

T.C  
YEDİTEPE ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ ANABİLİM DALI  
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

**TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ ANLAYIŞININ ANADOLU LİSESİ  
ÖĞRENCİLERİNİN İNGİLİZCE DERSİ BAŞARILARINA ETKİLERİ**

Yüksek Lisans Tezi

FADİME ŞENCAN EKŞİ

İSTANBUL, 2007

T.C  
YEDİTEPE ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ ANABİLİM DALI  
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

**TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ ANLAYIŞININ ANADOLU LİSESİ  
ÖĞRENCİLERİNİN İNGİLİZCE DERSİ BAŞARILARINA ETKİLERİ**

Yüksek Lisans Tezi

FADİME ŞENCAN EKŞİ

Danışman: PROF. DR. CANAN ÇETİN

İSTANBUL, 2007

Toplam Kalite Yönetimi Anlayışının Anadolu Lisesi Öğrencilerinin İngilizce Dersi Başarılarına Etkileri

Fadime ŞENKAY EKŞİ

## ONAY

Jüri:

Tez Danışmanı

Prof. Dr. Canan ÇETİN



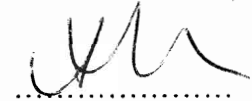
Üye

Dr. Mustafa FARSAKÇI



Üye

Dr. Adil Serdar SAĞAN



Yüksek lisans tezi onay tarihi: 27.10.2007

## İÇİNDEKİLER

Sayfa No.

<b>ÖNSÖZ</b> .....	<b>i</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>ii</b>
<b>ÖZET</b> .....	<b>iii</b>
<b>1. GİRİŞ</b> .....	<b>1</b>
1.1. Problemin Durumu.....	1
1.2. Problem Cümlesi.....	3
1.2.1. Alt Problemler.....	3
1.3. Araştırmanın Önemi.....	4
1.4. Sayıtlılar .....	5
1.5. Sınırlılıklar.....	5
1.6. Tanımlar.....	5
<b>2. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ ANLAYIŞI VE TEMEL İLKELERİ</b> .....	<b>15</b>
2.1. Toplam Kalite Yönetimi Anlayışı.....	15
2.2. Toplam Kalite Yönetimi Anlayışının Temel İlkeleri.....	25
2.2.1. Müşteri Odaklılık.....	26
2.2.2. Sürekli Gelişme.....	29
2.2.3. Tam Katılım .....	30
2.2.4. Kurum Kültürü .....	31
2.2.5. Önce İnsan Anlayışı ve Birey Kalitesi.....	33
2.2.6. Süreç Yönetimi ve Performansını İyileştirme.....	34
2.2.7. Liderlik .....	36

2.3. Eğitimde Toplam Kalite Anlayışının Önemi .....	40
2.4. Deming'in 14 Maddesinin Eğitime Uyarlanması.....	58
2.5. Problem Çözme Teknikleri .....	62
<b>3. İNGİLİZCE ÖĞRETİMİ.....</b>	<b>66</b>
3.1. İngilizce Öğretimi.....	66
3.2. İngilizce Öğretim İlkeleri .....	69
3.3. İngilizce Öğretim Yöntemleri .....	72
3.4. İngilizce Öğretiminde Kullanılan Teknikler .....	81
3.5. İngilizce Öğretiminde Eğitim Araçları .....	82
3.6. İngilizce Öğretiminde Ölçme ve Değerlendirme .....	84
3.7. Anadolu Liselerinde İngilizce Öğretimi .....	85
3.8. Başarı ve Başarının Değerlendirilmesi .....	87
3.9. Toplam Kalite Yönetimi Anlayışının Anadolu Lisesi Öğrencilerinin İngilizce Dersi Başarılarına Etkileri.....	99
<b>4. ARAŞTIRMA.....</b>	<b>101</b>
4.1. Araştırmanın Amacı.....	101
4.2. Yöntem.....	101
4.2.1. Araştırma Modeli.....	101
4.2.2. Evren.....	101
4.2.3. Örneklem.....	101
4.2.4. Verilerin Toplanması ve Çözümlemesi.....	102
<b>5. BULGULAR VE YORUM.....</b>	<b>103</b>
5.1. Değerlendirmeye Taabi Tutulan Ölçütler .....	103

5.1.1. Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarından sonra ne gibi değişiklikler oldu? Neler değişmekte? .....	103
5.1.2. Liderlik size ne ifade ediyor? Liderlik nasıl bir değişim gösterdi? ...	104
5.1.3. Sınıflarda fiziksel şartlar nasıl bir değişime uğradı? Ne gibi sonuçlar ortaya çıktı? .....	105
5.1.4. Öğretme yöntemlerinde ne gibi farklılıklar oluştu? .....	105
5.1.5. Öğretmen-öğrenci ilişkisi her sınıf düzeyinde nasıldır? Farklılıklar var mıdır? .....	105
5.1.6. Kullandığınız öğretim stratejileri nelerdir? .....	106
5.1.7. İngilizce öğretiminde öğretmenlerin kullanmakta olduğu yöntemler nelerdir? Herhangi bir değişiklik oldu mu? Nasıl? .....	106.
5.1.8. İngilizce öğretiminde öğretmenlerin kullanmakta olduğu teknikler nelerdir? Herhangi bir değişiklik oldu mu? Nasıl? .....	107
5.1.9. İngilizce öğretiminde öğretmenlerin kullanmakta olduğu araç-gereçler nelerdir? Herhangi bir değişiklik oldu mu? Nasıl? .....	107
5.1.10. Öğrencileri motive etmek için hangi teknikleri kullanıyorsunuz? ...	107
5.1.11. Dönüt ve düzeltme etkinlikleri nelerdir? Öğretmenlerin benimsedikleri teknikler arasında anlamlı / belirgin farklar var mıdır? .....	108
5.1.12. Bu konuda belirtmek istediğiniz başka görüş ve önerileriniz var mı?..	108
5.2.Yorumlar .....	109
<b>6. SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>	<b>113</b>

## **EKLER**

Ek-1 Deming'in Sistem Diyagramının Uyarlanması .....	
Ek-2 Yazılı Anlatımı Değerlendirme Formu .....	
Ek-3 Milli Eğitim Bakanlığı Toplam Kalite Yönetimi Uygulama Yönergesi .....	
Ek-4 Milli Eğitim Bakanlığı Yabancı Dil Eğitimi Ve Öğretimi Yönetmeliği .....	
Ek-5 Görüşme Formu .....	

**KAYNAKÇA**

**ÖZGEÇMİŞ**

## ÖNSÖZ

Özellikle 1900'lü yıllarda gerçekleşen teknolojik gelişmeler, birey ve toplum hayatını önemli ölçüde etkilemiş ve toplumsal, ekonomik ve kültürel alanda birtakım değişikliklere neden olmuştur. 21. yüzyılda bilginin gücünün kavranmasıyla birlikte önem kazanan “Toplam Kalite Yönetimi Anlayışı” üretim ve hizmet sektörlerinin “olmazsa olmaz”ı haline gelmiştir. Bu araştırma ile Toplam Kalite Anlayışı'nın Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı İSTANBUL ili Anadolu yakasında bulunan Anadolu Liseleri'nde okuyan öğrencilerin İngilizce dersi başarılarına olan etkilerinin nasıl olduğu ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Araştırma altı bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümü oluşturan giriş bölümünde araştırmanın problemi, amacı, önemi, sayıltıları, sınırlılıkları, tanımları yer almıştır. İkinci bölümde Toplam Kalite Yönetimi Anlayışı ve Temel İlkeleri ile ilgili bilgilere ve Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi Anlayışının önemine; üçüncü bölümde İngilizce öğretimi ile ilgili kavramlara, İngilizce öğretiminde benimsenen ilkelere, yöntemlere, kullanılan tekniklere, eğitim araçlarına ve ölçme ve değerlendirmeye, Anadolu Liselerinde İngilizce öğretimine, başarı ve başarının değerlendirilmesine, Toplam Kalite Yönetimi Anlayışının Anadolu Lisesi öğrencilerinin İngilizce dersi başarılarına olan etkilerine; dördüncü bölümde araştırmanın amacına ve yöntemine; beşinci bölümde araştırma sonucunda elde edilen bulgulara ve yorumlarına ve son bölümde de araştırmanın sonuçlarına ve önerilere yer verilmiştir.

Toplam Kalite Yönetimi Anlayışı ve önemini kavramamda ilk esinlendiğim kişi olan Sayın İlhan TEZEL'E, bu çalışmanın yürütülmesinde akademik bilgi, görüş ve deneyimlerinden faydalandığım değerli tez danışmanım Sayın Prof. Dr. Canan ÇETİN'E, Bilimsel Araştırma Yöntemleri konularında katkılarından dolayı Prof. Dr. İsmet BARUTÇUGİL'E, ve başta idari kadro olmak üzere Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünün tüm çalışanlarına en içten saygı ve sonsuz teşekkürlerimi sunuyorum. Yüksek Lisans süresince bana gösterdikleri sabır ve desteklerinden dolayı eşime, kardeşime ve kızıma teşekkür ediyorum.

Haziran 2007/ İstanbul

Fadime ŞENCAN EKŞİ



# EFFECTS OF TOTAL QUALITY MANAGEMENT APPROACH ON THE SUCCESS OF ENGLISH LESSON IN ANATOLIAN HIGH SCHOOLS

## ABSTRACT

Education organizations striving for achieving the targets of the education system aim at to be effective and to be able to maintain its existence as other organizations do. Total Quality Management which has become quite successful in producing organizations is one of the important approaches applied for. Total Quality Management is not only for the quality of products and services but also is a modern management approach. Thus, with the increase in educated workforce and the eruption of knowledge technology, focusing on “quality in education” has become compulsory.

The aim of this study is to search for the effects of Total Quality Management Approach on the success of English lesson in Anatolian High Schools. For the research, data has been gathered by making an inquiry and one-to-one interviews. During the preparation of the interview form, the examples of interview form and the proposals in previous studies have been considered; then, the questions have been prepared and data analysis has been done and twelve questions have been looked for answers.

According to the results of this study, teachers agree with that “a new school culture, efficient leadership, sureness in aims and targets, cooperation among the personal, team works, change in physical conditions of schools and classrooms, and being aware of individual differences” have arisen with the application of Total Quality Management. Besides, some of common ideas are “students’ academic successes are directly proportional with relationship between teachers and students, it is necessary to give feedback to students individually or as a whole, and to communicate with parents”.

**Key words:** Total Quality Management, English, Anatolian High School, Academic Success.

## ÖZET

Bütün örgütlerde olduğu gibi eğitim sisteminin amaçlarını gerçekleştirmeyi hedefleyen eğitim örgütlerinin de hedefi etkili olmak ve varlığını sürdürebilmektir. Üretim örgütlerinde önemli düzeyde başarı elde eden Toplam Kalite Yönetimi de bu doğrultuda başvurulan önemli anlayışlardan biridir. Toplam Kalite Yönetimi sadece ürün ve hizmet kalitesi ile ilgili olmayıp günümüzün çağdaş bir yönetim anlayışıdır; bunun sunucu olarak da eğitilmiş işgücündeki artış ve bilgi teknolojisindeki patlama ile birlikte “kaliteli eğitim”e odaklanma zorunlu hale gelmiştir.

Bu çalışmanın temel amacı, Toplam Kalite Yönetimi anlayışının Anadolu Liselerindeki İngilizce ders başarılarına etkilerini araştırmaktır. Araştırma için gerekli veriler literatür taraması ve birebir görüşme tekniği yoluyla elde edilmiştir. Görüşme formunun geliştirilmesinde, daha önceden yapılmış görüşme tekniği ile ilgili formlar ve araştırmalarda sunulan öneriler dikkate alınarak araştırmacı tarafından görüşme soruları oluşturulmuştur. Uygulanan görüşme formuyla elde edilen veriler içerik analizi yöntemi kullanılarak analiz edilmiş ve toplam on iki soruya cevap aranmıştır.

Araştırmanın sonuçlarına göre, çoğu İngilizce öğretmeni, Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarının benimsenmesi ile birlikte okullarda “yeni bir okul kültürü, etkili liderlik, hedef ve amaçlarda netlik, tüm kurum çalışanları arasında işbirliği, takım çalışmaları, açık iletişim, okulların ve sınıfların fiziksel şartlarında iyileştirmeler ve bireysel farklılıkların farkında olma” gibi durumların ortaya çıktığı görüşündedirler. Ayrıca, “öğrencilerin akademik başarı düzeyleri ile öğrenci-öğretmen ilişkilerinin doğru orantılı olduğu, öğrencilere sık sık bireysel veya toplu olarak geribildirimler verilmesi gerektiği, velilerle iletişim halinde bulunulması” öğretmenlerin hemfikir olduğu görüşlerden bazılarıdır.

**Anahtar Kelimeler:** Toplam Kalite Yönetimi, İngilizce, Anadolu Liseleri, Ders Başarısı.

# 1. GİRİŞ

Bu çalışma, Anadolu Liselerinde İstanbul Anadolu Yakasında bulunan bünyesinde Toplam Kalite Yönetimi anlayışını uygulamaya koyan Anadolu liselerinde görev yapan İngilizce öğretmenlerinin uygulamanın etkililiğine ilişkin görüşlerini belirlemektir. Araştırmada tarama modeli kullanılmıştır. Veriler birebir, telefon ve e-posta görüşme yöntemiyle toplanmıştır. Toplanan veriler ‘içerik analizi’ yöntemi uygulanarak analiz edilmiştir. Bu bölümde araştırmanın; problemine, amacına, önemine, sınırlılıklarına, varsayımlarına ve tanımlarına yer verilmiştir.

## 1.1. Problemin Durumu

21. yüzyılın “Bilgi Çağı” olması nedeni ile bu çağın toplumunun da “bilgi toplumu” olması kaçınılmazdır. “Bilgi, kendini düşünceler, öngörüler, sezgiler, fikirler, alınan dersler, uygulamalar ve yaşanan deneyimler şeklinde gösterir”(Barutçugil, s.10). Kişileri, kurumları ve kuruluşları geleceğe hazırlayacak ve olası tehlikelerden koruyacak olan bilgilere giden yol eğitimden geçmektedir. Dolayısıyla, eğitim bilimi ve teknolojisi alanlarındaki gelişmeler takip edilerek, ihtiyaç duyulan bilgilerin edinilmesinin sağlanarak, toplumun ilerleme ve gelişmesinin sağlanması ve bu gelişmenin sürekli kılınması gerekmektedir.

Eğitim sisteminde esas öge okuldur. Eğitim sisteminin görevleri, bireyleri sosyalleştirmek yani onlara mevcut kültürü aşılama, içinde yaşadığı toplumun kurallarına bağlılığını sağlamak, devletine ve milletine yararlı birer vatandaş olmasını sağlamak ve toplumdaki üretim ve hizmet sektörleri için gerekli insan gücü ihtiyaçlarını karşılamaktır.

Günümüzde geleneksel eğitim anlayışından uzaklaşarak modern, öğrencilerin ilgi, istek, ihtiyaç ve beklentilerini en üst düzeyde karşılamak üzere planlanmış ve ilke, yöntem ve metotlarını bunlara göre belirleyen bir eğitim anlayışı yaygınlaşmaktadır. Eğitim kurumları özellikle hızla gelişen teknolojinin imkânlarından yararlanarak öğrenen kurumlar olmak durumundadırlar. Öğrenen kurumlar olma yolunda eğitim

kurumları *sürekli gelişim* felsefesini benimsemelidirler. Kaliteye odaklanmış, hataları ortaya çıkarma değil, doğabilecek hataları önleme yolunda yeni düzenlemeler yapan, herkes tarafından benimsenen ortak bir kalite kültürüne sahip, tam katılım yoluyla hedeflere doğru ilerleyen ve *kalite yolculuğunun* hiç bitmeyeceğinin bilincine varmış, vizyoner liderlerin öncülüğünde bu yolda ilerleyen bireyler Toplam Kalite Yönetimi anlayışının önemini kavramış demektir.

Ülkemizde yetkin olsun olmasın hemen hemen üzerinde yorum yaptığı ve birtakım unsurlarının değiştirilmesi gerektiği ve toplumların devamlılığında iki kilit nokta devlet yönetimi ve eğitim sistemidir. Bunlar, herkesin hem çok iyi anladığını ifade ettiği hem de neredeyse çoğu kimsenin hiçbir şey bilmeden değişim istediği sistemlerdir. Haklı oldukları durumlar da yok değildir. Türkiye'nin eğitiminin iyileştirmesi gerekmekte fakat nereden başlanması gerektiği ve bunun nasıl başarılacağına yönelik çözümlerin sayısı yok denecek kadar azdır.

Türk Milli Eğitim sisteminin amacı; geleceğimizin teminatı ve en değerli kaynağımız olan çocuklarımızı Atatürk ilke ve inkılaplarına gönülden bağlı, milli değerleri benimsemiş, ülkesine ve büyüklerine karşı görev ve sorumluluklarını bilen ve bunları davranış haline getirmiş, insan haklarına saygılı, demokrasiyi özümsemiş yurttaşlar olarak yetiştirmek; ayrıca onların kendilerinin ve toplumun mutluluğuna katkıda bulunacak şekilde yetişmelerini sağlayarak geleceğe hazırlamaktır.

Türk Milli Eğitim sisteminin yukarıda ifade edilen amacına ulaşabilmesi de yüzyılımızın yeni yönetim anlayışı olan Toplam Kalite Yönetimi'nin organizasyonlarca benimsenmesi gerekmektedir. Bir kalite kültürünün oluşturulması elzemdir. Bunların yanı sıra organizasyonun hedef kitleye odaklanarak, ihtiyaçlarını, istek ve beklentilerini tespit etme, bunları en iyi ve en hızlı biçimde karşılama yolları bulma, bunları uygulamaya koyma, elde edilen sonuçları ölçme-değerlendirme ve önlem alma vb. gibi değerleri benimseyerek başarılı olabileceği söylenebilir.

## 1.2. Problem Cümlesi

Bu çalışma, Toplam Kalite Yönetimi anlayışının Anadolu Liseleri öğrencilerinin İngilizce dersi başarılarına ne derecede etkili olduğunu bulmak amacıyla yapılmıştır.

### 1.2.1. Alt Problemler

Temel probleme bağlı olarak yanıt aranan alt problemler şunlardır;

- 1- Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarından sonra ne gibi değişiklikler oldu? Neler değişmekte?
- 2- Liderlik size ne ifade ediyor? Liderlik nasıl bir değişim gösterdi?
- 3- Sınıflarda fiziksel şartlar nasıl bir değişime uğradı? Ne gibi sonuçlar ortaya çıktı?
- 4- Öğretme yöntemlerinde ne gibi farklılıklar oluştu?
- 5- Öğretmen-öğrenci ilişkisi her sınıf düzeyinde nasıldır? Farklılıklar var mıdır?
- 6- Kullandığınız öğretim stratejileri nelerdir?
- 7- İngilizce öğretiminde öğretmenlerin kullanmakta olduğu yöntemler nelerdir? Herhangi bir değişiklik oldu mu? Nasıl?
- 8- İngilizce öğretiminde öğretmenlerin kullanmakta olduğu teknikler nelerdir? Herhangi bir değişiklik oldu mu? Nasıl?
- 9- İngilizce öğretiminde öğretmenlerin kullanmakta olduğu araç-gereçler nelerdir? Herhangi bir değişiklik oldu mu? Nasıl?
- 10- Öğrencileri motive etmek için hangi teknikleri kullanıyorsunuz?

11- Dönüt ve düzeltme etkinlikleri nelerdir? Öğretmenlerin benimsedikleri teknikler arasında anlamlı/belirgin farklılıklar var mıdır?

12- Bu konuda belirtmek istediğiniz başka görüş ve önerileriniz var mı?

