iletişimde, öğretmenlerin başarılı olmasını kolaylaştırabilecek yollar aranmalıdır. Sonuç olarak öğrencinin, öğretmen tarafından algılanan sözel ve sözel olmayan mesajlarını, öğretmenin kendi sözcükleriyle öğrenciye geri iletmesi esasına dayanan etkin dinleme tekniği ile öğrencileri doğru olarak anlamak kolaylaşacaktır.

## 5.SONUÇ VE ÖNERİLER

### 5.1.SONUÇ

Dünyadaki gelişmelerle eşzamanlı olarak, ülkemizin dış dünyaya açılması sonucunda, ülkemizde de bazı kavramlar ön plana çıkmaya başladı. Kalite ve verimliliğin önemi daha iyi anlaşılmaya başlandığı gibi, bu kavramların içeriğinde de önemli değişimler oldu. Bu kavramların yanı sıra, Toplam Kalite Yönetimi gibi son yıllara kadar pek bilinmeyen yeni bir kavram, sadece mal ve hizmet üreten kuruluşlarda değil, kamuoyunda da tartışılmaya başlandı.

Sosyo kültürel farklılıklar, ekonomik krizler, inançlarla ilgili ayrımcılık, iklim değişiklikleri, teknolojiadaki gelişmeler ve bunun sonucu olan yeni bilgilere ulaşmadaki hız, ülke liderlerini ve eğitimle ilgilenen yöneticileri zorlamaktadır.

Son yıllarda çok sık karşılaşılan "yeni dünya düzeni", "küreselleşme", "dünyaya açılma", "yeniden yapılanma" gibi kavramlar, özellikle sanayi sonrası bilgi toplumlarını ifade etmede kullanılmaktadır. Yaşanan değişim, insanın yalnızca maddi koşullarında kalmamakta, daha da önemlisi onun düşünce yapısını etkilemektedir. Bu kavramların temelinde bakıldığında bilgi kavramının önemli bir belirleyiciliğe sahip olduğu görülmektedir.

Bilginin bu derece önem kazanması, bilginin üretildiği, dağıtıldığı kaynaklardan biri olan eğitim kurumlarının yapısını, işleyişini, yönetimini, programlarını, kısacası eğitim örgütünün sorumluluklarını önemli ölçüde artırmaktadır. Eğitim örgütleri toplumun yenileşmesine öncülük etme durumundadır. Çünkü eğitim örgütleri çıktıkları yoluyla diğer sistemleri etkileme şansına sahiptir. Bireylerin değişmelerine uyabilecek ve katkıda bulunabilecek şekilde yetiştirilmeleri, bütün ülkelerin eğitimden sorumlu kişilerini öncelikli olarak ilgilendiren konuların başında gelmektedir. Eğitime önem vermek, eğitimde çağın gereklerine uygun niteliklere sahip öğrenciler yetiştirmek, yani eğitimde kaliteyi yakalamak demektir.

Kalitenin çok önemli hale gelmesiyle, sadece ülkemizde değil, bütün gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde de verimliliği artırmak ve kaliteyi geliştirmek için yeni teknik

ve yöntem arayışları hızla sürmektedir. Günümüzde kalite konusunda en son hedef Toplam Kalite Yönetiminin oluşturulmasıdır. TKY ürün ile ilgili bir nitelme olmadığı gibi, kalite sistemi ile de sınırlı değildir. Bir teknik ya da yöntem olmaktan ziyade, çeşitli teknik ve araçların kullanıldığı ve hep daha iyinin arzulandığı, başta iç müşteriler, çalışanlar olmak üzere, insana dayalı ve insanı amaçlayan bir kültürel yaşam ve üretim ortamıdır.