### **1.3. Araştırmanın Önemi**

Eğitim örgütünün var olma nedeni ve tek amacı, eğitim sisteminin amaçlarına uygun olarak öğrenci yetiştirmektir. Okulun eğitim programlarına göre olan, yasa ve yönetmeliklerle belirlenmiş görevlerin ancak alanında yetkin öğretmenler tarafından yerine getirilebilir. Bu nedenle öğretmenlik mesleği oldukça özveri, adanmışlık ve kutsallık içermektedir. Eğitim ve öğretim kalitesini artırmak üzere öğretmenler artan bilgi ve gelişen teknolojinin gerisinde kalmamalıdır. Sürekli olarak gelişmeleri takip etmeli ve mesleki ve kişisel becerilerini geliştirmeye çalışmalıdırlar. Bunun en güzel yolu da Toplam Kalite Yönetimi'nden geçmektedir.

Bu araştırma ile Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı İstanbul ili Anadolu Liseleri İngilizce öğretmenlerinin Toplam Kalite Yönetimi anlayışına ve mevcut uygulamalara ilişkin görüşleri ortaya konulacaktır. Toplam Kalite Yönetimi'nin Türk eğitim sistemine son yıllarda girmiş olması, uygulamanın ve sonuçlarının çalışma sırasında belirgin olmaması, sonuçların uzun vadede ortaya çıkacak olması ve uygulama sonuçlarının değerlendirmesi açısından bu çalışma önemlidir.

Araştırma bulguları ve sonuçlarıyla Anadolu Liseleri öğretmenlerinin Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarının değerlendirilmesi konusunda yeni ölçütler ve bunlara dayalı olarak yeni sistemler geliştirilebilir. Ayrıca bu araştırmanın, teorik anlamda da diğer araştırmacılar için bir kaynak teşkil edeceği, literatüre katkıda bulunacağı düşünülmektedir.

#### 1.4. Sayıtlar

Araştırmanın başlıca sayıtları aşağıdaki gibidir.

1. İstanbul ili Anadolu yakası Anadolu Liseleri öğretmenlerinin İngilizce derslerinde Toplam Kalite Yönetimi anlayışının uygulanabilirliğine ilişkin görüşleri; ders öğretmenleri tarafından görüşme formuna verdikleri cevaplarla ölçülebilir.

2. Anadolu Liselerinde görev yapan İngilizce öğretmenleri, görüşme sorularına doğru ve samimi olarak cevap vermişlerdir. Sonuçlar onların samimi görüşlerini yansıtmaktadır.

#### 1.5. Sınırlılıklar

Bu araştırma, Toplam Kalite Yönetimi anlayışı uygulamalarının Anadolu Liselerindeki öğrencilerin İngilizce ders başarılarına etkilerini belirlemeye yöneliktir. Netice itibarı ile bu araştırmadan elde edilecek sonuçlar, Anadolu Liselerinde görev yapan öğretmenlerin Toplam Kalite Yönetimi'nin uygulanmasına ait görüş ve fikirlerinin belirlenmesini sağlamaktır. Fakat bu araştırma; Toplam Kalite Yönetimi'nin uygulamasının Anadolu Liselerindeki İngilizce öğretmenlerinin ifade ettiği ve bu çalışmada belirtilmeyen diğer faktörlerin etkisi hakkında herhangi bir bilgi ortaya koymaz. Dolayısıyla yapılan görüşmeler sonucunda ulaşılan sonuçlar sadece belirlenen faktörlerin etkisine yöneliktir.

#### 1.6. Tanımlar

Buradaki tanımlar *Eğitimde Kalite Sözlüğü*'nden alınmıştır.

**Balık Kılıçığı Diyagramı – Fishbone Diagram:** Bir sorun ya da duruma ilişkin nedenlerin ayrıntılı listesini, sorunun belirtilerini değil de kaynağını ortaya çıkarma amaçlı şekilde gösterim tekniği. Her bir sorun/durum bir kılıçık ile ifade edilir. (Saran ve diğerleri, s.19)

**Başarı – Achievement:** 1) Toplumsal düzeyde tanımlanmış bir görev ya da amacın başarıyla tamamlanması. 2) İstenen amaca ulaşmak, güdülen amaca erişme, istenileni elde etme. 3) program hedefleriyle tutarlı davranışlar bütünü. (Saran ve diğerleri, s.19)

**Başarı Güdüsü – Achievement Motivation:** Bir şeyi iyi bir şekilde yapma ya da başarıya ulaşmak için çeşitli güçlükler karşısında çaba gösterme ve azimli olmakla kanıtlanan yönelim. İnsanın temel güdülerinden birisidir. (Saran ve diğerleri, s.20)

**Beyin Fırtınası – Brainstorming:** Kısa bir zaman diliminde bir grup insan tarafından çok sayıda fikir üretilerek yapılan, yaratıcı düşünceyi uyarmaya yönelik bir problem çözme tekniği. (Saran ve diğerleri, s.21)

**Bilgi – Knowledge:** 1) İnsan aklının kavrayabileceği ilke, kavram, olgu ve gerçeklerin tümüne verilen ad. 2) Gerek bireyde gerekse toplumda oluşan bilgi birikimi, bilgi dağarcığı, edinilen bilgilerin tümü, başka bir deyişle somut ya da soyut olarak her an bellekten ya da düşünce alanından çıkarılıp ortaya konabilecek bilgi içeriği. (Saran ve diğerleri, s.21)

**Değerlendirme – Evaluation:** Eğitimde, eğitimin amaçlarına ne ölçüde ulaşıldığının ölçülmesi, diğer bir ifade ile bir olayın, bir puanın ya da test sonucunun karşılaştırılarak göreceli önemini belli etme. (Saran ve diğerleri, s.34)

**Değerlendirme Ölçütleri – Evaluation Criteria:** 1) Bir kişi, grup ya da sürecin değerlendirilmesinde başvurulacak ölçütler. 2) Denklik hakkı tanıyan bir kurumun, bir eğitim kurumunun denkliğini tanımada göz önünde tutacağı etmenler. (Saran ve diğerleri, s.34)

**Değişim – Change:** 1) İster planlı, ister plansız olsun, herhangi bir sistemin (kişi ya da örgüt), bir süreç ya da ortamın belli bir durumdan başka bir duruma dönüşmesi. 2) Eğitimde yaratıcılığa ağırlık veren, yalnızca var olanı, değişmezi ve evrenseli bulup ortaya koymakla yetinmeyip, yepyeni şeyler yaratmayı amaçlayan gürel (dinamik) bir süreç. (Saran ve diğerleri, s.34)



**Eğitim Bilimi – Pedagogy:** Eğitimin amaçlarını, ilkelerini ve yöntemlerini inceleyen ve eğitim çalışmalarını kurallara bağlayan bilim. (Saran ve diğerleri, s.43)

**Eğitim – Education:** 1) İnsan gelişiminin düzenli ve bilinçli olarak ynetilişi ve etkilenişi, yeteneklerinin geliştirilmesi ve ona yn ve biçim verilmesi. 2) Bireyin davranışında kendi yaşantısı yoluyla ve kasıtlı olarak istendik değişme meydana getirme sürecidir. (Saran ve diğerleri, s.43)

**Eğitim Sistemi – Education System:** 1) Geniş anlamda maddi varlıkları, amaçları, programları, yöntemleri ve yaşamı ile örgün ve yaygın eğitim kurumlarının tümü. 2) Dar anlamda ise, eğitim rgt ile eř anlamlı. (Saran ve diğerleri, s.44)

**Eğitim Teknolojisi – Educational Technology:** 1) ğrencinin öğrenmesini, öğretmenin etkin bir ğretim yapabilmesini sağlamak üzere geliştirilmiş ya da hazırlanmış öğrenme ya da öğretme yardımcıları. 2) Eğitim kurumlarının ve ğretim programlarının en etkili ve olumlu bir biçimde uygulama olanağı bulabilmesi için gerekli olan ders araç ve gereçlerinin yapımı, kullanılması, geliştirilmesi gibi konular ve bununla ilgili sorunlarla uğraşan eğitim alanı. (Saran ve diğerleri, s. 45)

**Eğitim Yöneticisi – Educational Administrator:** Bir eğitim kurumunun ya da düzeninin yönetim ve denetiminde sorumluluk alan eğitim görevlisi. rn: Rektör, Dekan, Milli Eğitim Müdürü, Bakanlık Müfettişi ve Okul Müdürleri. (Saran ve diğerleri, s. 45)

**Eğitimci – Educator:** 1) Eğitimde uzmanlaşmış kişi. 2) ğretmenlik, eğitim yöneticiliği ya da eğitim uzmanlığı yaparak eğitim çalışmalarına katkıda bulunan kimse. 3) Eğitimin kurumsal ve uygulamalı bir alanında yaptđđ öğrenimle, eğitim kurumlarında öğretimle görevli bulunan kimselere verilen ad. (Saran ve diğerleri, s. 45)

**Geleneksel Eğitim – Traditional Education:** Her türlü eğitim çalışmasını yetke ilkesini dayatan ve bireyi toplumsal evre kurallarına uymaya zorlayan eğitim. (Saran ve diğerleri, s. 57)

**Geri Bildirim – Feedback:** 1) Yapılan işlerin, hareketlerin sonuçları hakkında eğer gerekiyorsa bazı değişikliklerin yapılabilmesi için yönetim konumundaki kişiye

geri gelen bilgi. 2) İletişim sürecinde kaynağın gönderdiği mesaja alıcının verdiği tepki. 3) sistemin dinamik denge durumunu sürdürmesinde, çıktılarla ilgili bilgilerin sisteme girdi olarak yeniden verilmesi. (Saran ve diğerleri, s.58)

**Girdi – Input:** 1) Sistemin amacını gerçekleştirebilmesi için dışarıdan aldığı insan kaynağı, araç-gereç, teknoloji, bilgi vb. 2) bir üretimde yararlanılan para, gereç ve işgücü. Çıktı karşıtı. (Saran ve diğerleri, s. 58)

**Görsel-İşitsel Eğitim Gereçleri – Audiovisual Educational Materials:** Eğitim ve öğretimde yararlanılan film, harita, müzik ve videokasetleri, DVD, CD gibi, görme ve işitme duyularına yönelik her türlü araç ve gereç. (Saran ve diğerleri, s. 59)

**Güdülenme – Motivasyon:** 1) Bireyin, iç ya da dış dürtülerin etkisiyle amacını belirledikten sonra harekete geçmesi. 2) Bir veya birden çok insanı, belirli bir yöne doğru devamlı şekilde harekete geçirmek için yapılan çabaların toplamı. 3) Bir kimsenin belli bir şeyi öğrenmeye ya da yapmaya karşı ilgi ve istek duymaya başlaması. (Saran ve diğerleri, s. 60)

**Hazır Bulunuşluk – Readiness:** Bir öğrenmenin gerçekleşebilmesi ya da bir öğrenme yaşantısının etkili olabilmesi için gerekli yeterliğe sahip olma durumu. (Saran ve diğerleri, s. 66)

**Hedef – Goal:** 1) Eğitim sürecinde öğrencilerde oluşması amaçlanan, eğitim yoluyla kazandırılabilir nitelikte istendik özellikleri gerçekleştirci ve felsefeyi yansıtıcı davranışlar. Amaca ulaşmadaki adımlar. 2) Öğrenme süreci sonucunda öğrencilere kazandırılmak istenen özellikleri gösteren ifade. (Saran ve diğerleri,s. 66)

**Histogram – Histogram:** 1) Bir veri dizisindeki değişikliklerin sınıflandırılması ve bunların dağılımının çubuklar ile gösterimi. 2) Sayısal tablolarda gözlenemeyen gruplaşmaların daha kolay anlaşılmasını sağlayan, kalitenin yedi aracından biri. (Saran ve diğerleri, s. 67)

**İlgi Diyagramı – Affinity Diagram:** Genellikle beyin fırtınası ile üretilen fikirleri, birbirleri ile ilişkili fikirler olarak kümeleme biçimi. K.J. (Kawakita Jiro) yöntemi olarak da bilinir. (Saran ve diğerleri, s. 75)

**İstatistiksel Süreç Denetimi – Statistical Process Control:** Verileri çözümlenme, süreç yeteneğini inceleme ve izleme için istatistiksel yöntemler uygulama. (Saran ve diğerleri, s. 76)

**Kaizen:** 1) Kademeli ve sürekli iyileştirme faaliyetleri ile standartları sürekli geliştirmek ve geliştirilen standardı her defasında aşmak. 2) Sürece yönelik, küçük adımlı, insana dayanan, bilgi paylaşan sürekli iyiyi arama çabası. (Saran ve diğerleri, s. 81)

**Kalite Aracı – Quality Tool:** Kalite yönetimini destekleyen her türlü strateji, teknik, yazılım ya da kurulum. (Saran ve diğerleri, s. 81)

**Kalite Çemberleri – Quality Circles:** 1) Kurumlarda kalite kontrol faaliyetlerini gönüllü olarak gerçekleştirilen devamlı olarak firma çapında kalite kontrol, özgeçişim, müşterek eğitim, akış kontrolü ve iyileştirme programlarını yürüten, kendi kendini yöneten küçük grup (5-9 kişi). 2) Kurumlarda aynı alanda çalışan, benzer işleri yapan, düzenli aralıklarla toplanan ve kendi işleri ile ilgili sorunları saptayan, inceleyen, çözen ve gönüllü katılımın esas olduğu, üye sayısının 5–9 arasında değiştiği gruplar. (Saran ve diğerleri, s. 81)

**Kalite Denetimi – Quality Audit:** Kalite ile ilgili faaliyetlerin ve sonuçların planlanan düzenlemelere uyup uymadığının sistematik ve tarafsız olarak incelenmesi. (Saran ve diğerleri, s. 82)

**Kalite Geliştirme – Quality Improvement:** Kaliteyi engelleyen faktörleri ortadan kaldırmak için süreçleri daha üretken, etken ve uygun hale getirmeyi amaçlayan sistematik yaklaşım. (Saran ve diğerleri, s. 82)

**Kalite Karakteristikleri – Quality Characteristics:** Bir ürünün/hizmetin tüketici için önemli olan özellikleri. (Saran ve diğerleri, s. 82)

**Kalite Kontrol – Quality Control:** 1) Müşterilerin beklentilerini karşılayabilecek kaliteli ürün ve hizmetlere ulaşabilmek için kullanılan uygulama teknikleri ve faaliyetlerin tümü. 2) Kalitenin tüketici tarafından kabul edilen tolerans sınırları içerisinde tutulması ve bu yapılırken üretim maliyetinin yapımca adına en düşük

düzyeyde bulundurulması. 3) Kaliteyi oluşturan süreceerin, standartların ihtiyaçları karşılayan ürünleri ve hizmetleri ürettiğinden emin olmak için kullanılan işlevsel teknik ve etkinlikler. (Saran ve diğereeri, s. 83)

**Kalite Planı – Quality Plan:** Belli bir ürün, proje ya da anlaşma ile ilgili belirli kalite uygulamalarını, kaynaklarını ve etkinlik dizilerini tanımlayan bir doküman. İSO'nun tamamlanması için kalite sisteminin bir parçası. (Saran ve diğereeri, s. 83)

**Kalite Planlama – Quality Planning:** Müşteri gereksinimlerini karşılamak için, proje yapma, ana müşteriyi belirleme, kalite belirteçlerini saptama, tasarım, tasarım geliştirme, tasarım sınaama ve uygulama basamaklarından oluşan, yeni veya yenide tasarlanmış ürün/hizmet/sürecin yaratılması. (Saran ve diğereeri, s. 83)

**Kalite Sistemi – Quality System:** Toplam kalite anlayışını yerleştirmek için gerekli, yükümlölükleri, planları, işlemleri, etkinlikleri, davranışları ve özendiricileri de kapsayan standart. (Saran ve diğereeri, s. 83)

**Misyon – Mission:** 1) Örgüt üyelerine bir yön vermesi ve anlam kazandırılması amacıyla belirlenmiş ve benzer örgütlerden ayırt etmeye yarayacak uzun dönemli bir görev ve ortak değerler. 2) Örgütün yapmakta olduğu işi niçin yaptığının, toplumdaki var oluş nedeninin ve topluma katkısının belirlenmesine yarayan tanımlama. (Saran ve diğereeri, s. 99)

**Mükemmellik – Perfection:** 1) Uygun, elverişli; gerekli her şeye sahip. 2) Kusursuz, etkisiz, mümkün olan en iyi türde, derecede, ölçüde. 3) Hiçbir eksiği, kusuru bulunmayan, çok yetkin. 4) Bir kurum/örgütün yönetilmesi kapsamında ve aralarında sonuçlara yönlendirme, müşteri odaklılık, liderli ve amacın tutarlılığı, süreceer ve verilerle yönetim, çalışanların geliştirilmesi ve katılımı, sürekli iyileştirme ve yenilikçilik, karşılıklı yarar sağlayan işbirlikleri ve toplumsal sorumluluğunda yer aldığı temel kavramlara dayalı olarak sonuçlar elde etmek ve olağanüstü uygulamalar gerçekleştirmek. (Saran ve diğereeri, s. 99-100)

**Müşteri – Customer:** Toplam kalite yönetiminde, örgütten ya da kurumdan mal ya da hizmet bekleyen ya da alan herkes. (Saran ve diğereeri, s. 100)

**Müşteri Odaklı – Customer Oriented:** Müşteri istek ve beklentilerini karşılama ilkesini, kuruluştaki tüm çalışanların görevi olarak ortaya koyan ve bu doğrultuda ürün kalitesini hedefleyen yaklaşım. (Saran ve diğerleri, s. 100)

**Müşteri Tatmini – Customer Satisfaction:** Ürüne ilişkin şartların yerine getirilme sürecinde müşteri tarafından algılanan tatmin derecesi. (Saran ve diğerleri, s. 100)

**Okul –School:** 1) Türlü bilgi ve alışkanlıkların belli amaçlara göre bir biçimde öğretildiği ve kazandırıldığı eğitim kurumu. 2) Bir bilim veya sanat kolunda nitelik ve özellikleri bulunan yöntem veya akım, ekol. (Saran ve diğerleri, s. 107)

**Okul Örgütü – School Organization:** Öğrenciler, öğretmenler, yöneticiler ve diğer görevlilerin okul çalışmalarını sürdürdükleri örgütsel yapı. (Saran ve diğerleri, s. 107)

**Öğrenen Örgüt – Learning Organization:** 1) Öğrenerek kendini yenileyen, değişmek için öğrenen örgüt. 2) Sistematik olara sorunları çözen, yeni yaklaşımları denemede son derecede becerikli olan geçmiş deneyimlerden yararlanarak öğrendiğini ve bilgiyi kendi içinde etkin ve hızlı bir şekilde transfer eden örgüt. 3) İş görenlerin gelişimini, sürekli teşvik eden ve besleyen, öğrenmeyi örgütün kapasitesini ve başarısını arttırmaya yönelik bir yatırım olarak gören ve dolayısıyla; öğrenmeye ve gelişmeye olanak ve ortam sağlayan kuruluşlar. (Saran ve diğerleri, s. 112)

**Öğrenme – Learning:** En genel anlamıyla, çevre ile etkileşim sonucu yeni ve görece kalıcı bilgiler, davranış yapıları, tepkiler, beceriler ve kalıcı izli davranışlar kazanma süreci. (Saran ve diğerleri, s. 112)

**Öğrenme Hedefleri – Learning Objectives:** Öğretim planında yer alan konular doğrultusunda kazandırılması düşünülen ve planlanan bilişsel, duyuşsal ve psikomotor davranışların tümü. (Saran ve diğerleri, s. 113)

**Öğrenme Stratejisi – Learning Strategy:** 1) Önceden belirlenen öğrenme amaçlarına erişmek için öğrenciler ile eğitimcilerin benimsedikleri temel kavramlara ve genel yöntemlere verilen ad. 2) Bir öğrencinin, çeşitli öğrenme koşulları karşısında

gösterdiği yaklaşım ya da belli bir sorunla uğraşırken seçtiği yol. (Saran ve diğerleri, s. 113)

**Öğretim Yöntemi – Teaching Method:** 1) Öğrencinin özellikleri, ders araç ve gereçleri ile tüm öğrenme durumu göz önünde tutularak saptanan ve izlenen yol. 2) Öğretim konularını sunmada başvurulan özel yol ya da öğretim çalışmalarını yürütme biçimi. (Saran ve diğerleri, s. 115)

**Ölçme ve Değerlendirme – Measurement and Evaluation:** Eğitimin amacına ne düzeyde ulaştığını belirlemek için ölçek ve ölçütler kullanılarak niceliksel ve niteliksel sonuçlara ulaşma. (Saran ve diğerleri, s. 116)

**Örgüt Kültürü – Organization Culture:** 1) Kurumun kişiliğini oluşturan ve kurumun tüm üyeleri tarafından paylaşılan inanç, beklenti ve değerler bütünü. 2) Çalışanların bu ortak değerleri paylaşması, onların enerji ve yaratıcılıklarını harekete geçiren bir güç oluştururken, aynı zamanda kurumsal planlamayı ve karar almayı önemli ölçüde kolaylaştırmakta ve kurum içi uyum ve koordinasyon ortamı hazırlama işlevini yerine getirmektedir. 3) Bir örgütü diğer örgütlerden ayıran, örgüt üyeleri tarafından paylaşılan ortak değer, norm ve inançların bütünlüğü. Örn: sosyal dayanışma. (Saran ve diğerleri, s. 118)

**Örgütsel İletişim – Organizational Communication:** Esas olarak üyelerin eylemlerini örgüt hedeflerini karşılayacak şekilde eşgüdümlemek, üretime ilişkin oydaşma yaratmak amacıyla örgüt üyeleri tarafından simgelerin üretimi, iletişim ve yorumu. Örn: dikey, yatay ve dairesel iletişim biçimleri vb. Kurum içindeki birey ve gruplar arasında bilgi, fikir ve duyguların birinden diğerine geçme süreci ve bu sürecin kurum genelinde yürütülmesi. (Saran ve diğerleri, s. 119)

**Pareto Çizgesi – Pareto Diagram:** Birkaç temel sorunun, sonuçların büyük çoğunluğunun kaynağını oluşturduğu ilkesine dayanan bir sıralama çizgesi. Vilfredo Pareto, nüfusun %20'sinin, zenginliğin %80'ini denetlediği sonucuna varmıştır. (Saran ve diğerleri, s. 126)

**Paydaş – Stakeholder:** 1) Bir şeye payı olan, hissedar. 2) Bir kuruluşun başarısından veya performansından fayda sağlayan kişi veya grup. (Saran ve diğerleri, s. 126)

**Sıfır Hata – Zero Defects:** Toplam kalite hedefine ulaşma amacıyla çalışanların kendi işlerine adanarak, hataları önleyerek, müşterilerin isteklerini en iyi şekilde karşılama anlayışı. Eğitimde sıfır hata yerine en az hata olarak kullanılmaktadır. (Saran ve diğerleri, s. 139)

**Sinerji – Sinergy:** 1) İki den fazla kişinin bir araya gelerek çalışmaları sonucunda, tek tek oluşturacakları etkilerin toplamından daha fazlasını elde etmeleri. Eşzamanlı-uyumlu hareketten çıkan güç, işbirliği, görevdeşlik anlamı da taşır. 2) Örgütün kaynaklarından toplu olarak elde edilenlerin, onu oluşturan parçaların toplamından büyük olması. (Saran ve diğerleri, s. 140)

**Süreç – Process:** 1) Çeşitli girdilerin kullanımı sonucunda istenen çıktılarının üretilmesini sağlayan ve katma değer yaratan işlemler dizisi. 2) Bir ürünün oluşumunda yer alan etkinlikler bütünü, ya da belirli bir hedefe yönelik işlemler dizisi. 3) Aralarında birlik olan ya da belli bir düzen içinde yinelenen, ilerleyen, gelişen olay ya da eylemler dizisi. (Saran ve diğerleri, s. 146)

**Süreç İyileştirme – Process Improvement:** Süreç faktörlerinin kaliteyi arttıracak şekilde analiz edilmesi ve geliştirilmesi ile problemler ortaya çıkmadan, önleyici tedbirlerin alınması. (Saran ve diğerleri, s. 146)

**Süreç Yönetimi – Process Management:** Kuruluş içindeki süreçlerin tanımlanması, kritik süreçlerin belirlenmesi ve sistematik bir yaklaşım içinde süreçlerin iyileştirilmesi için gereken yöntem ve teknikleri ortaya koymak; bu temel süreçlerin sürekli iyileştirilmesini ve görev performansının artırılmasını sağlayacak liderlik faaliyetlerini içerir. (Saran ve diğerleri, s. 147)

**Sürekli Denetim – Continual Inspection:** Bir kurumdaki eğitim, öğretim etkinliklerini etkili bir şekilde yürütmede kurumun yönetimini, öğretim

elemanlarını/çalışanlarını öğrenme süreci odaklı biçimlendirme. (Saran ve diğerleri, s. 147)

**Sürekli Gelişme – Continuous Improvement:** 1) Bir kuruluşun politika ve stratejileriyle hedeflerini yerine getirebilmesi için gerekli olan etkinliğin ve verimin sürekli olarak artırılmasına odaklanmış olan, müşterilerin artan gereksinim ve beklentilerine karşılık veren, kalite yönetim sistemi'ni gelişmeler karşısında dinamik tutan bir yaklaşım. (Kaizen Felsefesi) 2) Kalite ve performansın sürekli gözden geçirilerek yükseltilmesi. (Saran ve diğerleri, s. 147)

**Tam Öğrenme – Master Learning:** 1) Hemen hemen tüm öğrencilerin, okulların öğrenme amacı güttüğü yeni davranışları öğrenebileceği görüşü üzerine temellendirilmiş bir eğitim yaklaşımı. 2) Başarıyı normal dağılım eğrisinden, sağa kayışlı üçgen dağılıma götüren ya da okuldaki %20 oranındaki beklendik başarıyı, %75-90'a çıkarmayı hedefleyen öğrenme yaklaşımı. (Saran ve diğerleri, s. 151)

**Vizyon – Vision:** 1) Gelecekte ulaşmayı çok istediğimiz bir durumun, varmak istediğimiz noktanın resmi. 2) Örgütün gelecekte ulaşmak istediği noktayı belirlemede ışık tutan ideali, paylaşılan zihinsel imajı, resmi ya da düşüncesi. 3) Örgüt üyelerinin inanç ve bağlılığını etkileyen olayları, konuları ve gelecekle ilgili durumları yaratabilme ve iletme kapasitesi, geleceğe ilişkin bir tasviri, idealleri ve öncelikleri, örgütün neyin özel ve tek kıldığına dair duyguyu, onun var oluş nedenini ortaya koyan bir dizi ilke ve değeri, örgütsel başarıyı belirlemeye yarayacak zorlayıcı ölçütleri içeren perspektif. (Saran ve diğerleri, s. 162)



## **2- TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ ANLAYIŞI VE TEMEL İLKELERİ**

Bu bölümde Toplam Kalite Yönetimi Anlayışının ne olduğu, nelere önem verdiği, ilkeleri açıklanacaktır. Ayrıca eğitimde Toplam Kalite Anlayışının önemine, Deming'in 14 maddesinin eğitime uyarlanışına değinilecektir.

### **2.1. Toplam Kalite Yönetimi Anlayışı**

Kalite kavramı, geleneksel olarak, standartlara uyum olarak tanımlanmaktadır. Günümüzde kalite dar tanımlama kalıplarından çıkmış, esnek ve dinamik bir çerçeve içine yerleştirilmiş ve stratejik bir yönetim anlayışı durumuna gelmiştir. Bu anlayış çerçevesinde toplam kalite yönetiminin çeşitli tanımları mevcuttur. Bu tanımlardan bazıları şöyledir:

Dr. Deming kaliteyi 'Pazarın ihtiyaçlarına uygun olan düşük maliyette ve tahmin edilebilir ve güvenilir sonuçların edilmesidir' şeklinde tanımlar. (Şimşek, s.40)

Çağdaş kalite kavramı, Şimşek'e göre (2002, s.15) "bir mal veya hizmetin ihtiyaç ve beklentileri karşılayabilme yeteneği"; Ensari'ye göre (2003, s. 216) "olağan şeylerin olağanüstü mükemmellikte yapılması"dır.

Toplam kalite yönetimi, bir organizasyonun mal ve hizmetlerinin kalitesini sürekli olarak iyileştirmede başarılı olmak için tüm fonksiyonlarını ve süreçlerini bütünleştirmesidir. Amaç müşteri tatminidir. (Swift ve diğerleri, s.3) Toplam kalite yönetimi anlayışı, bir yandan kaliteyi arttırırken öte yandan organizasyonun verimliliğini arttırır. Müşteri tatmini göz önüne alınarak yapılan üretim ve hizmet faaliyetlerinde çalışan memnuniyeti de dikkate alınmaktadır.

Toplam Kalite Yönetimi, 1) Bir kurumun, kuruluşun ya da işletmenin yönetiminde niteliğini arttırmak için teknikler geliştirmesi, bunları yönetim sürecine uyarlaması etmesi ve bunu sürekli olarak yapması, 2) iç ve dış müşterilerin beklentilerini esas alarak çalışanların bilgilendirilmesi, yetkilendirilmesi ve takım

çalışmaları ile sürekli iyileştirilmesini amaç edinen bir yönetim anlayışı, 3) örgütte yeniden yapılanmayı öngören anlayış, 4) kullanıma uygun ürün ve hizmetlerin sağlanmasını en ekonomik düzeyde gerçekleştirmek üzere her birimin kalitenin yaratılması, yaşatılması ve geliştirilmesine yönelik çalışmaların bütünlüğünü sağlayan etkin bir yönetim sistemidir. (Saran ve diğerleri, s.153)

“Toplam kalite yönetimi; tüm çalışanların yaşamını ve zamanını ayırdığı işlere kendisini adayan, yaşamının merkezine evrensel ilkeleri yerleştiren ve buna uygun değerlere sahip olduğunu davranışlarında gösteren; ‘kazan kazandır yaklaşımı’ nı esas alıp uzun vadeli ilişkileri ve iç ve dış müşteri tatminini hedefleyen, iş tanımını aşan bir sorumluluğa sahip olan, işini yaparken beyninde planlayan, amaçlayan ve ona bir anlam kazandıran ve de yüreğinden isteyen, bunun için de inanç geliştiren, tüm çalışanların katılımına dayanan sistem ve standartlar bütünü kapsayan bir yönetim modelidir.” \* (Çetin, C. ve diğerleri, s.4)

Toplam kalite yönetimi; müşteri mutluluğunu ve tatminini temel alan, kalite ve müşteri odaklı, sürekli gelişimi benimsemiş organizasyonların mükemmelliğe olan yolculuğudur. Toplam kalite yönetiminde üst kademe yönetiminin ve yöneticilerin yeni yönetim anlayışına direnç gösterebilmektedirler. Bu direncin nedenlerinden biri, üst yöneticilerin, çalışanlara iyi yaptıkları iş konusunda yetki devretmekten duydukları endişe ve korkudur. Bu yetki devredilen astın, kendi kendisinin yöneticisi olması anlamına gelmesidir. Değişime olan direnç sadece üst için değil ast için de geçerlidir. Yetki devralan astlar, yetki ile birlikte sorumluluk da üstlenmiş olmaktadır. (Çetin, C. ve diğerleri, s.3) Toplam kalite yönetiminin hedefi, iyi eğitilmiş, motivasyonu yüksek çalışanlar ile müşteriye mükemmel hizmet peşinde olmaktır. (Çetin, C. ve diğerleri, s.4)

Toplam Kalite Yönetiminde hedef, ‘ilk defada doğruyu yapmaktır.’ Bu nedenle müşterilerin beklediği “kalite seviyesine ulaşmak için gerekli olan çalışmalar, tasarım sırasında başlar, sürekli gelişme kapsamında üretim, satış ve satış sonrası hizmetlerle” (Şimşek, s.33) devam eder; çünkü kaliteyi arttırmak için, sürekli olarak yeni ve gelişmiş kalite arayışı duygusu içerisinde olmak esastır.

---

\* Tanım Sayın Canan Çetin’e aittir.

Toplam Kalite Yönetiminin önce endüstride “Kalite Muayene” ile başlamış, ardından “Kalite Kontrol”, daha sonra da “Kalite Güvencesi” dönemi ile devam etmiştir. Yeniden Yapılanma (Reengineering) ve Stratejik Yönetim uygulamalarının ardından rekabet, kalite, değişim ve müşteri beklentileri gibi dış faktörler Yönetim Bilimi literatüründe “Toplam Kalite Yönetimi” kavramının yer almasına zemin oluşturmuştur. ( Vural, C. ve diğerleri, s.7)

II. Dünya Savaşı’nı izleyen yıllarda Toplam Kalite Yönetimi anlayışının sistemleşmesinde ve uygulanmasında Amerikalı Kalite Uzmanı DEMİNG, JURAN ve Japon ISHIKAWA’nın rolleri büyük olmuştur. Bunlardan DEMİNG’in Toplam Kalite Yönetimi ile ilgili 14 temel kuralı, JURAN’ın “Kalite Yönetimin Sorumluluğudur” ilkesi ve ISHIKAWA’nın “Kalite Herkesin İşidir” diyerek “Kalite Kontrol Çemberleri”ni oluşturması ve CROSBY’nin “Üretimde Sıfır Hata” yaklaşımını uygulamaya koyması, aslında bir anlamda Toplam Kalite Yönetimi anlayışının temellerini oluşturan fikirlerin ortaya çıkmasında etken olmuştur. Bugün etkin ve verimli bir yönetim yaklaşımı olarak biçimlendirilmiş olan Toplam Kalite Yönetiminde kullanılan teknikler ve unsurlar, bu kalite uzmanlarının ortaya koydukları teknik ve unsurların bir toplamından ibarettir. ( Vural, C. ve diğerleri, s.8)

Kalite güvencesi ve toplam kalite kavramları Batı’ya gelişi geç olmuştur. 1930’lar ve 1940’larda W. Edward Deming bu kavramları geliştirmiştir. Batı’da onun görüşleri yeni olmakla birlikte Japonların Deming’in görüşlerinden 1950’li yıllardan beri yararlanmaktadırlar. Deming, sanayi sürecinde ıskarta ve değişkenliği gidermeye yönelik istatistiksel çalışmalarda bulunmuştur. Shewhart, istatistiksel kontrol olarak adlandırdığı tekniği, Deming de Shewhart’ın istatistiksel yöntemlerini geliştirmiştir. Deming ve Shewhart, endüstriyel süreçlerde değişkenliğe neden olan kaynakları ortadan kaldırmak, bu süreçleri, sonuçları tahmin edilebilir ve kontrol altında tutulabilir hale getirmeyi amaçlamışlardır. (Ensari, s.12-13)

Kalitenin tarihi gelişimi *Eğitimde Kalite Sözlüğü*’nde şu şekilde özetlenmiştir: (Saran, M. ve diğerleri, 2004)

1700-1900 Kalite daha çok zanaatkârların kişisel çabalarıyla belirleniyordu.

- 1875 Frederick W. Taylor işleri daha küçük ve daha kolay yapılabilir parçalara ayırarak, daha karmaşık ürünlerin ve süreçlerin uygulanmasında ilk uygulamayı yapmıştır. Daha sonra Gilberth ve Gantt katkıda bulunmuşlardır. Hedef üretkenlikti.
- 1900 -1930 Henry Ford – montaj fabrikası – üretkenlik ve kaliteyi geliştirmek için daha rafine çalışma metotları uygulamıştır. Hatasız montaj, kendini kontrol ve süreç muayenesi kavramlarını getirmiştir.
- 1901 İlk standartlar laboratuvarları Büyük Britanya’da kuruldu.
- 1907 -1908 AT&T sistematik muayeneye ve de ürünlerle, malzemelerin testlerine başladı.
- 1908 W.S. Gosset; Guinness Biralarında çalışmasında t-dağılımını tanıttı.
- 1915 -1919 WWI-İngiliz hükümeti ‘Tedarikçi Sertifikası Programı’na başladı.
- 1919 ‘Teknik muayene Kurumu’ İngiltere’de kuruldu. Bu kurum daha sonra ‘Kalite Güvence Enstitüsü’ oldu.
- 1920s ATT&T Bell laboratuvarları kaliteyi, muayene ve testleri ve de ürün güvenilirliğini vurgulamak için kalite departmanlarını kurdu.
- B.P. Dudding İngiltere’de General Elektrik’te; elektrik ampullerinin kalite kontrolü için istatistiksel metotları kullandı.
- 1922 -1923 R.A. Fisher deneysel tasarım ve tarım bilimi uygulamaları üzerine bir seri temel yazılar yayınlamıştır.
- 1924 W.A. Shewhart; Bell laboratuvarları teknik notlarında kontrol diyagramları kavramını tanıtmıştır.
- 1924 Juran, mühendis olarak mezun olup, Western Electric Hawtrone çalışmalarına katıldı.

- 1927 Deming, Bell Laboratuvarlarında Shewhart'dan kontrol diyagramı kavramını öğreniyor.
- 1928 Kabul edilebilir örnekleme yöntemi, H.F. Dodge and H.C. Roming tarafından Bell laboratuvarlarında geliştiriliş ve hassaslaştırılmıştır.
- 1931 W.A.Shewhart Londra Üniversitesi'nde üretim ve kontrol diyagramlarında istatistiksel metotlar eğitimi verdi.
- 1932 -1933 İngiliz tekstil ve ağaç endüstrisi ve Aman kimya endüstrisi ürün/süreç geliştirme için deneysel tasarımı kullanmaya başladı.
- 1933 Kraliyet istatistik kurumu 'Endüstriyel ve Zirai Araştırma Bölümü'nü kurdu.
- 1938 W.E. Deming; Shewhart'ı, Amerika Zirai bölümüne kontrol diyagramları üzerine seminerleri vermesi için davet etti.
- 1940 Amerika savaş departmanı savaş bilgilerini analizde kontrol diyagramlarının kullanımı için bir rehber yayınladı.
- 1940 -1943 Bell laboratuvarları Amerikan ordusu için askeri standart örnekleme planı geliştirdi.
- 1942 Büyük Britanya'da istatistiksel metotlar ve kalite kontrol üzerinde tedarik ve danışmanlık bakanlığı kuruldu.
- 1942 -1946 Endüstride kalite kontrol eğitim kursları verildi ve Kuzey Amerika'da on beşten fazla kurum kuruldu.
- 1944 'Endüstriyel Kalite Kontrol' dergisi yayınlanmaya başladı.
- Feigenbaum, GE de Jet motorlarının kalitesi üzerine çalışmaya başladı. Burada 'Toplam Kalite Kontrolü' yaklaşımını geliştirdi. 'Kalitesizlik Maliyeti' kavramını oluşturdu.

- 1946 Farklı kalite kurumlarının birleşmesiyle Amerikan kalite kontrol kurumu kuruldu.
- 1946 Deming, Amerika Savaş Bakanlığının ekonomi ve bilimsel servisi tarafından Japonya'daki yeniden yapılanmaya yardım etmek üzere Japonya'ya davet edildi.
- 1946 Japon mühendisler ve bilim adamları sendikası kuruldu.
- 1946 -1949 Deming Japon endüstrisinde istatistiksel kalite kontrol seminerleri vermek üzere davet edildi.
- 1948 Profesör G. Taguchi deneysel tasarım çalışmalarına başladı.
- 1950 Deming Japonların endüstriyel yöneticilerini eğitmeye başladı ve Japon düşüncesinde istatistiksel kalite kontrol metodu yaygın olmaya başladı.
- 1950 Profesör K. Ishikawa sebep ve sonuç diyagramlarını tanıttı.
- 1950ler Eugene Grant ve A. J. Duncan tarafından istatistiksel kalite kontrolünde klasik testler meydana çıkarıldı.
- 1951 Dr. A.V. Feigenbaum 'Toplam kalite kontrol' adlı kitabının ilk baskısını yayınladı.
- 1951+ G.E.P. Box ve K.B. Wilson süreç iyileştirme için deneysel tasarımın kullanımı hakkında temel bir çalışma yayınladı. Bundan sonra uygulamalar kimya endüstrisinde düzenli olarak gelişti.
- 1954 Dr. Joseph M. Juran bazı kalite geliştirme ve yönetimi eğitimleri vermek için Japonya'ya davet edildi.
- İngiliz istatistikçiler E.S. sayfalarında Kümülatif toplam kontrol diyagramlarını tanıttılar.