Bilim ve teknolojiye gelişmelere koşut olarak toplumsal yaşamda meydana gelen değişimler eğitime duyulan ihtiyacın önemini artırmıştır. Her alanda verilen eğitimin, çağdaş eğitim olması ve kaliteli eğitim özelliklerini taşıması gerekmektedir. Çağdaş eğitim çok yönlü, katılımcı, yaratıcı ve duyarlı insanı yetiştirmeye yönelik bir eğitim biçimidir. Başka bir deyişle, çağdaş eğitimin amacı, bireyin yalnızca zihinsel olarak değil, bedensel, sosyal ve duygusal yönlerden de bir bütün olarak gelişimini sağlamaktır. Çağdaş eğitim, bireysel farklılıklara, kişinin istek ve ilgilerine önem vermeli, onu yetişkin ve iş hayatına daha hazır hale getirebilmek için çaba göstermelidir. Bunun için çağdaş koşulların oluşturulması gerekir. Bu nedenle, eğitim örgütleri daha dikkatle ve titizlikle ele alınmalı ve geliştirilmelidir. Geleceğin insanını yetiştirmekle görevli eğitim sistemi ve eğitim sektörleri "çalışan insan ve müşteri odaklı" Toplam Kalite Yönetimi yaklaşımı ile bu görevlerini yerine getirmeye çalıştıkları zaman, verim artacak ve dolayısıyla ortaya konulan hedeflere ulaşılabilecektir.

Toplumların, bireylerin beklenti ve davranışları sürekli bir değişim içindedir. Bu değişim sürecinde eğitimde de yeni yaklaşımlar oluşmuştur. TKY, öğrenci veya velinin beklentilerini karşılayarak, eğitim kurumlarındaki tüm çalışanların da katılımı ile eğitim öğretim faaliyetlerinin sürekli geliştirilmesini öngören bir yönetim anlayışıdır. TKY her örgütte olduğu gibi eğitim kurumlarında da en yüksek kaliteye ulaşmayı hedefler. Kaliteli eğitim için eğitim kurumlarında karşılaşılabilecek her türlü hata önlenmelidir. Daha öncede bahsettiğimiz gibi "TKY bir kuruluş içinde kaliteyi odak alan, kuruluşun bütün üyelerinin katılımına dayanan, müşteri memnuniyeti yoluyla uzun vadeli başarıyı amaçlayan ve kuruluşun bütün üyelerine ve topluma yarar sağlayan yönetim yaklaşımıdır. TKY' nin temel amacı, kalite felsefesini bir yaşam biçimi haline



getirmektir. Kaliteyi etkileyen en önemli faktör insan faktörüdür. İnsanları yetiştiren örgüt de okul örgütüdür. Bu nedenle TKY' ne en uygun kurumlar okullardır.

## 5.2.ÖNERİLER

1-Bir ülkenin kalkınması için o ülkede yaşayan insanların belli bir bilince ulaşmış olması, ruh sağlığı yerinde, araştırmacı, yaşamı, insanları ve kendisini seven, kendisi ile barışık, dürüst, çalışkan kişiler olmasına bağlıdır. Böyle bir yapıyı oluşturmak için çocukların kaliteli okullarda iyi eğitim almaları gerekmektedir.

2- Öğretmen olacak kişilerin seçimi yapılırken, akademik bilgiler kadar, karakter ve kişilik yapılarının, psikolojik özelliklerinin bu mesleğe uygun olup olmadığının saptanması eğitimde kaliteyi yükseltecektir.Öğretmenlerin hizmet içi eğitim almaları, bilim ve teknolojide yaşanan gelişmeleri takip etmelerini, verimliliklerini arttırmalarını, böylece yeterliliklerini beklentilerin üzerine çıkarmalarını sağlayacaktır. Bu gelişmelerin gerçekleşebilmesi için Toplam Kalite Yönetimi'nin tüm öğretmenlere uygulanması gerekir.

3- Okul yöneticisi olan kişilerin seçimine özen gösterilmeli, bu kişilerin öğretmenler arasında sevgi ve saygı bağlarını oluşturacak, onları yeterince değerlendirecek, gerektiğinde motive edecek, TKY felsefesini kavramış, eğitimde kalitenin önemini benimsemiş, okul içerisinde öğretmenler, öğrenciler, veliler ve diğer tüm bireyler arasında doğru iletişim kurabilen, güvenilir kişiler olmasına dikkat edilmelidir.TKY' nin eğitim örgütlerinde başarılı olabilmesi için yeterli bilgi ve isteğe sahip yöneticilerin olması gerekmektedir. Deming'in dediği gibi okul idarecisi güçlü bir lider olmazsa beklenen gelişme sağlanamaz.