- 1957 J.M. Juran ve F.M. Gryna'nın 'Kalite Kontrol El Kitabı' ilk defa yayınladı.
- 1959 Technometrics (fizik, kimya ve mühendislik bilimleri için istatistik dergisi) kuruldu ve editörü J. Stuart Hunter oldu
- 1959 S. Robert, Üstel, ağırlıklandırılmış hareketli ortalama kontrol diyagramlarını tanıttı.
- Amerika'nın insanlı uzay uçuşları programı endüstriye güvenilir ürünlere olan ihtiyaç hakkında bilgilendiriyor ve bundan sonra güvenilirlik mühendisliği geliyor.
- 1960 G.E.P. Box ve J.S.Hunter; 2k-p faktöriyel tasarımı üzerine temel bir yazı yazdılar.
- 1960 Kalite ve verimlilik uluslar arası konseyi Büyük Britanya'da İngiliz verimlilik konseyinin bir bölümü olarak kuruldu.
- 1960lar İstatistiksel kalite kontrol kursları Endüstri mühendisliği akademik programlarında yaygın olmaya başladı. Taguchi, İstatistik Kalite kontrolü çalışmaları nedeniyle Deming ödülünü kazandı. Bu ödülü çeşitli nedenlerle üç defa daha kazandı.
- Sıfır hata programları belirli Amerika endüstrilerinde tanıtıldı.
- 1965 Crosby, ABD'de ilk olarak 'Kaliteden Sorumlu Başkan Yardımcısı' olarak ITT' de göreve başladı.
- 1969 'Endüstriyel Kalite Kontrolü' dergisinin yayınlanması durdu yerine 'Kalite prosesi ve Kalite teknolojisi' dergisi çıkarıldı. (Editörü Dr. L.S. Nelson).
- 1970ler Büyük Britanya'da NCQP ve 'Kalite Güvence Enstitüsü' birleşerek İngiliz Kalite Kurumu (BSI) oldu.

1975 -1978 Deneysel tasarım üzerine kitaplar, mühendisler ve bilim adamları doğrultusunda oryente edildi.

Kuzey Amerika'da ' Kalite Çemberleri' ile ilgilenilmeye başlandı. Bu Toplam Kalite Yönetimi içinde gelişti.

1979 Juran Enstitüsü kuruldu.

Crosby , 'Kalite Bedavadır' teması üzerine danışmanlık çalışmalarına başladı.

1980ler Endüstriyel tasarım metodu tanıtıldı ve büyük organizasyonlar tarafından adapte edildi.

Profesör G. Taguchi'nin deneysel tasarım çalışmaları ilk kez Amerika'da görüldü.

1984 Amerikan İstatistik Kurumu (ASA) kalite ve verimlilik üzerine Ad Hoc komitesini kurdu. Bu daha sonra ASA'nın bir bölümü oldu.

1986 Box ve diğerleri Japonya'yı ziyaret ettiler deneysel tasarım ve diğer istatistiksel metotların kullanımı kadar hiçbir şey yaygın değildi.

1988 Malcolm Baldrige Uluslar arası Ödülleri Amerikan Kongresi tarafından kuruldu.

1989 'Kalite Mühendisliği' dergisi yayına girdi.

1990lar Amerikan endüstrisinde ISO 9000 sertifikalarına ilgi artıyor, Baldrige için başvurular durmadan artıyor, bazı sponsorlar kalite ödülleri Baldrige kıstaslarını temel alıyorlar.

Genel olarak bakıldığında, kalite kavramının daha çok üretim kökenli olduğu görülmektedir. Kaliteli ürün ve hizmet sağlama anlayışı, artan rekabet ve değişen



yönetim anlayışıyla birlikte nitelikli işçi ihtiyacını da beraberinde getirmiştir. 19. yüzyıl sonu ve 20.yüzyıl başında nitelikli işçilerin azalmasından ve buna bağlı olarak da toplu üretimde yaşanan zorluklardan doğmuştur. Kalite kontrolü ise, 1920'lerde üretilen sağlam ürünlerin yüzdesini artırma denemesi olarak ortaya çıkmıştır. II. Dünya Savaşı'ndan sonra ise odak noktası, kalitenin kontrolünden, kalite güvencesine kaymıştır. Kalite güvencesi; hatalı üretimi en aza indireyecek süreç ve yöntemleri geliştirme çabası çerçevesinde üretim öncesi planlamaya odaklanan bir etkinliktir. (Ensari, s.7) Üretim felsefesi ve standartlarıyla ilgili duyulan endişeler de, kurumların, 21.yüzyıla girerken, sonuçlara yönelik ve yoğun rekabeti içeren pazar koşulları ile başa çıkabilmeleri, ancak güçlü ve amaçlara yönelik stratejilere sahip olmalarıyla gerçekleşebilecektir. Kalite stratejilerini geliştirebilmeleri ise ancak aşağıda sıralanan süreçlerle mümkün olabilecektir.

- açık ve belirgin bir görev bildirgesinin oluşturulması;
- müşteri odaklılık;
- uygun bir strateji belirlenmesi;
- bu stratejinin geliştirilmesine iç ve dış müşterilerin tümünün katılımı;
- engellerin ortadan kaldırılarak çalışanlara güç kazandırılması ve etkin çalışma grupları oluşturularak bunlara, kurumlarına katkı sağlayabilmeleri için yardımcı olunması;
- kurumun, müşterileri ile birlikte belirlenen hedeflere ulaşmadaki etkililiğinin ölçülmesi ve değerlendirilmesi. (Ensari, s.168)

Yukarıda sıralanan süreçlerin uygulamaya konulmasını engelleyen birtakım unsurlar da söz konusudur. Ensari, Toplam Kalite Yönetimi uygulama girişimlerinin organizasyonlarda başarısızlığa uğramasına neden olan önemli nedenleri yedi grupta özetlemektedir (Ensari, s.181-182). Bunlar:

- 1- Üst düzey yönetim liderliğinin yetersizliği.

2- Kalite için alt yapı eksikliği.

3- “Yeni kalite programı” hakkındaki kuşkuları anlamakta başarısızlık.

4- Yönetimin, teşvik yaklaşımının sonuç vereceği varsayımına inancı.

5- Küçük çaplı başlamamak ve pilot çalışmalardan öğrenememek.

6- Kalite hedeflerine ulaşmanın ana araçları olarak belirlenen tekniklere çok fazla güvenmek.

7- Zaman ve kaynak gereksinmesini gereğinden az öngörmek.

Sürekli iyileşmeyi ve gelişmeyi öngören Toplam Kalite Yönetimi anlayışını (Köksal, 1998) yaptığı incelemeler sonunda; nitelikli başarıları sağlayacak örgütlü programları uygulamak bir zorunluluk olduğu; dünyamızdaki tüm gelişmelerin birbirinden etkilenmekte olduğu; emeğin bilinç ve teknoloji ile donatılması ve bir örgüt aracı ile yönlendirilip, yönetilmesi yüksek verimler ortaya çıkardığı; kurumlarda, tanımlanmadık bir görev bırakmamak gerektiği, bu tanımlamanın organize süreçlerde anlam bulması gerektiği ve herkesin organize ve kaliteyi yükseltmek için seferber olması gerektiği; gerçekleştirilen her eylemin, insana yönelik olduğu ve insansal ve toplumsal gelişmeleri esas aldığı; bekleyen sorunların nedenlerini bilmek gerektiği; Sorunları çözümlenmenin yöntemleri oldukça zengin olduğu, en uygun olanının bulunması ve tartışılması gerektiği; bireysellikten kaçınmak gerektiği, vb. (s.32-33) sonuçlara ulaşmıştır.

Bütün bunlar ışığında, Toplam Kalite Yönetimi anlayışının, sürekli gelişme ve iyileşmeyi adanmış liderlerin öncülüğünde, öğrenmeyi öğrenmiş tüm kurum veya kuruluş çalışanlarının ortak katılımını öngören bir kurum kültürü vasıtası ile müşterilerin bugünkü ve gelecekteki ihtiyaç ve beklentilerinin en hızlı ve en iyi şekilde karşılanmasının amaç edinildiği, gelecekte de var olma ve varlığını sürdürebilme anlayışı olduğu sonucuna varmak doğru bir yaklaşım olacaktır.

## 2.2. Toplam Kalite Yönetimi Anlayışının Temel İlkeleri

Philip Crosby, “sıfır hata” görüşüyle tanınmıştır. (Ensari, s.56) Toplam Kalite Yönetimi anlayışı, bir organizasyonun tüm faaliyetlerini müşteri beklentilerine en hızlı ve etkili bir şekilde cevap verebilmek üzere sürekli iyileştirme ve geliştirme çabası içinde olmasını öngörür. En az maliyetle kaliteli ürün ve hizmet üretme büyük önem arz eder. Buna göre Crosby'nin “bir kalite programında” (Ensari, s.57-59) gerekli hatta olmasını zorunlu ve kaçınılmaz olarak nitelendirdiği adımları şöyle sıralamak mümkündür.

- 1- Yönetimin Kararlılığı (Adanmışlığı)
- 2- Kalitenin İyileştirme Takımının Kurulması
- 3- Kalitenin Ölçümü
- 4- Sayısallaştırılmış Kalite Maliyeti
- 5- Kalite Bilincinin Sağlanması
- 6- Düzeltici Faaliyetler
- 7- Sıfır Hata Planlanması
- 8- Yöneticilerin Eğitimi
- 9- Sıfır Hata Günü
- 10- Hedef Belirleme
- 11- Hatanın Nedenlerinin Ortadan Kaldırılması
- 12- Tanınmadır.
- 13- Kalite Kurulunun Kurulmasıdır.
- 14- Tekrar Tekrar Yapmaya Devam Et

Jenkins(Jenkins, s.53) bir sistemin temel öğelerinin amaç, tedarik, girdi, süreç, çıktı, müşteri ve kalite ölçümü olduğunu öne sürer. Bunlardan birinin eksik olduğu durumlarda artık “bu bir sistem değil sadece parçaların bir koleksiyonudur” der. Hedef sistemin iyileştirilmesi ise, bu yedi öğenin yedisini de incelemenin gerekliliğini savunur; çünkü sistemin tüm öğeleri, sistem amacını gerçekleştirmek üzere birlikte ve uyum halinde çalışmalıdır. Dr. Deming’e göre oluşturulmak istenen bu iyileştirme anlayışı sistemin tüm öğeleri birlikte çalışmalı, girdilerin en iyi şekilde buluşturulması demektir.

Yukarıda sıralanan kalite programının adımları doğrultusunda Toplam Kalite Yönetimi Anlayışının temelini teşkil eden ilkeler şunlardır: *müşteri odaklılık, sürekli gelişme, tam katılım, kurum kültürü, önce insan anlayışı ve birey kalitesi, süreç yönetimi ve süreç performansını geliştirme ve liderlik.*

### **2.2.1. Müşteri Odaklılık**

Son yıllarda üretim ve hizmet sektörlerinde artan rekabet, artık üreticilerin kendi istediklerini değil, müşterilerinin arzu ettiklerini üretmeleri yönünde bir değişime neden olmuştur. Düşük maliyet, hızlı üretim ve hızlı servis sayesinde müşteri ihtiyaç ve beklentilerini karşılayabilme daha da önem kazanmaktadır.

Toplam Kalite Yönetimi guruları olarak en çok bilinen isimler, Philip B. Crosby, W. Edwards Deming, Armand V. Feigenbaum, Kaoru Ishikawa ve Joseph M. Juran’dır. Bu guruların tümünün de kabul etmiş olduğu nokta, bir kalite iyileştirme sürecinde esas amacın müşterinin ihtiyaçlarının ve makul beklentilerinin belirlenmesi ve karşılanmasıdır. Buradaki ana düşünce; ister özel isterse devlet kuruluşu ve ister hizmet isterse üretim sektörü olsun her organizasyonun bunu uygulamaya koymasındır. Müşteriye hizmet etme şu önemli üç soruyu da beraberinde getirmektedir: müşterilerimiz kimlerdir? Müşterilerimiz bizden neler istemekte ve nelere ihtiyaçları vardır? Müşterilerimizin ihtiyaçlarını karşılamak için neler yapmalıyız? Müşterilerinin ihtiyaçlarını belirleyen bir organizasyonun bundan sonraki adımı, müşterileriyle iletişime geçmek olacaktır. Organizasyon, iş süreçlerini belirlenen müşteri ihtiyaç ve

beklentilerine cevap vermek üzere planlamalıdır. Bu planlamayı yapabilmek için de iç ve dış müşterilerini ayırt etmesi gereklidir. (Gallagher ve Smith, s.63)

Toplam Kalite Yönetimi “müşteri”lerimizi “bizden hizmet veya ürün bekleyen veya alan herkes” ve “tedarikçi”lerimizi de “bizim hizmet veya ürün beklediğimiz herkes” olarak tanımlar (Ensari, s.25). Eğitimde Kalite Sözlüğü’nde *müşteri*, *müşteri odaklılık* ve *müşteri tatmini* şöyle tanımlanmıştır:

*Müşteri – Customer*: Toplam kalite yönetiminde, örgütten ya da kurumdan mal ya da hizmet bekleyen ya da alan herkes. (Saran ve diğerleri, s.100)

*Müşteri Odaklı – Customer Oriented*: Müşteri istek ve beklentilerini karşılama ilkesini, kuruluştaki tüm çalışanların görevi olarak ortaya koyan ve bu doğrultuda ürün kalitesini hedefleyen yaklaşım. (Saran ve diğerleri, s.100)

*Müşteri Tatmini – Customer Satisfaction*: Ürüne ilişkin şartların yerine getirilme sürecinde müşteri tarafından algılanan tatmin derecesi. (Saran ve diğerleri, s.100)

Şişman (Şişman, s. 14), müşteri odaklılık kavramını ‘kaliteyi müşteri belirler’, ifadesi ile açıklamakta ve Toplam Kalite içerisinde uygulanması en zor olan, ancak uzun vadede şirketlere en çok yarar sağlayacak ilke olarak açıklamaktadır.

Toplam Kalite Yönetimi’nde müşteri, örgütten mal ve/veya hizmet alan herkeştir. ([www.Egitimciyiz.com](http://www.Egitimciyiz.com); s.11) Müşteriler hem kurum içerisinde hem de dışında olabilirler. Kalite okulunda herkes hem müşteri hem de tedarikçidir. ( Ensari, s.27-31) Eğitimin müşterileri süpermarket müşterileri arasında oldukça az benzerlik mevcuttur. Bu farklılığın en önemli olanı eğitimin müşterilerinin “müşteri olma zorunluluğu” (Ensari, s.26-27) dur.

Eğitimde müşteri, iki grupta ele alınmaktadır. Birinci grup, "iç müşteriler" olarak adlandırdığımız okulda öğrenim gören öğrencilerden, yöneticilerden, öğretmenlerden ve diğer personelden oluşmakta ve ikinci grup "dış müşteriler" olarak adlandırdığımız, hemen hemen tüm toplumu içine almaktadır. ([www.Egitimciyiz.com](http://www.Egitimciyiz.com); s.11). Eğitim müşterilerini hizmeti doğrudan alanlar (öğrenciler); belirli bir kişi ya da

kurum ile ilgili olarak doğrudan beklentisi olanlar (veliler, devlet yönetimi, burs veren işverenler ya da kuruluşlar); eğitimden daha dolaylı beklentileri olanlar (gelecekteki olası işverenler, hükümet ve toplum) gibi sınıflandırmak da olasıdır. ( Ensari, s.31) Okulun ana müşterileri öğrenciler ve ailelerdir. Aileler ve veliler, aynı zamanda okulun tedarikçileridirler (çocuklarını okula vermeleri nedeniyle). Veliler, çocuklarına ilk sorumluluk, anlayış ve sevecenlik derslerini vermeleri, onların doğum öncesi ve sonrası fiziksel ve zihinsel sağlıkları, gerekli fizyolojik ve psikolojik beslenmelerini sağlamaları nedeniyle de tedarikçi sayılırlar. Okul ve yönetimi, bu çocukların potansiyellerini, okuldaki öğrenme sürecinden en fazla yarar sağlamak üzere optimize edebilmek için tedarikçileriyle (velilerle) birlikte çalışırlar. Diğer taraftan öğrenciler, eğitim kurumlarının yalnızca birinci derecede müşterisi olarak kalmayıp, aynı zamanda öğretmenlerinin yanı sıra, çalışanları arasında da sayılırlar. Öğrenciler çalışanlar olarak, kendi beceri, ilgi alanları ve kişiliklerini sürekli iyileştirirler. Onlar, yüksek not almak ve benzerleri gibi kısa vadeli sembollerle uğraşmak yerine uzun vadeli esaslı ve sürekli iyileştirmelere odaklanmalıdırlar. (Ensari, s.32)

Müşteri profili bakımından en geniş yelpazeye eğitim kurumları sahiptir. Eğitimden beklentileri olan kesimler genelde toplumu taamını oluşturmakla birlikte eğitim sisteminden büyük beklentileri vardır. Bu beklentilerin karşılanabilmesi de büyük ölçüde müşterilerin beklentilerinin çok iyi tespit edilmesine bağlıdır.

Müşterileri anlayabilmek için onların aşağıda sıralanan özellikleri hakkında bilgilere ihtiyaç vardır: (Ensari, s.27-29)

*Değerler:* Eğitim sürecine, özellikle de okula verilen önemi simgeler. Bir okulun müşterisinin değerlerini anlamadıkça, onlara kaliteli eğitim sunması olası değildir.

*Tutumlar:* Değerlerin ortaya konuşu- okula verilen karşılıkların(yanıtların) davranışlarla sergilenmesi olarak tanımlanabilir. Kaliteli hizmet sağlamak durumunda olan okul, müşterinin verdiği karşılıkların nedenlerini önce kendisinde aramalıdır. Tutumlar sağlanan hizmete bağlı olarak değişir ve gelişir.

*Beklentiler:* Müşterilerin beklentilerinin karşılanması kalitenin işaretidir. Beklentiler, gereklerden daha fazlasını içerir. İşte “müşteriyi memnun etmenin” temel budur.

*Seçenek:* Müşterilere sunulan seçenekler paketi, onların, çeşitli tercihlerini anlamak, kaliteli bir hizmet sağlamanın en temel bileşenidir.

*Toplumsal Durum:* Okullar, genellikle, içerisinde faaliyet göstermekte oldukları çevre ve koşulları kavramakta uzmandırlar. Bir TKY okulunun farkı ise paydaşların/ müşterilerinin beklentilerinin öğretmenler tarafından varsayılmak yerine, gerçeklere dayandırılmasına ve bunun ne ölçüde başarılabilmişine bağlıdır.

*Adanmışlık:* Öğrenci kaydedememek ve onları elde tutmada başarısızlık, okulun kapanmasına yol açabilir. Bu yüzden en uygun karşılığı verebilmek için, müşterinin eğitime verdiği önemi anlamının gereği çok önemlidir.