4-TKY uygulanmasıyla öğretmen ile öğrenci arasındaki iletişim daha olumlu olacaktır. Öğretmen öğrencisiyle diyalog kurabilecek, bilgiyi paylaşabilecek ve öğrencisinin her türlü ihtiyacını bilecektir. Bu okullardaki öğrenciler de öğretmenleri ve arkadaşları ile daha başarılı iletişim kurabileceklerdir.

5- Öğrenmenin gerçekleşebilmesi için öncelikle etkili iletişim kurulması gerekir. Öğretmenin öğrencileriyle iyi bir iletişim kurması gerekir ki, öğrenme olsun, öğretmen ve öğrenci arasındaki köprünün kurulabilmesi için ise eğitimci iletişim becerilerine sahip olmalıdır.

Bu açıklamalardan sonra diyebiliriz ki eğitimde kaliteyi yakalamak için TKY' yi uygulamalı ve TKY' nin başarılı olması için de iyi bir iletişim sağlanması gerektiğini unutmamalıyız.

## KAYNAKLAR

- Aksu, M., *Eğitimde Stratejik Planlama ve Toplam Kalite Yönetimi*, Anı Yayıncılık, Ankara, 2002
- Arkiş, N., *Yönetim Bilim Açısından Sorun Çözme Grupları, (QCC) ve Türkiye'deki Bazı Uygulamalar*, Prodüktivite Merkezi Yayınları, no: 34, Ankara, 1985.
- Aydın, A., *Sınıf Yönetimi*, Üçüncü Baskı, Alfa Basımevi, İstanbul 2000.
- Aydın, M., *Eğitim Yönetim*, Beşinci Baskı Hatiboğlu Yayınevi, Ankara, 1998.
- Aydoğanoglu, E., *Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi Gerçeği*, İkinci baskı, Eğitim Sen Yayınları, Ankara, 2003.
- Barutçugil, İ., *Eğiticinin Eğitimi*, Kariyer yayıncılık, İstanbul, 2002.
- Başar, E., *Eğitim Sosyolojisi Eğitimin Toplumsal Temelleri*, Samsun, 1997.
- Başar, H., *Sınıf Yönetimi*, Şafak Matbaacılık Ltd., Ankara, 1994.
- Başaran, İ. E., *Eğitime Giriş*. Gül Yayınevi, Ankara, 1992.
- Başaran İ. E., *Eğitim Yönetimi – Nitelikli Okul*, Feryal Matbaası, Ankara, 2000.
- Başaran İ. E., *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi*, Ankara, 2006.
- Baransel, A., *Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi*. İ. Ü. Fak. Yayını, İstanbul, 1993.
- Bedük, A., *Eğitimde TKY ve Deming'in 14 Temel Noktasının Eğitime Uygulanması*, Standard Dergisi, sayı: 481, Ocak 2002.
- Bilginer, H., *Eğitim Sistemindeki Bürokratik Yapı*, Standard Dergisi, Temmuz 2002.

- Bingöl, D., *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Beta Basım Yayım Dağıtım Aş. İstanbul, 1998.
- Bursalıoğlu, Z., *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Yayınları, Ankara, 1987.
- Bursalıoğlu, Z., *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*, Pegem Yayınları, Ankara, Kasım 2002.
- Bulut, Ö. R., Gökbunar, E. Çivi, E. Öztürk, *Eğitim Yönetiminin Çağdaşlaştırılması, Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi Uygulaması ve Yararları*, 2. Makale yarışması, ödül kazanan makaleler, 1997.
- Bozkurt, R., A., Odaman, *ISO 9000 Kalite Güvence Sistemleri*, MPM Yayınlar, no. 549, Ankara, 1998.
- Bolat, T., *Toplam Kalite Yönetimi*, Beta Yayınları, İstanbul, 2000.
- Bozkurt, R., *Kalite İyileştirme Araç ve Yöntemleri*, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, No:630, Ankara 1998.
- Cafoğlu, Z., *Eğitimde Toplam Kalite Yönetim*, Avni Akyol Ümit Kültür ve Eğitim Vakfı Yay., İstanbul, 1996.
- Can, G., ve diğerleri, *Çağdaş Yaşam Çağdaş İnsan*, Anadolu Üniversitesi Fakültesi, İlköğretim Öğretmenliği Lisans Tamamlama programı, Ünite 6. 7. 8. 9. 10.
- Cüceloğlu, D., *Yeniden İnsan İnsana*, Remzi Kitabevi, İstanbul, 1998.
- Celep, C., *Öğretmenlik Yeterlilik Duygusu*, Yaşadıkça Eğitim Dergisi, Ocak/Şubat İstanbul, 1997.
- Çelik, V., *Okul Kültürü ve Yönetimi*, Pegem Yayınevi, Ankara, 2000.
- Çelikkaya, H., *Eğitime Giriş*, Alfa Basım Yayın, İstanbul, 1997.

- Çetin, C., Besim Akın ve Vedat Erdi, *Toplam Kalite Yönetimi 4 Kalite Güvence Sistemi, (ISO 9000-2000 Revizyonu, ilke Süreç Uygulama)*, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 2001.
- Demirkan, M., *Toplam Kalite Yönetimi ve Türk Endüstri İlişkileri Sistemine Etkileri, Değişim Yayınları*, Sakarya, 1997.
- Demirkan, M., *Toplam Kalite Yönetimi*. Sakarya: 1980.
- Dikmen, Ç., Küçük İşletmelerde Toplam Kalite Yönetimi Yönetim Dergisi, sayı 27, 1997.
- Dökmen, Ü., *İletişim Çatışmaları ve Empati*, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2000.
- Efil, İ., *Yönetimde Kalite Kontrol Çemberleri Uygulamadan Örnekler*, Uludağ Üniversitesi, Bursa, 1994.
- Efil, İ., *Toplam Kalite Yönetimi ve Toplam Kaliteye Ulaşmada Önemli Bir Araç ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi*, Uludağ Üniversitesi Yayınları, Bursa, 1996.
- Erdoğan, İ., Türk Eğitim Sistemi, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2002.
- Erdoğan, İ., *Çağdaş Eğitim Sistemleri*, Sistem Yayıncılık, 5. Baskı, İstanbul, 2000.
- Erdoğan, İ., İşletmelerde Davranış, İstanbul Üniversitesi Yayın No: 3077, İstanbul 1983.
- Ergin, Akif, Birol, Cem, *Eğitimde İletişim*, Anı Yayıncılık, Ankara, 2000.
- Ensari, H., *21. Yüzyıl Okulları İçin Toplam Kalite Yönetimi*, Sistem Yayıncılık, Ankara, 2003.
- Ersen, H., *Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi*, 2. Basım, Alfa Basım Yayım, İstanbul, 1997.
- Fidan, N., Erden, M., *Eğitime Giriş*, Alkım Yayınları, Ankara, 1998.

- Fındıkçı, İ., *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Alfa yayınları, 3. Baskı, 2001.
- Glasser, W., *Okulda Kaliteli Eğitim*, Çev: Ulaş Kaplan, Beyaz Yayınları, İstanbul, 1999.
- Gordon J., *Organizational Behavioral*, Allyn and Bacon, Inc, Boston, 1997. / Aktaran Tutar, Hasan Örgütsel İletişim, Seçkin Yayınları, Ankara, 2003
- Gökçe, Orhan., *İletişim Bilimine Giriş*, Turhan Kitapevi, Basım-Yayın Ltd. Şti., Ankara, 1998.
- Hall, R. H., *Organization Structure and Process*, Prentice-Hall, Inc, Englewood Cliffs, New Jersey, 1977, s. 266/ Aktaran Hasan Tutar, Örgütsel İletişim, Seçkin Yayınları, Ankara, 2003.
- Halis, M., *Toplam Kalite Yönetimi*, Beta Yayınları, İstanbul, 2000.
- İge, P., *Eğitimde Toplam Kalite Yönetiminin Uygulanmasının Sağlayacağı Yararlar*, Anahtar Dergisi, Ankara:1997, MPM Yayınları, 1998.
- Juran, J. M. F. M., Gryne and R. S. Bingham, *Quality Control Handbook*, 3rd edition, Mc Graw Hill Book Company, New York, January, 1981.
- Kavak, Y., *Dünyada ve Türkiye'de İlköğretim*, Pegem Yayınları, Ankara, 1997.
- Kavrakoğlu, İ., *Kalite, Kalite Güvencesi ve ISO 9000*, 3. B., Kalder Yayınları Rekabetçi Yönetim Dizisi No: 1, İstanbul, 1998.
- Kavrakoğlu, İ., *Kalite Güvencesi, ISO 9000 ve Toplam Kalite*, 2. Baskı; Dünya Yayınevi, İstanbul, 1995.
- Kaynak T., ve Arkadaşları, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, D Basım ve Yayın Hizmetleri, İstanbul, 1998.
- Koçel, T., *İşletme Yöneticiliği*, Beta Basım Yayım Dağıtım A. Ş., İst., 1998.
- Küçükahmet, L., *Eğitim Bilimlerine Giriş*, Gazi Kitapevi, Ankara, 1999.