### **2.2.2. Sürekli Gelişme**

Toplam Kalite Yönetimi'nin hedefi, sürekli daha yüksek kaliteye ulaşmak için üretim sisteminin tüm aşamalarının daha da iyileştirilmesini sağlayacak çalışmalar yapılmasıdır. Yöneticiler "en iyi olmak" vizyonu doğrultusunda, tüm çalışanlar israfi önlemek ve kaliteyi geliştirmek amacıyla çalışma yapmak üzere yönlendirilirler. Çalışanlar; bir takım anlayışı içinde iyileştirilmiş çalışma koşullarında, yetki ve sorumluluklarla donatılmış, yüksek motivasyona sahip, öğrenme ve gelişmeye açık bireyler olarak sürekli iyileştirme sürecinde aktif olarak yer almaktadırlar. ([www.Egitimciyiz.com](http://www.Egitimciyiz.com); s.9)

Toplam Kalite Yönetimi felsefesinde temel yaklaşım biçimi şudur: Ulaşılan iyileşme düzeyi yetmez, daha iyisine ulaşmalıdır ve buna olanak vardır. Bu, bir anlamda ve her defasında yepyeni bir kalite dünyası yaratmak için hep birlikte, zorlu, ancak ilginç, zevkli ve yaratıcı buluşlarla dolu bir yolculuğu göze almak demektir. (Eğitimde TKY Uzmanlık Grubu, 2002, s. 42) Sürecin amacı, müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerini bir kerede ve doğru karşılamaktır. Eğer süreç doğruysa, çıktılar da doğru olacaktır.

Sonucu denetlemek, kalite kontroldür ve bu tür bir kontrol, insanları da sonuç odaklı olmaya yönlendirir. Süreç odaklı olmak ise, kalitenin kontrolüne değil, kalitenin yaratılmasına önem vermek ve süreçlerin kalitesi ve yarattığı tatmini ön planda tutmak anlamına gelir. Kaliteli sonuçlara ulaşabilmek için öncelikle süreçlerin iyileştirilmesi gerektiğini vurgulamaktadır. (Çetin ve diğerleri, s.177) Süreçlerin iyileştirilebilmesi, bir anlamda değişimi de içermektedir.

Toplam Kalite Felsefesi de değişimin gerekliliğine işaret eder. Toplam Kalite Felsefesi, özde iyinin iyisine ulaşmayı hedeflediği için kurumun amaçlarının sürekli olarak değişen ihtiyaçlara cevap vermek için değiştirilmesini öngörür. Üretimin gerçekleştirildiği sistemin sürekli geliştirilmesini, örgütsel yapının sürekli olarak değişmeyi ve gelişmeyi sağlayıcı özelliklere sahip olmasını, değişmeler karşısında uyum sağlayabilecek esneklikte ve özellikte olması gerektiğini öngörür. Toplam Kalite felsefesi de önemli ölçüde değişimi içermektedir. (Erdoğan, s.7)

İyi bir eğitim kurumu, kendisi öğrenmeyi sürdürülebilir okuldur; *öğrenen okul*, öğrenmeyi teşvik eden bir kurum olarak kalabilmek için durmadan değişen, yaşayan bir kurum olmak durumundadır. (Ensari, s.7) Eğitim açısından değerlendirildiğinde eğitim kurumlarında kalitenin sürekli iyileştirilebilmesi; tüm toplumun yaşam kalitesini iyileştirecektir.

### **2.2.3. Tam Katılım**

Toplam Kalite Yönetimi'nin *amacı* müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerinin karşılanması, *yöntemi* yapılan bütün işlerin iyileştirilmesi, *öznesi* ise başta üst yönetim olmak üzere bütün çalışanlardır (Vural ve diğerleri, s.12). İster endüstriyel isterse de eğitim sisteminde olsun Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarının başarısında temel teşkil eden şey, ekip çalışmasıdır. Sistem, birçok bireysel katılım ve katkıyla meydana gelmekte ve bunların toplu olarak çalışmasıyla güçlenmektedir (Langford ve Geary, s.135). Artık, iyileşme ve gelişme yolunda yeni fikir ve anlayışlar,  $2 \times 2 = 4$  değil,  $2 \times 2 = 5$ , 6, 7, 8, ve daha çok fikir ve anlayış demektir. "Ekiplerin sinerjisi" (Langford ve Geary, s.135).



Bir toplam kalite sisteminde çalışanlardan, süreç yöneticisi, problem çözücü ve karar verici olmaları beklenir. Çalışanların günlük kararlar verebilmek için bilgiye ihtiyaç duyması nedeniyle açık iletişim şarttır. Çalışanları yetki, sorumluluk ve işin sonuçlarına katlanarak güçlendirmenin söz konusu olduğu örgütlerde vizyon, misyon ve hedefler bilinmelidir. Örgütün vizyon, misyon ve hedefleri üst kademe yönetim tarafından açıkça tanımlanmalı ve tüm örgütte açık ve net bir şekilde iletilmelidir. Gelişmeler sonucu bir iş gereksiz hale gelirse gelecekteki çalışma olanaklarının ne olacağı vb. ilgili konular da iletilmelidir. (Çetin ve diğerleri, s.77-78)

Tam katılım için sorumlulukların paylaşımı esastır. Üst yönetimin katılımı kadar çalışanların motivasyonunun yüksek olması, çalışanların başarma, başkaları tarafından beğenilme ve takdir edilme, kendini gerçekleştirme, vb. ihtiyaçlarının da karşılanması tam katılımın sağlanmasında önemlidir. İhtiyaçları karşılanan çalışanlar, kurumlarına veya kuruluşlarına nasıl daha fazla katkıda bulunabileceği ve geliştirebileceği yönünde yeni fikirler üretebileceklerdir.

#### **2.2.4. Kurum Kültürü**

Vural ve diğerlerine göre (Vural ve diğerleri, s.13) kurumun yönetim tarzı, sosyal yapısı, kullandığı araç ve yöntemleri, iş yapma biçimiyle ilgili ilkeleri, değerleri ve ortak amaçları yazılı olan ve olmayan kurallarını, yani kurumun kültürünü oluşturmaktadır. Bu anlamda, kurum kültürü, vizyon sahibi yöneticilerin çalışanlarla birlikte belirledikleri amaç, hedef ve sorumluluklar çerçevesinde iş tanımları ve çalışma prensipleri oluşturmaktır. Kurum kültürü, bir dizi sembol, tören ve mitem oluşan bir yaşam biçimidir. Yani, kurum kültürü, bir kurumda çalışanların davranışlarını yönlendiren normların, tutumların, davranışların, değerlerin, inançların, alışkanlıkların ve iş yapma sistemlerinin bütünü olarak tanımlanmaktadır. Saran ve diğerleri (Saran ve diğerleri, s.118) kurum kültürünü örgüt kültürü olarak şu şekilde tanımlamaktadır. *Örgüt Kültürü – Organization Culture:* 1) Kurumun kişiliğini oluşturan ve kurumun tüm üyeleri tarafından paylaşılan inanç, beklenti ve değerler bütünü. 2) Çalışanların bu ortak değerleri paylaşması, onların enerji ve yaratıcılıklarını harekete geçiren bir güç

oluştururken, aynı zamanda kurumsal planlamayı ve karar almayı önemli ölçüde kolaylaştırmakta ve kurum içi uyum ve koordinasyon ortamı hazırlama işlevini yerine getirmektedir. 3) Bir örgütü diğer örgütlerden ayıran, örgüt üyeleri tarafından paylaşılan ortak değer, norm ve inançların bütünlüğü. Örn: sosyal dayanışma.

Frazier'e göre (Frazier, s.33) değişim isteyen liderler kültür kavramını idrak etmek zorundadırlar. O'na göre kültür, bir organizasyonun birbirine bağlı değerleri ve inançları olarak nitelenen, düşünce ve davranışları şekillendiren güçlü bir araçtır. Anlamlı bir kültürel değişim, ne bir gecede ne de sadece yapısal çözümlerle olabilecek bir şeydir. Başarılı bir değişim için, organizasyonda bulunan tüm üyeleri yeni değerleri içselleştirmelidir.

Toplam Kalite Yönetimi'nde bunlara ek olarak açıklık, iletişim ve dürüstlük gibi değerler de öngörülmekte ve daha anlamlı bir ortam paylaşımı anlamına gelmektedir. İletişimin yöneticiler ve çalışanlar arasında karşılıklı güven duygusunu arttırdığı öğrenme ve başarıyı artırıcı yönde etkilediği de bir gerçektir.

Bir organizasyonun gelecekte kendisini nerede görmek istediğini belirlemesi gerekir. Bunun için de bir stratejik plana sahip olması beklenir. Stratejik plan, organizasyonun çalışmalarına yön verecek ve önceliklerinin saptanmasına yardımcı olacaktır. Stratejik planı hazırlama sürecinde öncelikle değerler ve ilkeler, vizyon ve misyonun belirlenmesi gelecek için hedeflenen noktaya ulaşmada temel teşkil eder.

Toplam Kalite Yönetimi anlayışının temel taşları olan vizyon, misyon, değerler ve ilkeleri tanımlamak gerekirse, şunlar söylenebilir:

*Vizyon – Vision:* 1) Gelecekte ulaşmayı çok istediğimiz bir durumun, varmak istediğimiz noktanın resmi. 2) Örgütün gelecekte ulaşmak istediği noktayı belirlemede ışık tutan ideali, paylaşılan zihinsel imajı, resmi ya da düşüncesi. 3) Örgüt üyelerinin inanç ve bağlılığını etkileyen olayları, konuları ve gelecekle ilgili durumları yaratabilme ve iletme kapasitesi, geleceğe ilişkin bir tasviri, idealleri ve öncelikleri, örgütün neyin özel ve tek kıldığına dair duyguyu, onun var oluş nedenini ortaya koyan bir dizi ilke ve değeri, örgütsel başarıyı belirlemeye yarayacak zorlayıcı ölçütleri içeren perspektif. (Saran ve diğerleri, s.162)

Vizyon, paydaşların görüşlerini ve uzlaşma noktalarını ifade etmektedir.

*Misyon – Mission:* 1) Örgüt üyelerine bir yön vermesi ve anlam kazandırılması amacıyla belirlenmiş ve benzer örgütlerden ayırt etmeye yarayacak uzun dönemli bir görev ve ortak değerler. 2) Örgütün yapmakta olduğu işi niçin yaptığının, toplumdaki var oluş nedeninin ve topluma katkısının belirlenmesine yarayan tanımlama. (Saran ve diğerleri, s.99)

Misyon bir kurum, kuruluş ve organizasyonun kuruluş amacını yansıtan ifadelerdir.

*Değerler ve ilkeler:* vizyona temel oluşturan ve kurum veya kuruluşun misyonu çerçevesinde, diğer kurum veya kuruluşlardan ayırt edici özelliklerini ortaya koyan ve daha çok yol gösterici olarak görev yapan ifadelerdir. (Vural ve diğerleri, s.31)

Kurum kültürünü benimsemiş çalışanlarla sürekli iyileştirme süreçlerini en az maliyetle kaliteli ürün ve hizmet üretmek üzere tasarlamak ve bunda da başarılı olmak kaçınılmazdır. Kurum kültürünün oluşturulması da daha çok üst yöneticilerin işidir. Üst yönetim tarafından belirlenen kurum kültürünün öğeleri tüm çalışanlar tarafından benimsendiği zaman kaliteye ulaşmak mümkün olacaktır.

### **2.2.5. Önce İnsan Anlayışı ve Birey Kalitesi**

Herhangi bir durumda kaliteyi varlığını anlamak üzere iki temel sorunun sorulması gereklidir. Bunlardan birincisi, ürünün ne olduğu sorusu; ikincisi de müşterilerin kimler olduğu sorusudur. Bu sorular eğitimde kalite tartışmasında da karşımıza çıkmaktadır. (Ensari, s.17) Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarında insana verilen önem, eğitim kurumlarında, diğer örgütlere, göre daha bir önem kazanmaktadır. Çünkü okullar insan yetiştiren kurumlardır. (Yıldırım, s.77) Öğrencileri, herhangi bir biçimde garanti edilmiş bir standarda göre üretmenin mümkünü yoktur. Öğrenciyi ürün olarak nitelendiren görüş, öğrenim sürecinin karmaşıklığı ile her bir öğrencinin bireysel biftikliğini dikkate almaktadır. (Ensari, s.17) Dolayısıyla üretim sektörlerinde toplam kaliteye ulaşmada hedef teşkil eden ve bu nedenle “çalışanların kendilerini işlerine

adayarak, hataları önleyerek, müşterilerin isteklerini en iyi şekilde karşılama anlayışı” olarak tanımlanan “*sıfır hata (zero defects)*” eğitimde sıfır hata yerine en az hata olarak kullanılmaktadır (Saran ve diğerleri, s.139). Eğitimde ise Toplam Kalite Yönetimi anlayışı çerçevesinde çalışanları motive ederek, yönlendirme, bilgi ve beceri düzeylerini yükseltici eğitimler verme, iş zenginleştirme gibi insan faktörünü sürekli geliştiren sistemler benimsenmesi, bireyin kalitesinin yükseltilmesini ve gelişimini sağlayacak ve bu da dolaylı olarak eğitim kurumlarının da kalitesini arttıracaktır.

### **2.2.6. Süreç Yönetimi ve Performansını İyileştirme**

Toplam Kalite Yönetimi felsefesinin en önemli noktalarından biri ‘ilk seferinde doğru yap’ ve ‘hataları ortaya çıkmadan önce önle’ dir. (Şişman, s.52) Toplam Kalite Yönetimi anlayışının temel felsefesi olan sürekli geliştirme, süreç yönetimi ve performansını iyileştirmenin özünü oluşturmaktadır. Süreç, süreç iyileştirme, süreç yönetimi ve sürekli gelişmenin tanımlarını burada vermek yararlı olacaktır.

*Süreç – Process:* 1) Çeşitli girdilerin kullanımı sonucunda istenen çıktıların üretilmesini sağlayan ve katma değer yaratan işlemler dizisi. 2) Bir ürünün oluşumunda yer alan etkinlikler bütünü, ya da belirli bir hedefe yönelik işlemler dizisi. 3) Aralarında birlik olan ya da belli bir düzen içinde yinelenen, ilerleyen, gelişen olay ya da eylemler dizisi. (Saran ve diğerleri, s.146)

*Süreç İyileştirme – Process Improvement:* Süreç faktörlerinin kaliteyi arttıracak şekilde analiz edilmesi ve geliştirilmesi ile problemler ortaya çıkmadan, önleyici tedbirlerin alınması. (Saran ve diğerleri, s.146)

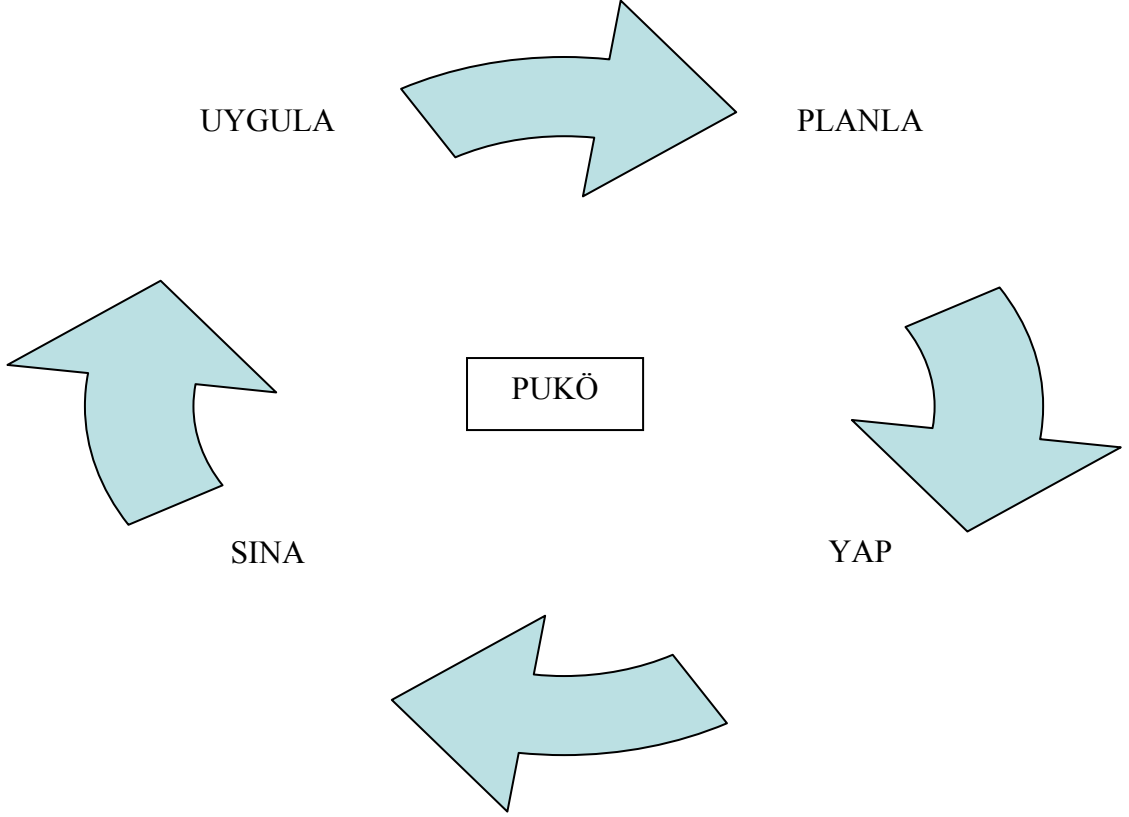
*Süreç Yönetimi – Process Management:* Kuruluş içindeki süreçlerin tanımlanması, kritik süreçlerin belirlenmesi ve sistematik bir yaklaşım içinde süreçlerin iyileştirilmesi için gereken yöntem ve teknikleri ortaya koymak; bu temel süreçlerin sürekli iyileştirilmesini ve görev performansının artırılmasını sağlayacak liderlik faaliyetlerini içerir. (Saran ve diğerleri, s.147)

*Sürekli Gelişme – Continuous Improvement:* 1) Bir kuruluşun politika ve stratejileriyle hedeflerini yerine getirebilmesi için gerekli olan etkinliğin ve verimin sürekli olarak artırılmasına odaklanmış olan, müşterilerin artan gereksinim ve beklentilerine karşılık veren, kalite yönetim sistemi'ni gelişmeler karşısında dinamik tutan bir yaklaşım. (Kaizen Felsefesi) 2) Kalite ve performansın sürekli gözden geçirilerek yükseltilmesi. (Saran ve diğerleri, s.147)

Süreç yönetimi, süreç iyileştirme, sürekli gelişme her aşamada değerlendirilmelidir. Özdeğerlendirme adı verilen bu değerlendirme biçimi *Eğitimde Kalite Sözlüğü*'nde şöyle tanımlanmaktadır: *Özdeğerlendirme*, kurumun Toplam Kalite Yönetimi'nin neresinde olduğunun, hedeflenen sonuçlara ne ölçüde yaklaşıldığının başka bir deyişle kalite sisteminin gereklerinin yerine getirilip getirilmediğinin, kurum tarafından veya başkaları tarafından değerlendirilmesi işlevidir (Eğitimde TKY Uzmanlık Grubu, s.19).