- Küçük, O., *Standardizasyon ve Kalite*, Seçkin Yayıncılık, 2. Baskı, Ankara, 2004.
- Mutlu, E., *İletişim Sözlüğü*, Ark Yayınevi, 1994.
- Mucuk, İ., *Pazarlama İlkeleri*, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 1999.
- Özden, Y., *Eğitimde Dönüşüm*, Pegem Yayınları Ankara, 1998.
- Özveren, M., *Toplam Kalite Yönetimi*. İstanbul, 2000.
- Özdemir, S., *Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi*, Verimlilik Dergisi, Ankara, 1995.
- Özdemir, S., *Eğitimde Örgütsel Yenileşme*, PEGEM, Ankara, 1996.
- Özdemir, S., *Eğitimde Örgütsel Yenileşme*. 5. Baskı. Pegem Yayınları, Ankara, 2002.
- Özcan, K. C., *Yükseköğretimde Kalite*, Yüksek Öğretimde Sürekli Kalite İyileştirmesi Sempozyumu, 1-2 Mayıs. 1997.
- Polat, T., *TKY Konaklama İşletmelerinde Uygulanması*, Beta Yay., İstanbul, 2000
- Sabuncuoğlu, Zeyyat., *Endüstriyel Davranışlar*, İ. T. İ. A İşletme Fakültesi Yayını, Bursa, 1982.
- Sallis, E., *Total Quality Management in Education*, Kogan Page, London, 1993.  
Aktaran,
- Hoçcan Ensari, 21. Yüzyıl Okulları İçin Toplam Kalite Yönetimi, Sistem Yayıncılık, Ankara, 2003.
- Sandal, S., *İletişim Bilimi Açısından Etkin Örgütsel İletişimin Örgüt Verimine Katkısı*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. MU Sosyal Bilimler Enstitüsü İstanbul, 2001.
- Sadık, F., *Sınıf İçindeki Problem Davranışlarının Nedenleri*, Eğitim Araştırmaları, Sayı. 9, Ankara, 2002.

- Sınmazçelik, T., *Toplam Kalite Yönetimi: Bir Örnek*, Yeni Türkiye, Kalite Özel Sayısı, Sayı:26, Mart-Nisan 1999.
- Sillars, Stuart, *İletişim*, Özgün Matbaacılık, Ankara, 1995.
- Şahin, A., *Eğitim Sisteminde Toplam Kalite Yönetimi ve İsrafın Önlenmesi*, Yeni Türkiye Dergisi, Toplam Kalite Özel Sayısı, Ankara, 1999.
- Şimşek, M., *Toplam Kalite Yönetimi*, Alfa Yayıncılık, 4. Baskı, İstanbul, 2004.
- Şişman, M., ve S. Turan, *Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi*, (2. Baskı), Ankara: Pegem A Yayıncılık, 2002.
- Tan, S., *Ergonomik Bir Yönetim Tarzı: Toplam Kalite Yönetimi*. 5. Ergonomi Kongresi. İstanbul: MPM-İTÜ, MPM Yayınları, No: 570, 1995.
- Tatanar, S., *Kalite Yönetim Sistemi ve Eğitim*, Önce Kalite, Kalder Yayınları, S. 8, Temmuz 1994.
- Taymaz, H., *Okul Yönetimi*, Saypa Yayın Dağıtım, Ankara 1995.
- TSEN ISO 9000, Kalite Yönetim Sistemleri-Temel Esaslar ve Terimler ve Tarifler (T1: Mart 2004 Dahil), Türk Standartları Enstitüsü, Ankara, 2004.
- Tekin, M., *Toplam Kalite Yönetimi*, Yenilenmiş 3 Baskı, Ankara, 2003.
- Toklucu, E., *Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Seçilmesine Yönelik Olarak Yapılan Seçme Sınavlarının Değerlendirilmesi*, Eğitim Yönetimi Dergisi, PEGEM Yayınları, Ankara, 2000.
- Tutar, H, Yılmaz M. Kemal; *Genel İletişim Kavramlar ve Modeller*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2002.
- Tükenmez, N. M., *Toplam Kalite Yönetimi Uygularına Getirilen Eleştiriler* Dokuz Eylül Üniversitesi İİBF Dergisi, Cilt 11, Sayı:1, 1996.