Değerlendirme yöntemlerinden birisi olan Deming Döngüsü ya da Deming Çevrimi olarak da adlandırılan döngü, süreç geliştirmede izlenen en etkili yöntem olarak kabul edilebilir. Takip edilen yol sırasıyla “analiz, tasarım, uygulama, değerlendirme ve geliştirme” (Vural ve diğerleri, s.16)dir. Dr. Shewhart'ın çalışanların süreç iyileştirmelerine odaklanmasını sağlamak amacıyla bulduğu ve Deming'in geliştirdiği süreç yönetimi olan PUKÖ Çevrimi olarak da adlandırılan Deming Döngüsü, planla, uygula, kontrol et ve önlem al aşamalarından oluşmaktadır ve bilimsel

çalışmalarda etkin bir şekilde kullanılan bir yöntemdir. (bkz. şekil 1)



**şekil 1:** Planla – Uygula – Kontrol et – nem al (PUKÖ) evrimi.

### 2.2.7. Liderlik

Toplam kalite; iyiyi mükemmeli arayan uzun ve zahmetli bir yolculuk olarak tanımlandığında, tüm çalışanların izleyeceği, onlara yol gösterecek liderler bulunmalıdır. Çünkü alışanların morallerini bozmamaları, yollarında şevklerini, cesaretlerini kaybetmemeleri, kendilerinden beklenen katkıyı yapabilmeleri ancak yönetimin sürekli ve etkin liderliği ile mümkündür. Çalışanların arkalarında hissedecekleri bu sürekli destek; onları motive eder, tatmini sağlar ve bu bilincin yaygınlaştırılması toplam kalite için zorunlu olan kültürel değişimi gerçekleştirmeyi kolaylaştırır. Ekip alışması da çalışanların motivasyonunda etkili bir yoldur. Çalışanların zgveni açısından bir gruba ait olup, birlikte başarmak olumlu etkiler yaratır. Bunun etkin ve verimli bir şekilde yürümesi; etkin iletişim ve etkileşim,

işletmeye ait ortak değerleri paylaşmak, grup bilincine sahip olmak, uyum içinde olmak; öğrenmeyi öğrenmekle sağlanır. (Çetin ve diğerleri, s.216)

Liderlik, gelecekle ilgili olarak ilk ve en önemli unsur olmakla birlikte stratejik planlama liderlerin alanıdır. Bunun için birkaç neden vardır: 1) büyük resim konusunda en iyi bakış açısına sahip olan kişiler liderlerdir, 2) liderler, yönetim veya organizasyonlarla ilgili bütün sorumlulukları üstlenirler, 3) liderler, organizasyonların çalışmalarını planlamak ve organize etmek için gerekli yetkilere sahiptirler, 4) liderler, ihtiyaç duyulduğu zaman düzeltmeler ve değişiklikler yapma gücüne sahiptirler. Liderler, organizasyonun üyelerinin değişiklikleri uygulamaya hazır olup olmadıklarının farkında olmalıdır; yoksa, liderin gelecekle ilgili vizyonu bir hayalden öteye gidemez. (Frazier, s.105)

Günümüzde, iletişim ve bilgisayar teknolojisinde yaşanan hızlı gelişmeler sayesinde bilgi kaynaklarına ulaşmak artık oldukça kolaylaşmıştır. İletişimin en üst düzeylerde olduğu, iletişim kanallarındaki gelişme eğitimi ön plana çıkarmış, bu sayede gelişen teknolojilere uyum sağlamak için harcanan süre minimuma inmiştir. Yeni teknolojiler; üretim süreçlerinin kontrolünü, satış hizmetlerini ve müşteri takibi gibi konularda kontrolün sağlanmasını kolaylaşmıştır. Böylelikle, yöneticilerin daha hızlı ve daha doğru kararlar almaları için uygun zemin hazırlamaktadır. Yöneticide aranan özellikleri aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür; (Şişman, s.55)

- Bilgi ve beceriyi işe tatbik etmek,
- İşletmedeki tüm çalışanları sisteme dâhil etmek,
- Yeni fikir, düşünce, kavram, yöntem ve teknik üretmek,
- Düşüce yapısında köklü değişiklik yapmak,
- Takım çalışmasını örgüte yerleştirmek,
- Personelin yaptıkları işe sahip olmalarını sağlamak,
- Organizasyon yapısını basitleştirmek ve yalın hale getirmek,

- Organizasyon kültürünü oluşturmak,
- Davranışları değiştirmek,
- Personelin şahsi gelişmesini ve mesleki ilerlemesini sağlamak,
- İş görme usul ve standartlarını sürekli yüzde yüz tatbik etmek,
- Müşteri tatmini azami kılacak personeli işletmede çalıştırmak.

Yönetimle ilgili kararların alınması ve gelişmelerin takip edilmesi, yöneticilerin görevidir. Bu sebeple mevcut yönetim sisteminden, Toplam Kalite Yönetimi'ne geçilmesi ve Toplam Kalite uygulamalarının hayata geçirilmesi, üst yönetimin vereceği kararlara bağlı olarak gerçekleşecektir. Bu yönde bir değişikliğin, yöneticilerin bağlılığı ve liderliği olmadan gerçekleşmesi mümkün değildir. Gerçekleşmesi gereken değişiklikler, öncelikle üst yönetim kademesinde başlamalıdır. Çünkü herhangi bir temel değişikliğin en üst yönetim kademesinde değil de daha alt bir kademede gerçekleşmesi, eninde sonunda daha üst kademede yer alan yöneticiler tarafından uygun görülmeyecek ve yönetimde çatışmaların çıkması kaçınılmaz olacaktır. (Şimşek, s.36)

Tüm düzeylerdeki yönetim fonksiyonlarının bütünleşmesini temel alan Toplam Kalite Yönetimi, bir yandan kaliteyi artırırken, öte yandan da şirket çalışmalarının verimliliğini arttırmaktadır. Toplam Kalite Yönetimi'nde, odak noktası müşterilerdir. Müşteri ihtiyaçlarının tam olarak karşılanabilmesi için, bütün çalışmalar bu yöne sevk edilmekte ve bu çalışmalar sırasında şirket çalışanlarının beklentilerinin karşılanması, yani çalışanların tatmini de göz ardı edilmemektedir. Toplam Kalite Yönetimi'nde hedef, 'ilk defada doğruyu yapmaktır' (Şimşek, s.33). Bu sebeple müşterilerin beklediği kalite seviyesine ulaşmak için gerekli olan çalışmalar, tasarım sırasında başlar, sürekli gelişme kapsamında üretim, satış ve satış sonrası hizmetlerle devam eder. Ulaşılan kalite seviyesinin korunması ve daha da geliştirilebilmesi için şikâyetler beklenmeden,



yeni ve gelişmiş kalite arayışının devam etmesi gerekmektedir. Sürekli gelişme çabaları bu arayışa cevap vermek içindir.

Yöneticiliğin ilgi alanını:

- düzenli yapılar
  - günlük işlevlerin sürdürülmesi
  - işin yapılmasının sağlanması
  - sonuçların ve çıktıların izlenmesi
  - verimlilik
- oluşturur.

Liderlik ise özellikle:

- kişisel ve kişilerarası davranışlar
- geleceğe odaklanmak
- değişim ve gelişme
- kalite
- etkililik

ile ilgilenir. (Ensari, s.83)

Toplam Kalite Yönetimi, eğitimle başlar ve eğitimle devam eder. Eğitim sürekli bir biçimde devam etmeli ve hiçbir zaman kesintiye uğramamalıdır. Toplam Kalite Yönetimi'nin özünü oluşturan rekabet üstünlüğünün, müşteri memnuniyetinin, sıfır hatanın sağlanması için kurum çalışanlarının sürekli yeni bilgi ve yöntemler öğrenerek mevcut kapasitelerini geliştirmeleri gerekmektedir. (Yıldırım, s.109) Eğitim

lideri okul içinde, öğretmen ve öğrencilerinin beklentilerinin farkında olmalı ve bu beklentileri karşılayacak etkinliklerin planlanması gereklidir. (Yıldırım, s.83) Okul personelinin kalite konusunda yeterli eğitim almaması, yani okul personelinde kalite bilincinin oluşmaması, Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarının sonraki aşamalarında önemli sorunlar yaratabilir. (Yıldırım, s.110) Okullarda Toplam Kalite Yönetimi'nin uygulanabilmesi için sadece kalite konusunda, öğretmen ve yöneticilerin bilgilendirilmesi yeterli değildir. Gerek eğitim bilimleri, gerekse alanlarıyla ilgili konularda tüm öğretmen ve yöneticilerin sürekli eğitime tabi tutulması Toplam Kalite Yönetimi'nin başarısı için oldukça önemlidir. Uzun süreli ve dışarıdan eğitici temin etmek yoluyla yapılacak eğitim faaliyetlerinin maliyeti yüksek olacağı için, okullar kendi eğitim kadrolarını oluşturmaları yararlı olacaktır. Bu kadroların oluşturulup faaliyete geçirilmesi ile okul, öğrenen bir örgüt olarak kendi hizmet içi eğitim ihtiyacını karşılayabilecek düzeye gelecektir. Ayrıca okul, değişik kesimleri de (aileler, ilgili sektör çalışmaları vb) eğitilebilecek bir konuma gelebilecektir. (Yıldırım, s.109)

### **2.3. Eğitimde Toplam Kalite Anlayışının Önemi**

Genel olarak Toplam Kalite Yönetiminin amaçları şu şekilde sıralanabilir:

- Müşteri ihtiyaçlarını doğru şekilde tespit edilmesi sonucunda tüm süreçleri bu ihtiyaçlara göre yönlendirmek.
- Mümkün olan en yüksek kalite seviyesine ulaşmak (Ürün ve hizmetler ile diğer alanlar)
- Müşteri tatmininin artması yoluyla, şikâyetlerin en aza indirilmesi.
- Ürün geliştirme süresinin azaltılması,
- Maliyetlerin düşürülmesi,
- Moral ve verimliliğin artırılması

- İletişim alanında etkin yöntemler oluşturulması
- Problem çözümünde ekip yaklaşımının geliştirilmesi
- Etkili bir rekabet stratejisinin oluşturulması
- Süreçlerde sürekli bir iyileştirme ve gelişme ortamının sağlanması

Yukarda sıralanan amaçların sayısını daha da arttırmak mümkündür. Tüm bu amaçlar genel olarak tek cümleyle özetlenebilir. ‘Toplam Kalite Yönetiminin amacı, müşterilerin gerek tüzel kişiliğiyle şirketin, gerekse ortak beklentilerin karşılanması yoluyla şirket çalışanlarının, toplumun ve çevrenin her şekilde tatmin edilmesini sağlamaktır’. (Şişman, 2002; 44-45)

Her yenilik veya değişim alışmalarında olduğu gibi Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarını başarısızlığa uğratan bazı faktörler de yok değildir.

Özdemir’e göre (Özdemir, s.7) bu faktörler “çalışanların değişime hazır olmamaları, üst yönetimin liderlik ve desteğinin eksikliği, çalışanların kendilerini kaliteye adanmamaları, toplam kalitenin bir moda ve sihirli bir değnek olarak algılanması, kaliteye dayalı kurum kültürünün oluşturulamaması, etkili takım çalışmasının eksikliği, sürekli eğitime önem verilmemesi ve beklenti düşüklüğü vb.” olarak tespit edilmiştir.

Frazier’e göre (Frazier, s.55) Toplam Kalite Yönetimi çerçevesinde değişim teşebbüslerinin başarısızlığa uğramasının nedenlerinden birkaçı aşağıda olmakla birlikte bunlar önem sırasına göre sıralamamıştır.

- 1- Üst yönetimin katılımının azlığı veya hiç katılmaması,
- 2- Aşırı sembolleştirme,
- 3- Liderlerin değişimin gerekliliğini açıklamadaki yetersizliği,

- 4- Tamamen değil yavaş yavaş olması gerekliliği,
- 5- Değişimi planlarken birkaç katılımcının seçilmesi,
- 6- Bir seferde tamamını değiştirmeye çalışmak,
- 7- Anında özüm olarak görmek,
- 8- Yöneticilerin kontrolü kaybetme korkusu ile uyum sağlamak istememeleri,
- 9- Zayıf veya yetersiz erken sonuçlar,
- 10-Özellikle zaman gibi yeterli kaynakların sağlanmaması,
- 11-Uygun olmayan eğitimler verilmesi veya hiç eğitim verilmemesi.

Kaliteyi, yaşadığımızda, karşılaştığımızda hepimiz biliriz; ancak onu tanımlamak ve açıklamak güçtür. Günlük yaşamımızda, özellikle kalitenin düzenli bir biçimde bize sağlandığı durumlarda, onun doğal olarak var olduğu izlenimine kapılırız. Kalitenin önemini, genellikle onun yok olduğundan kaynaklanan hayal kırıklığı ve zaman kaybını yaşadığımızda anlarız. Kalite mükemmeli olağandan ayıran şeydir. Eğitimde de kalitenin hedefi daha fazla başarı ve daha az başarısızlık olmakta, olağandan sıyrılarak mükemmeli arama çabasına dönüşmektedir. (Eğitimde TKY Uzmanlık Grubu, s.14-15) *Eğitim Kalitesi – Quality of Education*: Eğitim alan kişilerin, edindikleri bilgi, beceri ve davranışları ile hem kendilerinin hem de toplumun gereksinme ve isteklerine beklenen düzeyde ve derecede cevap verebilmeleri (Saran ve diğerleri, s.44) ile ölçülebilir.

Herhangi bir durumda kaliteyi algılayabilmek için iki temel sorunun sorulması gereklidir. Bunlardan birincisi, ürünün ne olduğuna ilişkindir; ikincisi de müşterielerin kimler olduğudur. Bu sorular eğitimde kalite tartışmasında da geçerlidir. Çünkü eğitimde kalite, birey ve toplum ihtiyaçlarının birbiriyle uyumlu sorunlarını çözecek, giderek geliştirecek biçimde karşılanmasıdır. Peki, eğitimin ürünü nedir? Öğrencinin, eğitimin bir ürünü olup olmadığı ile ilgili çok tartışma vardır. Özellikle disiplin

konusunda ve davranışların değiştirilme ve geliştirilmesindeki performans düzeyleri açısından bakıldığında öğrencilerin, eğitim kurumlarının çıktısı olduklarından çok sık söz edilmektedir. “Mezunlar kaynağı” gibi terimler, sonunda mezunların çıktığı bir üretim hattı izlenimini çağrıştırmaktadır. Ancak bu tanımlamaların birçok eğitim uygulaması ile uyumlu olmaması sorun yaratmaktadır. Bir ürünün kalite güvencesi sürecinden söz edebilmek için üreticinin onun kaynağını belirlemesi ve kontrol altında bulundurması gerekir. İkinci olarak da, “hammadde”, standart bir süreç ya da süreçler serisinden geçmeli ve çıktı, önceden belirlenmiş ve tanımlanmış spesifikasyonları karşılamalıdır. Böyle bir modelin, eğitime kolaylıkla uygulanabileceğini söylemek pek olası değildir. Çünkü bu modelin ilk gereksinmesi, öğrencilerin başlangıçta bir seçime tabi tutulmaları gereğidir. Bazı eğitim kurumları için buna olanak olsa da birçoğunda bir seçim sistemi uygulanmamaktadır. İşte bu noktadan itibaren benzetme giderek zorlaşmaktadır. Öğrencileri, herhangi bir biçimde garanti edilmiş bir standarda göre üretmek de olası değildir. Öğrenciyi ürün olarak niteleyen görüşler, öğrenim sürecinin karmaşıklığını ve her bir öğrencin bireysel tekliğini gözden kaçırmakla eleştirilmektedir. (Eğitimde TKY Uzmanlık Grubu, s.15)

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 öğretmenlerini, yüksek ahlak değerlerini, mükemmel sınav sonuçlarını, uzlaşmayı, 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 bir arada saymak olasıdır. (Ensari,2003;9-10)

Ülkemizde birçok okul görevlerini yasa, yönetmelik ve diğer hukuksal düzenlemelerin yerine getirilmesi olarak algılamaktadır. Yasa, yönetmelik ve diğer hukuksal düzenlemeler tüm okullar için geçerli olduğuna göre “iyi okulları” “sıradan okullardan” ayıran şey nedir? Bu sorunun yanıtı çok basit, ancak yanıtı hayata geçirmek o denli kolay değildir. Eğer yönetici, öğretmen, öğrenci ve veliler “yasa, yönetmelik ve diğer hukuksal düzenlemeler ile üst makam emirlerini yerine getirmek yeterlidir”

yerine, “Biz, hepimiz çok uzun ve yaşamımızın önemli bir bölümünü oluşturan bu yolculuğu nasıl daha verimli ve keyifli hale getirebiliriz” bakış açısını seçtiklerinde “sıradan” bir okulun yönetici, öğretmen, öğrenci ve velileri olmaktan çıkıp “iyi” bir okulun yönetici, öğretmen, öğrenci ve velileri olacaklardır. (Eğitimde TKY Uzmanlık Grubu, s.74)

“Bir okulun ulaşmak istediği en son amaç, güçlü ve kendini yaşam boyu öğrenmeye hazırlanmış kişiler yetiştirmektir. Eğer durum buysa, sistemin girdileri nelerdir? Girdi olarak binalar, öğretmenler, kişisel malzemeler, kütüphaneler, oyun alanları, öğrenciler, danışmanlık servisleri, okul otobüsleri, atletizm alanları ve idari ofisler sayılabilir ama sadece bunlarla kısıtlı kalınmaması gerektiği de hatırlatılmalıdır. Arzu edilen sonuçlara ulaşmakta çok sayıda katkının varlığı söz konusudur. Deming’in sistem diyagramı uyarlaması” bu bileşenlerin aralarındaki ilişkileri göstermektedir (Ek-1). Okul tüm girdilerini okuldan alan ve çıktılarını topluma ileten açık bir sistemdir. Çevresini etkiler ve çevresinden etkilenir. Okulun, mevcut toplumsal değerleri öğrencilere aktarması yanında yeni değerler yaratma görevi ve işlevi, çevrenin okula olan ilgisinin başlıca nedenidir. Bu ilgi; destekleme, etkileme ve yönlendirme hatta baskı biçimlerinde görülebilir. Okullar çevrenin bu ilgisini ve gücünü, kendi amaçlarını gerçekleştirme yönünde yine kendisi ve çevresi için katma değer yaratacak işbirliklerine dönüştürebildikleri oranda başarılı olacaklardır. Okulun doğrudan ya da dolaylı, resmi ve resmi olmayan, zorunlu, tanımlanmış ya da zorunlu olmayan, ancak kendi kararıyla işbirliği yaptığı veya yapabileceği başlıca toplumsal kurum ve kuruluşlar şunlardır:

Aileler, il-ilçe milli eğitim müdürlüğü, rehberlik ve araştırma merkezi, ders araç gereç yapım merkezi, yerel yönetimler (muhtarlık, belediye), merkezin taşra teşkilatı temsilcileri (valilik, kaymakamlık, turizm, kültür, sağlık vb. müdürlükleri), yerel ve ulusal sanayi ve ticaret kuruluşları, sivil toplum örgütleri (vakıf, dernek, sendika, meslek kuruluşları vb.), sağlık kuruluşları, burs veren kuruluşlar, üniversiteler, basın, diğer okullar gibi kurumlar (Eğitimde TKY Uzmanlık Grubu, s. 70).