- Uysal, H., *Toplam Kalite Yönetiminin İlköğretime Uygulanabilirliği*, G. Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 1998.
- Üçcan, F., *Önce İnsan*. Biar Yayınları, Ankara: 1992.
- Ünalnmiş, S., *Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi*, Hava Kuvvetleri Komutanlığı Toplam Kalite Yönetimi Özel Sayısı, Ankara, 1998.
- Yalçinkaya, M., *Toplam Kalite Yönetiminin Eğitim Alanına Uygulanması*, Çağdaş Eğitim Dergisi, Tekışık Yayınları, Ankara, 1996.
- Yahyagil, M. Y., *Eğitim Sistemine Toplam Kalite Uygulamasının Sağlayacağı Yararlar*, 2 TKY Makale Yarışması, Ödül kazanan makaleler, 1997.
- Yamak, O., *Kalite Odaklı Yönetim*, Panel Matbaacılık, İstanbul, 1998.
- Yavuzer, H, *Çocuk Psikolojisi*, Remzi Kitabevi, İstanbul 1997.
- Zıllıoğlu, M., *İletişim Nedir*, Cem Yayınevi, İstanbul, 2000.
- <http://www.meb.gov.tr/> Eğitim ve TKY ilişkisi. Erişim Tarihi: 10. 03. 2007
- <http://www.kursunkalem.com/?sf=yzDT&Makale>, Erişim: 10. 03. 200
- [http://www.bizimsahife.com/gbahcesi/gb.egitimde\\_iletisimin\\_onemi\\_15.htm/06/01/200](http://www.bizimsahife.com/gbahcesi/gb.egitimde_iletisimin_onemi_15.htm/06/01/200)
- [http://www.firat.edu.tr/sanalunv/otmg/sozlu\\_ilet.htm/06/01/2007](http://www.firat.edu.tr/sanalunv/otmg/sozlu_ilet.htm/06/01/2007)
- <http://www.fenokulu.com/sinificiiletisim.htm/.06/01/2007>
- <http://adana.meb.gov.tr/Sayfalar/sinif%20ici%20iletisim.htm.08/01/2007>
- <http://www.ogretmenlersitesi.com/yazi/arsiv/diger18.htm.01/08/07>
- <http://www.ogretmenlersitesi.com/yazi/arsiv/saffetavci/03.htm/.07/01/2007>

[http://www.bizimsahife.com/gbahcesi/gb.egitimde\\_iletisimin\\_onemi\\_15.htm](http://www.bizimsahife.com/gbahcesi/gb.egitimde_iletisimin_onemi_15.htm).  
07/01/2007

<http://www.yayim.meb.gov.tr/yayimlar/153.154/ipsir.htm/07/01/2007>

12.02.2008

## TUTANAK

12.02.2008 tarihinde“  
Eğitimde Kalite ve İletişim Olgusu  
” başlıklı tezini savunmuş ve başarılı olduğu oybirliği ile kabul edilmiştir.

Tez Danışmanı

: Prof. Dr. Hülyo BAYKAL



Üye

: Dr. Mustafa FARSAKOĞLU



Üye

: Dr. Adil Serdar SAGAN