Langford ve Geary (1999), bir okul sistemi içerisinde yapılan müşteri listesini şöyle yapmıştır: (s. 67)

- Toplum
- Kolejler ve üniversiteler
- Öğretmenler
- Özel öğretmenler
- Danışmanlar
- Eğitim kurulu
- Satıcılar
- Siyasal sistemler
- Öğrenciler
- Sermaye kaynakları
- İşverenler
- Çevre
- Psikologlar
- Diğer destek personeli
- Mütahhitler
- Aileler
- Ekonomik sistemler
- Vergi mükellefleri
- Devlet kuruluşları

- Gelecek nesiller

Eğitim sisteminin maddi öğeleri, “fiziksel ortam, araç-gereç, programlar”dan oluşurken, beşeri öğeleri ise “yöneticiler, öğretmenler, rehberler, veliler ve diğer çalışanlar”dır. Bunlara, eğitim ortamını desteklemek üzere, dışarıdan alınan her tür hizmet ve ürünü (Yemek, servis, kırtasiye, kitap... vb.) sağlayan “tedarikçiler” de eklenmelidir. Tüm bu öğeler eğitim ortamında, birbiriyle ilişki ve etkileşim içinde bulunur ve bir çokgen oluşturur. Bu çokgenin merkezinde ise tüm öğelerin varlık nedeni olan öğrenciler yer alır. (Eğitimde TKY Uzmanlık Grubu, s.37)

Eğitimde toplam kalite hareketi oldukça yeni tarihlidir. Bu konuda, 1980’lerin sonundan önceki tarihlere ait çok az referans vardır. Toplam Kalite Yönetimi doğrultusundaki öncü sayılabilecek bazı yeniden düzenleme çalışmaları ilk kez ABD’deki bazı devlet okulları ile İngiltere’deki bazı devlet okullarında yürütölmüştür.(Ensari, s.20) Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi’nin uygulanmasına özellikle 1990’lı yıllardan sonra gerçekleşmiştir. İlk önce işletmelerde başlayan kaliteye ulaşma hareketleri artık eğitim kurumlarında da uygulanmaya başlanmıştır. Günümüzde ise, gerek Türkiye’de gerekse Amerika’da, Avrupa’da ve Japonya’da çok fazla sayıda okul eğitim süreçlerinde toplam kalite uygulamaları yürütölmektedir. Özdemir, s.4)

Eğitimde Toplam Kalite’nin öncüleri Amerikalılardır. Bu anlayışa öncülük etmiş bazı okullar, öğrenciler de dâhil olmak üzere tüm paydaşlarının katılımı ile stratejik bir gözden geçirmeyle işe başlamış; destek personelini ve öğrencilerin de katıldığı iyileştirme ekipleri oluşturmuştur. Bu ekipler, bir süreç iyileştirme çevrimine uygun bir şekilde hareket etmişlerdir. Bu çalışmalara bir tam katılım söz konusudur. ([http://www.kalder.org.tr/preview\\_content.asp?contID=782&tempID=1&regID=2](http://www.kalder.org.tr/preview_content.asp?contID=782&tempID=1&regID=2))

“Bilindiği gibi Toplam Kalite Yönetim yaklaşımını eğitim kurumlarında başlatmak ve yaymak için Milli Eğitim Bakanlığı ölkemizde önemli bir adım atarak KalDer’in 1998’de başlatmış olduğu Ulasal Kalite Hareketine, Kasım 1999’da İyiniyet Bildirgesi imzalayarak katılmış; önce Bakanlık bünyesinde, daha sonra da İstanbul’dan başlayarak İl Milli Eğitim Müdürlüklerinde Özdeğerlendirme Model eğitimleri ve özdeğerlendirme faaliyetleri başlatılmış durumdadır. Bu doğrultuda KalDer Eğitimde



Toplam Kalite Yönetimi Uzmanlık Grubu, 28-29 Nisan 2000’de tüm paydaşların katılımı ile eğitim sorunlarının Mükemmellik Modeline göre ele alındığı ‘Eğitimde Kalite Arayışları’ başlıklı bir Çalıştay düzenlemiştir; ayrıca EFQM Mükemmellik Modeli 2000’nin Eğitim Kurumları kılavuzunu geliştirmiştir.” (Ensari, s.207)

“Günümüzün okulları çok yönlü bir çevresel değişme ve dalgalanmalarla karşı karşıyadır ve bundan etkilenmektedir. Ekonomide yaşanan sorunların, siyasal uzlaşmazlıkların ve kültürel değişmelerin etkisi anında okullarda hissedilebilmektedir. (Erdoğan, s.39) Kalite ile ilgili fikirlerin çoğunluğu, özellikle yüksek öğretimde, oldukça iyi bir şekilde geliştirilmiş ve kalite kavramları giderek artan bir biçimde araştırılmaya ve okullarda uygulanmaya başlanmıştır.” (Ensari, s.21)

“Günümüzde çeşitli organizasyonlarda kullanılan ‘Toplam Kalite Yönetimi’ ile ilgili kavramlar, her geçen gün üniversitelerin ve diğer eğitim kurumlarının çalışmalarına yön vermektedir. Toplam kalite yönetimi üzerine tartışmalar halen devam etmekle birlikte bazıları toplam kalite yönetimi, organizasyonel değişim ve yenileşme ile entegrasyonda stratejik planlamanın yerini aldığı iddiasında bulunmaktadır. Zaman zaman biri diğerine karıştırılmakla birlikte stratejik planlama ile toplam kalite yönetimi birbirini bütünleyen kavramlardır. (Çetinkaya ve Gülmez, s.24) Okulda paylaşımcı bir yönetim anlayışı ile toplam kalite yönetiminin ve işbirliğine dayalı bir çalışma sisteminin yerleşmesi ile maliyet ve emek azalmasına karşın eğitimin niteliği artacaktır. Eğitim sisteminin çıktılarını dikkate alan bir sistem üzerinde kaynakların kullanılması, eğitimde ihtiyaç duyulan kalite artışına imkân tanıyacaktır. Stratejik Planlama ve Toplam kalite Yönetimi anlayışının okullarımıza yerleşmesi ve Eğitim Teknolojisi’nin okulda etkili bir şekilde kullanılması ile eğitimde ihtiyaç duyulan kalite artışı sağlanacaktır.” (Çetinkaya ve Gülmez, s.25) Eğitimde kalite okulun kalitesidir. Okulda kaliteyi sağlayacak öncelikli kişi okul yöneticisidir. Okul yöneticisinin eğitim sürecini sürekli iyileştirmesi, katılımcı bir yönetim anlayışını etkin kılması, yönetim alanında uzmanlaşmış olması gerekir. Çalışanların başarı oranını yükseltecek olanaklar sunması gerekir. Tüm bunlar için Toplam Kalite Yönetimi felsefesinde şu sorular sorulmalıdır: ([www.Egitimciyiz.com](http://www.Egitimciyiz.com); s.11)

*Okulun amacı nedir?*

*Amacımızı nasıl gerçekleştirebiliriz?*

*Biz ne yapmak istiyoruz?*

*Neyi hedefliyoruz?*

*Okulun işlevi nedir?*

*Okullarda iç ve dış müşteriimize hizmeti nasıl sağlayacağız?*

Toplam Kalite Yönetimi anlayışında sistemin sonunda elde edilen çıktının kontrolü ve hataların tespit edilip giderilmesi anlayışı yerine, çıktıya ulaşacak şekilde bir kontrol esastır. Bu bir tür, hataların henüz oluşmadan hataların oluşmasına neden olacak olan etmenlerin ortadan kaldırılmasıdır. Süreç içerisinde çıktının kalitesine olumsuz etki edecek bütün değişkenlerin yeniden kaliteyi bozmayacak biçimde düzeltilmesidir. Çıktıların süreç sonunda kalite kontrolüne alınması, kaynakların boşa harcanması olarak kabul edilmektedir. Oysa sistem içinde süreç hiç hata yapmayacak şekilde düzeltildiğinde bütün çıktılar istenilen kalitede olacağı için kaynak kaybı olmayacaktır. *“Amaç, hatalı çıktıları düzeltmek değil, çıktıların hatalı olmasını engellemektir.”* (Çetinkaya ve Gülmez, s.24)

Ensari, okulların görevlerini gerçekleştirmeleri için aşağıdaki kilit ögeleri aşama aşama yerine getirmelerini öngörür.

1. Adım: Üst düzey takımının kendini Toplam Kalite Yönetimi'ne adanması

1. Aşama: Okulun üst düzey personelini Toplam Kalite Yönetimi'ne teşvik etme ve yerleştirme
2. Aşama: Toplam Kalite Yönetimi'ni okula uygulama
3. Aşama: Kendini verme / adanma

1. Adım: Uygulayıcıların belirlenmesi ve eğitimi
2. Adım: Olumlu başlangıç
3. Adım: Toplam Kalite Yönetimi'nin işlerliğinin korunması
4. Adım: Yatırım yap; Başarıyı Tanı ve Takdir Et (kabul et / ödüllendir)
5. Adım: yeniden odaklan ve yeniden motive et.

(Ensari, s.171-178)

Toplam Kalite Yönetimi Anlayışı'nın eğitim boyutuna bakılacak olunursa, 'Tam Öğrenme' yaklaşımını benimsediği görülür. Okullar bir sistem, okullardaki eğitim-öğretim de üretim süreci olarak ele alınır ise, hatasız üretim ile bütün öğrencilerin eksiksiz olarak öğrenmeleri hedeflenmiştir. Okullarda Toplam Kalite Yönetimi anlayışı ile gerçekleştirilecek çalışmalarda bir değişim, bir yenileşme gerekecektir. Tam öğrenmeyi hedefleyen değişim ve yenileme stratejik planlama ile gerçekleşecektir. Tam öğrenmeye götüren süreçte, 'Öğrenmeyi öğretme' etkili bir strateji olacaktır. Okulda tam öğrenme hedeflendiğinde buna ulaşmak için izlenecek süreç ve yöntemler de buna göre değişiklik gösterecektir. Eğitimciler, eğitim metotlarını belirlerken, öğretim materyallerini hazırlarken ve öğretim faaliyetlerini gerçekleştirirken bütün öğrencileri içine alacak değişik öğrenme biçimlerini dikkate almaktadırlar ve almalıdırlar. (Çetinkaya ve Gülmez, s.24)

Tam öğrenmeye götüren bir diğer strateji ise; 'Bütün öğrenciler öğrenebilir' inancıdır. Bu inancın okula yerleşmesi ve bütün çalışmaların bu çerçevede planlanıp gerçekleştirilmesi Toplam Kalite Yönetimi'nin okullardaki yansıması olacaktır. (Çetinkaya ve Gülmez, s.25) Toplam Kalite Yönetimi, eğitim kurumlarında uygulanabilir bir felsefe olarak karşımıza çıkmaktadır.

- Eğitimde Kalite Uygulamaları
- Geleneksel Eğitim

- Müşteri odaklı olmak
  - Ağırlığın kurallara verilmesi
  - Değişime hazırlıklı olmak
  - Değişime tepki
  - Takım çalışması
  - Bireyselcilik
  - Grup veya örgüt vizyonuna sahip olmak ve erişmeye çalışmak
  - Bireysel amaçlara erişmeye çalışmak
  - Sürekli gelişme ve kalite iyileştirme
  - Gelişime önem vermeme
  - Verilerin sistematik toplanması ve kullanılması
  - Önseziye göre karar verme
  - Dış kaynaklardan bilgi aramak Sadece iç bilgi kaynaklarına dayanmamak
  - Eleştiriye yaratıcılığı ve gelişmeyi körükleyici bir araç olarak algılamak
  - Eleştiriye yıkıcı anlamlar yüklemek
  - Yetki ve sorumluluğa ve görev bilincine sahip bireyler
  - Görev süreçlerinde emir ve komutaya güvenen bireyler
- ([www.rehberlikportali.com](http://www.rehberlikportali.com) [28 Mart 2007])

Toplam Kalite Yönetimi anlayışının temel ilkelerinin eğitim-öğretim süreçlerinde uygulanması hem okulun yönetim süreçleri açısından hem de öğrencilerin

bireysel başarıları, kurumda çalışanların memnuniyetinin niteliğinin ve motivasyonunun artması gibi birçok yönden gelişme sağlayacaktır. (Özdemir, s.4-5)

### **Milli Eğitim Bakanlığı'nın Kalite Politikası**

Türk Milli Eğitim Sistemi'nin genel ve özel amaçları şunlardır:

**Türk Mili Eğitiminin Genel Amaçları:** Millî Eğitimin genel amacı bütün bireyleri; 1. Atatürk İnkılâp ve İlkelerine ve Anayasada ifadesini bulan Atatürk Milliyetçiliğine bağlı; Türk Milletinin millî, ahlâkî, insanî, manevî 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, lâik ve sosyal bir hukuk devleti olan Türkiye Cumhuriyetine karşı görev ve sorumluluklarını bilen ve bunları davranış haline getirmiş yurttaşlar olarak yetiştirmek; 2. Beden, zihin, ahlâk, ruh ve duygu bakımlarından dengeli ve sağlıklı şekilde gelişmiş bir kişiliğe ve karaktere, hür ve bilimsel düşünme gücüne, geniş bir dünya görüşüne sahip, insan haklarına saygılı, kişilik ve teşebbüse değer veren, topluma karşı sorumluluk duyan; yapıcı, yaratıcı ve verimli kişiler olarak yetiştirmek; 3. İlgi, istidat ve kabiliyetlerini geliştirerek gerekli bilgi, beceri, davranışlar ve birlikte iş görme alışkanlığı kazandırmak suretiyle hayata hazırlamak ve onların, kendilerini mutlu kılacak ve toplumun mutluluğuna katkıda bulunacak bir meslek sahibi olmalarını sağlamak. Böylece, bir yandan Türk vatandaşlarının ve Türk toplumunun refah ve mutluluğunu artırmak; öte yandan millî birlik ve bütünlük içinde iktisadî, sosyal ve kültürel kalkınmayı desteklemek ve hızlandırmak ve nihayet Türk Milletini çağdaş uygarlığın yapıcı, yaratıcı, seçkin bir ortağı yapmaktır. Türk eğitim ve öğretim sistemi, bu genel amaçları gerçekleştirecek şekilde düzenlenmiştir. Eğitim sisteminin yönetsel üst yapısını Milli Eğitim Bakanlığı oluşturur. Bakanlığa bağlı taşra ve yurtdışı örgütleri ise icraya dönük hizmetleri görür.

**Türk Mili Eğitiminin Özel Amaçları:** Türk eğitim ve öğretim sistemi, bu genel amaçları gerçekleştirecek şekilde düzenlenir ve çeşitli derece ve türdeki eğitim kurumlarının özel amaçları, genel amaçlara ve 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.

([http://www.meb.gov.tr/duyurular/duyurular2006/takvim/egitim\\_sistemi.html](http://www.meb.gov.tr/duyurular/duyurular2006/takvim/egitim_sistemi.html) [15 Mart 2007 ]).

*Eğitimde Kalite Ödülü El Kitabı*'nda Milli Eğitim Bakanlığı'nın benimsediği eğitim-öğretime ilişkin kalite politikaları aşağıdaki gibi özetlenmiştir: (Vural ve diğerleri, s.3)

- Eğitimin paydaşları olan öğrenci, veli, öğretmen, diğer eğitim çalışanları, bir üst eğitim kurumu, işverenler, meslek kuruluşları ve genel anlamda toplumun mutluluğunu hedefleyen bir eğitim-öğretim ve yönetim yaklaşımını uygulama,
- Eğitim paydaşlarının eğitimde karar alma süreçlerine katkı ve belirli esaslar çerçevesinde katılımını sağlayarak toplumda demokrasi bilincini ve kültürünü geliştirme,
- Dil, din, ırk, cinsiyet ayrımı gözetmeksizin eğitimde fırsat ve imkan eşitliği sağlayarak herkesin bilgi ve becerisini eğitim yoluyla geliştirme,
- Eğitimde insani değerleri ön planda tutarak yüksek karakterli insan yetiştirme,
- İnsanlığın karşı karşıya bulunduğu ekonomik, kültürel ve sosyal problemlerin çözümünde, iş yapma heyecanımızın kaynağı olan kültürel müktesabıtımızın paydaşlarımızı haberdar etme,
- İnsanlığın bilgi ve kültür birikimini ortak akıl ve eğitim yoluyla değerlendirerek, insanlığın ihtiyacı olan barış ve huzur ortamına kavuşmasına katkıda bulunma,
- Eğitim-öğretim ve eğitim yönetiminde süreçlere odaklanarak mükemmelle doğru sürekli gelişimi sağlama,

- Başta insan kaynağı olmak üzere eğitime ayrılan kaynakları etkili ve verimli kullanma,
- Çağdaş medeniyetin ortağı bireyler yetiştirme,
- Yetişen insanımızın; iyi insan, iyi vatandaş ve iyi meslek adamı olmasına katkı sağlama,
- Yaşanabilir ve sürdürülebilir bir çevre oluşturmaya saygı ve katkıda bulunma,
- Toplumun düşünce ve ahlaki temizliğine katkıda bulunma,
- İnsanların öğrenme ve kendilerini geliştirmelerinin önündeki tüm engelleri ortadan kaldırma,
- İş dünyasının ihtiyacı olan nitelikli bir işgücünün oluşumuna katkıda bulunma,
- Eğitimde evrensel ilkeleri gözetme.

### **Milli Eğitim Bakanlığı'nın Vizyonu**

*Eğitimde Kalite Ödülü El Kitabı*'nda Milli Eğitim Bakanlığı'nın benimsediği vizyon, "Ülkemizin dünya lideri olmasına katkıda bulunan, Türkiye'de eğitim görmeyi herkes için ayrıcalığa dönüştüren, mutlu bireyler yetiştiren bir eğitim sistemini oluşturma" olarak ifade edilmiştir: (Vural ve diğerleri, s.3-4)

Milli Eğitim Bakanlığı'nın misyon üçgeninde *ne, neden, nasıl, ne için* sorularına cevap veren bir anlayış söz konusudur. Bu sorulara verilen cevaplar aşağıdaki hususlardan oluşmuştur.

**“Ne?**

Yüksek karakterli ve nitelikli insanlar yetiştirmek; bunun için politikalar geliştirmek, eğitim ve öğretim programları hazırlamak, ilgili standartları, öğretmen niteliklerini belirlemek ve bunlarla ilgili ARGE\* çalışmaları yapmak, eğitim ortamını hazırlamak, eğitim-öğretim yapmak, rehberlik, denetim ve değerlendirme sistemleri oluşturmak.

### **Neden?**

Türkiye Cumhuriyeti Devleti'nin bekası ve milletin mutluluğu için, bireyin ve toplumun sürekli eğitimini ve gelişmesini sağlamak.

### **Nasıl?**

Fırsat ve imkân eşitliği sağlayarak; evrensel ilkeleri gözeterek; hayat boyu her ortamda eğitim yaklaşımı ile çağın gerekleri ve toplumun ihtiyaçlarına uygun olarak, kişilerin ilgi ve yetenekleri doğrultusunda; ülke genelinde eğitim, öğretim ve bununla ilgili yönetim hizmetlerinde birlik ve beraberlik sağlayarak.

### **Ne İçin?**

Milletin bütün fertleri için.”

### **Milli Eğitim Bakanlığı'nın Değerleri**

*Eğitimde Kalite Ödülü El Kitabı*'nda Milli Eğitim Bakanlığı'nın benimsediği değerler şöyle sıralanmıştır: (Vural ve diğerleri, s. 4-5)

- Atatürk milliyetçiliğine e Atatürk ilke ve devrimlerine bağlıyız.
- İşlerimizde ve davranışlarımıza; açıklık, dürüstlük, objektiflik ve tolerans esastır.
- Yeniliklere açığız.

---

\*Araştırma ve Geliştirme.



• Vatanımızı, milletimizi sevmenin, bireysel anlamda, verimli ve kaliteli mal ve hizmet üretmekten geçtiğini biliriz.

• Bilgiye ve bilimsel düşünceye önem veririz.

• Yüksek nitelikli bilgi çağı insanını yetiştirmeyi hedefleriz.

• Aklın ve bilimin önderliğinde pozitif düşünürüz.

• Çağdaş uygarlığa katkıda bulunmayı ve çağa ortak olmayı görev biliriz.

• Zamanın değerini biliriz.

• Başarıyı takdir eder, yetenekleri geliştiririz.

• Eğitime yapılan yatırımın yarınımıza yapıldığının bilincindeyiz.

• Öğrenmenin yenilik ve gelişme için fırsat olduğunu biliriz.

• Ülkemizin geleceğinden sorumluyuz.

• Sağlıklı bir çalışma ortamının önemini biliriz.

• İş barımızı (performansımızı) katılımcılığımızla ölçeriz.

• Yanlış iş sonuçlarında insanları sorgulamaktan ziyade, iş süreçlerimizi sorgularız.

• Dinlemesini biliriz.

• Sabırlıyız.

• Çağa ve çevreye karşı duyarlıyız.

• Ben yerine, biz kavramını kullanır, başarının birlikte yakalanacağına inanırız.

• Kurumun başarısı da başarısızlığı da bizim sorumluluğumuzdadır.

- En iyi olmak için çalışırız.

### **Milli Eğitim Bakanlığı'nın İlkeleri**

Milli Eğitim Bakanlığı'nın İlkeleri *Eğitimde Kalite Ödülü El Kitabı*'nda şöyle ifade edilmiştir: (Vural ve diğerleri, s.5-6)

“Türk Milli Eğitiminin temel ilkeleri:

- Genellik ve eşitlik
- Ferdin ve toplumun ihtiyaçları
- Yönelme
- Eğitim hakkı
- Fırsat ve imkân eşitliği
- Süreklilik
- Atatürk İnkılâp ve İlkeleri ve Atatürk Milliyetçiliği
- Demokrasi eğitimi
- Laiklik
- Bilimsellik
- Planlılık
- Karma eğitim
- Yaşam boyu öğrenme
- Üretime dönük eğitim

Köksal (1998), *Kalite Okullarına Geçişte Toplam Kalite Yönetimi* adlı kitabında eğitim-öğretimde Toplam Kalite Yönetimi anlayışını incelemiş ve birtakım sonuçlara ulaşmıştır ve ulaştığı bu sonuçları aşağıdaki gibi özetlemiştir: (s.81-82)

1- Eğitim öğretim sürecindeki sorunlar bir bütündür ve çözüm beklemektedir.

2- Eğitim sistemimiz geleneksel klasik metotlardan kurtarılmalıdır. Bu nedenle, okul boyutunda demokratik, katılımlı, ortak iletişim ve paylaşımaya dayalı örgütsel özerk bir kurum oluşturulması gerekirken, sistemin geneli, sistemsel bir reformla düzenlenmelidir.

3- Toplam kalite yönetimi felsefesi, bir reform değildir, reform yanlısı etkili süreçtir. Bu süreç bize yeni bir paradigma kazandıracak niteliklere sahiptir.

4- Eğitimde kalitenin bileşenleri; kaliteye odaklanma, öğrenciyeye temel aktivite kazandırma ve modern eğitim stratejisidir. Bu bileşenler bileşke dediğimiz olguyu, yani kurumsal örgütü yaratır.

5- Okulda yaratılması gereken değerleri bir bütün olarak kavramak gerekir, değerleri işimize geldiği gibi sübjektif olarak yorumlayamayız, ilkelerimizi de içeriklerinden ayıramayız.

6- Eğitimde kaliteyi geliştiren faktörler önemsenmelidir, her okul kendi olanakları içinde uygulama yapmalı, faktörlerin niteliklerini geliştirmelidir.

7- İlkelerimiz sürecimizi yoğuran niteliklere sahiptir.

8- Modern öğretim stratejisi ile geleneksel öğretim stratejisinin ayrı ve ayırt edici özelliklerini bilincimizde diri tutmalıyız.

#### 2.4. Deming'in 14 Maddesinin Eğitime Uyarlanması

Deming, kalite sorununun doğrudan yönetim ile ilgili olduğu görüşündedir. Deming için çözüm önerileri, yönetimin örgütün gelişmesini sağlamak için neleri yapması gerektiğiyle ilgilidir. Deming'in süreç iyileştirmeye olan en önemli katkısı, hataların düzeltilmesinden çok hataların oluşumuna öncelik ve önem verilmesinin vurgulanması olmuştur. (Ensari, s.36)

Deming'in eğitime uyarlanan bu 14 ilkesi yukarıda bahsedilenlerin özeti niteliğindedir. Açıkça görülebileceği gibi bu 14 madde içinde takım çalışması, liderlik, amaç sürekliliği, sürekli iyileştirme, müşteri memnuniyeti, sürekli eğitim, değerlendirme kavramlarına değinilmiştir;

*1.Öğrencilere onları geleceğe hazırlamak için potansiyellerinin tamamen gelişmesini sağlayacak zevkli bir eğitim olanağı vermek yolu ile eğitimin sürekli iyileştirilmesi yönünde bir amaç sürekliliği yaratmak.*

Eğitimciler, global ekonomi, yabancı dil gereksinmesi ya da ekolojik araştırmalar gibi okullarda ele alınması gereken konuları göz ardı etmemek durumundadırlar. Yeni eğitim yöntem ve araçları da dâhil olmak üzere eğitime yönelik araştırmalara da kaynak ayırmak gereklidir. Yöneticiler, eğitimciler ve kurumun tüm düzeylerdeki çalışanları eğitimin sisteminde sürekli iyileştirme gereğinin farkında olmak ve buna inanmak durumundadırlar. Bu bilinçlenme her gün giderek artmalıdır.

*2.Yeni bir felsefe benimsemek.*

Kaliteye ilişkin algılama ve anlayışımız her gün yapmakta olduğumuz seçimleri oluşturmaktadır. Ancak kaliteye verilen bu önemin gerçeklerin üzerine yapılandırılması gereklidir. En iyi yol kaliteyi ve mükemmelliği sonu olmayan hedefler olarak kovalamaktır.

*3.Karşılaştırmalı ve yarışmalı sınavlardan vazgeçmek (kalitenin kontrol edilmesi değil, onun süreçlerde, üründe yaratılmasının amaç olarak benimsenmesi).*

Değerlendirmede amaç, öğrencinin ne kadar öğrendiğinin, bir sonraki konu ya da kavrama hazır olup olmadığının ya da bilgilerin iletim şekli ve yönetiminin iyileştirilmesi gerekiyorsa bunun öğretmen tarafından nasıl yapılacağına belirlenmesidir. Eğitimin etkililiği ancak gelecek durumlarla karşılaşıldığında; yani bilginin doğru ya da yanlış kullanımı ortaya çıkınca anlaşılabilir. Testlerin idealde gelecek durumların simülasyonunu oluşturarak öğretmene eğitim sürecinin sonuçlarını göstermeleri ve onun karar vermesine olanak yaratmaları gerekir. Önemli olan notlar ve benzeri ölçeklerin gelecekteki başarının göstergesi olmadığıdır. Değerlendirmelerde öğrencilerinin performansının yalnızca önceki değerlendirmelere ya da belirlenmiş öğrenme hedeflerine göre ölçümün yapılması söz konusu olmalıdır. Değerlendirme öğrenciyi bir başka öğrenciye göre ölçmemeli, rekabet minimize edilmelidir.

*4.Okula yeni gelen öğrencinin eğitim malzemelerinin ve diğer girdilerinin kalitesinin sürekli iyileştirilebilmesi için bu girdileri sağlayacak kaynaklarla (tedarikçilerle) birlikte çalışmak (kaliteyi girdilerle tanımlamak ve satın almak).*

Okullar, öğretmen yetiştiren eğitim kurumlarına okullarında istihdam etmek istedikleri öğretmenlerde bulunmasını istedikleri özellikleri iletirlerken; ailelere ise istedikleri türde öğrenciyi hazırlamalarında yardımcı olmak durumundadırlar. okul ve yönetimin bu tür yaklaşımlarda; öğrencilerinin, öğretmenlerinin bu toplumun ortak çıkarları için uzun vadeli ortaklık ilişkilerinin oluşturulmasına yöneleceklerdir. Eğitim malzemelerinde de güncellik önde gelmelidir; yayınevleriyle yapılacak uzun vadeli anlaşmalar öğrenim malzemelerinin sürekli geliştirilmesine, öğrenciler ve öğretmenler için eğitsel deneyimin zenginleştirilmesine olanak yaratırken, tedarikçiler için de ekonomik güvence oluşturacaktır. Eski malzemelerin geri dönüşüm olanağı ise ek gelir sağlayacaktır.

*5.Eğitim ve hizmet sistemini sürekli olarak geliştirmek.*

Eğitimde sürekli iyileştirme için, uzun vadede, yalnızca mevcut sistemin optimizasyonu yeterli olmayacaktır; yeni öğrenim teknikleri ve teknoloji üzerinde araştırma yapılması gereklidir. Bir taraftan eğitim ürün ve hizmetlerini küçük küçük

iyileştirmeleri gerçekleştirilirken diğer yandan eğitim kalitesinde sıçramalı iyileştirmeler ancak yeniliklerle başarılabilecektir.

*6.İşbaşı (hizmet içi) eğitimi kurumlaştırmak.*

Öğretmenlerin güncelleşmesine yardım eden, uzmanlık dallarındaki bilgilerini pekiştiren kurs ve seminerlerin yanı sıra onların öğretme, danışmanlık, yöneticilik ve liderlik becerilerini iyileştirmeye yönelik çalışmalar da sık sık yapılmalıdır. Bütün bunlar öğretmenin hizmet içi eğitim programlarının bir parçasını oluşturmalı ve eğitim sisteminde yer alan tüm çalışanlarla paylaşılabilir.

*7.Liderliği kurumsallaştırmak (liderlik kalite üzerinde durmalı, kantite değil).*

Okulda otoriteyi temsil eden herkes yöneticilikle liderlik arasındaki farkı çok açık biçimde anlamalı ve liderlik arayışında olmalıdırlar. Eğitimde değişimin anahtarı, okulda herkesi yetkelendiren ve potansiyelin tümünü ortaya koymaya çabalayan, herkese yardımcı olmaya kendini adanmış liderliktir.

*8.Korkuyu ortadan kaldırarak okulda herkesin etkili çalışabilmesine ortam yaratmak (iletişimin iyileştirilmesi).*

Korkunun tanınması birinci adımdır; ortadan kaldırılması ise çok olumlu sonuçlara yol açacaktır. Korkuyu okuldan, bölümden, her yerden atmak gereklidir; işte o zaman herkes okulun iyileştirilmesi için etkili çalışabilecektir. Herkesin fikirlerini özgürce ifade edebilmesini teşvik edecek bir ortam yaratılması hedeflenmelidir.

*9.Bölümler arasındaki duvarları (organizasyonel engelleri) kaldırmak.*

Yönetimler, insanları işlerini başarmaktan alıkoyan engelleri ortadan kaldırmaktan sorumludurlar. Bölümler arası engelleri bu kapsamda kaldırmak gereklidir. Akademik bölümler arası işbirliği, eğitimin kalitesini iyileştirecektir. Öğretmenler arasındaki yakınlık (işbirliği) öğretimi geliştirecek güçlü bir öğedir; dolayısı ile değişik bölümlerde görevli öğretmenlerin fikir paylaşımına olanaklar yaratılmalıdır. Farklı konu ve alanlar arasındaki ilişkiler de iyileştirilmelidir.

*10.Öğretmen ve öğrencilere yönelik kalite sloganları ile teşvik edici promosyon malzemelerini bırakmak.*

*11.Öğretmenler ve öğrenciler için sayısal kotaları kaldırmak - İdari çalışanlar için sayısal hedefleri elimine etmek.*

İyi düzenlenmiş bir sınavdan alınan notun, öğrencinin öğrenme düzeyini, güvenilirliği doğrulanmış şekilde gösterdiği doğrulanmadığı sürece, anlamlılığında söz edilemez. Çözüm öğretmenin liderlik yapması ve sapmaların gerçek nedenlerinin anlaşılmasının sağlanmasıdır.

*12.Öğrenci ve öğretmenleri, başardıklarıyla gurur duymalarından alıkoyan engelleri ortadan kaldırmak.*

Performans ölçümü, öğrencilerin bireysel ya da gruplar olarak sınıfta sıralanması şeklinde olmamalıdır; ödevlerle, öğrencilerin iç motivasyonları ve merak duyguları harekete geçirilmelidir. Bu şekilde görevleri olumlu algılayacaklar başarılarından gurur duyacaklar, aşağılık duygusuna kapılamayacaklardır. Öğretmeni gururlandıran ise, öğrencisinin kendisine iletilenleri anladığına, kavradığına ilişkin gözündeki ışık, başarma sevinci, velilerden gelen teşekkür ifadeleri gibi çoğu ölçülmeyen şeylerdir.

*13.Kuruluştta çalışan herkes için güçlü bir sürekli eğitim ve kendini geliştirme programını kurumsallaştırmak.*

Tüm öğretmen ve idarecilere görevlerine devam ederken, kendi eğitimlerini sürdürme olanağı verilmelidir. Alanı ne olursa olsun tüm öğretmenlere, kendi alanlarında ya da seçtikleri başka yeni alanlarda yeni gelişmeleri öğrenerek, kendilerini güncelleştirme olanağı sunulmalıdır. Çeşitli konularda konferanslar organize ederek, bu toplantılara bazı ünlü konuşmacıları davet edebilmek üzere fonlar ayrılmalıdır. Eğitim yöneticileri, düşünceyi ve kişisel gelişmeyi harekete geçirecek *her tür* eğitimin yararlı olduğunu anlamak durumundadır.

*14.Değişimi başarmak üzere gereğini yapmak ve bu çabaya okulda görevli herkesin katılımını sağlamak (buraya kadar sıralanan 13 maddeyi sahiplenecek bir yönetim yapısı ve kültürü oluşturmak).*

Okuldaki herkesi kalite değişimini başarmak üzere harekete geçirmek gereklidir; değişim herkesin görevidir. Yapılması gerekenler iyi anlaşılmalıdır; bu faaliyet, eğitimde hiç bitmeyen sürekli iyileştirmeleri, olası tüm teknikleri kullanarak sürekli bir P (planla) Y (yap) U (uygula) çevrimi ile başarmaktır. (Ensari, 2003;40-53)

Eğitim alanındaki iyileştirmelerin ilk konusu, liderlerin değişimi hangi düzeyde gerçekleştirdiği ve bunu iyileştirmeyi sürdürebilmeleridir. Geçmişte eğitimde değişim daha çok okul binasına veya sınıflara odaklanılarak yapılmış ve binanın dışını da kapsayan değişimlere oldukça az önem verilmiştir. Gerçekte, bina veya sınıf bir sistemin birbirlerine bağlı ve birbirinden bağımsız unsurlarıdır. Okul binasında değişim yaratma, sistemin diğer unsurlarının katılımı ve desteği olmadan uzun vadeli bir başarı sağlayamamaktadır. Başarılı transfer, tüm sistemin ortak bir vizyonu paylaşmasını ve alt sistemlerinin de koordine edilmesi için birtakım çok özel stratejiler geliştirilmesini gerektirmektedir. (Frazier, s.57)

## **2.5. Problem Çözme Teknikleri**

Toplam Kalite Yönetim anlayışı çerçevesinde problem çözmeye kullanılan birçok teknik vardır ve bu tekniklerin doğru ve yerinde kullanılması çok önemlidir. Her tekniğin yararları ve sınırlılıkları vardır. Amacına uygun olarak kullanılması gereken bu tekniklerin sağlayacağı yararları Vural ve diğerleri şöyle sıralamaktadırlar: (Vural ve diğerleri, s.50)

- Grubun problem çözme sürecinin aynı aşamalarda ilerlemesine yardımcı olur.
- Uzun konuşma ve dikkati dağıtıcı davranışların engellenmesine yardımcı olur.



- Birbirinizi daha iyi anlamınıza yardımcı olur.
- Çalışmalarınız ve değerli fikirlerinizin bir arada toplanmasına yardımcı olur.
- Katılımcıları ortak fikirler üzerine odaklaştırılmasına yardımcı olur.
- Sorunların anlaşılabilirliğinin gerçekleşmesine yardımcı olur.

Vural ve diğerleri, problem çözme tekniklerini kullanım amacına ve kullanım yerine göre şu şekilde sınıflandırmışlardır: (Vural ve diğerleri, s. 50-51)

#### *Fikir Üretme Teknikleri*

- 1- Beyin Fırtınası
- 2- Altı Şapkalı Düşünme Tekniği
- 3- Kuvvet/Güç Alanı Analizi
- 4- Odak Grupları
- 5- Mülakat

#### *Sürekli Geliştirme Teknikleri*

- 1- PUKÖ Döngüsü
- 2- 5N-1K Tekniği

#### *Problem Analiz Teknikleri*

- 1- Akış Diyagramı
- 2- Sebep-Sonuç (Balık Kılçığı) Diyagramı
- 3- Pareto Analizi

- 4- Ağaç Diyagramı
- 5- İlgili/Yakınlık Diyagramı
- 6- Yoklama Kâğıtları
- 7- Kuvvet/Güç Alanı Analizi

*Önerileri/Nedenleri Önceliklendirme Teknikleri*

- 1- İlişki Diyagramı
- 2- Etkinlik Diyagramı

*Karar Verme Teknikleri*

- 1- Nominal Grup Tekniği
- 2- Çoklu Oylama Tekniği
- 3- Hedef Saptama (Benchmarking) Tekniği

*Veri Toplama, Veri Analizi ve Değerlendirme Teknikleri*

- 1- Anketler
- 2- Kontrol Tablosu (çetele)
- 3- Histogram
- 4- Pareto Diyagramı
- 5- Serpme Diyagramı
- 6- Hareket Çizelgesi
- 7- Kontrol Çizelgesi

Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi anlayışına göre problem çözmede kullanılan teknikler, Gökçümen ve Erol (2003) tarafından aşağıdaki çizelgede gösterilmiştir.

**Tablo 1: Bloom'un Tam Öğrenme Kuramı ve Kalite Teknikleri İlişkisi**

Kalite Teknikleri	Bilişsel Hedefler					Değerlendirme
	Bilgi	Kavrama	Uygulama	Analiz	Sentez	
Beyin Fırtınası	X	X				
Lotus Çizelgesi	X	X	X			
Çoklu Oylama Tekniği						X
Nominal Grup Tekniği						X
Balık Kılçığı Çizelgesi	X	X	X	X	X	X
İlgi Çizelgesi			X			
İlişkiler Çizelgesi	X	X	X	X	X	X
Ağaç Çizelgesi	X	X	X	X	X	X
Güç Alanı Analizi	X	X	X	X	X	X
Akış Çizelgesi	X	X	X	X	X	X
Temel Kuralları Oluşturma Tekniği	X	X	X			X
Fikir Bankası						X
Artı / Delta						X

**Kaynak:** Gökçümen, A. ve Erol, S. (2003) **İlköğretimde Etkili Öğrenme Ve Kalite Tekniklerini Kullanma Kılavuzu**. İstanbul: KalDer Yayınları, No:33, s.xvii.

### 3. İNGLİZCE ÖĞRETİMİ

Bu bölümde yabancı dil öğretimi, yabancı dil öğretim ilkeleri, yöntemleri ve teknikleri, yabancı dil öğretiminde kullanılan eğitim araçları, yabancı dil öğretiminde ölçme ve değerlendirme, Anadolu liselerinde İngilizce öğretimi, başarı ve başarının değerlendirilmesi, Toplam Kalite Yönetimi anlayışının İngilizce ders başarılarına etkileri ve İngilizce derslerinde Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarının nasıl olduğu tartışılacaktır.

#### 3.1. İngilizce Öğretimi

Her geçen gün farklı kültürlerden gelen insanlarla iletişim kurma zorunluluğu yaşayan ülkemiz insanları her geçen gün en az bir yabancı dil öğrenmeye ihtiyaç duymaktadır. Artık toplum bir yabancı dil bilmenin gerekliliğini ve önemini kavramış durumdadır. Bunun en belirgin göstergesi, ailelerin çocuklarını yabancı dile öğretimi veren bir okula göndermeyi tercih etmeleridir. (Genç, s.299) Son yıllarda, bilim ve teknolojiye hızlı gelişmelerin olması, kitle iletişim araçlarının yaygınlaşması, dış turizmin önem kazanması, kültürel ve ticari ilişkileri artması, uluslar arası ilişkilerin giderek yoğunlaştırılmış ve dünya ulusları arasında bu ilişkilerin kurulması ve iletişimi sağlamasında başka ülkelerin dillerini öğrenme bir gereksinme olarak ortaya çıkmıştır. Türk eğitim sisteminde de gençlerin, en az bir yabancı dili öğrenerek yetişmeleri önemli görüldüğünden yabancı dil öğretimi zorunlu ders olarak okul programlarında yer almıştır. Dünya üzerinde bu kadar çok dilin bulunmasına karşın gittikçe artan uluslararası ilişkiler, ulusların kendi anadilleriyle iletişim sağlamalarını yetersiz kılmakta ve bu nedenle diğer ülkelerin dillerini öğrenme gereksinmesi ortaya çıkmaktadır. Ancak ikinci dil olarak öğrenilen dillerin sayısı oldukça azdır. Bir dilin başka uluslar tarafından öğrenilmesini önemli kılan ölçütlerin başında o dili konuşan ülkenin politik ve ekonomik durumu gelmektedir. Bunu askeri sözleşmeler, tarihsel, kültürel ve tecimsel (ticari) ilişkiler izlemektedir. Bu ilişkiler giderek ikili, üçlü antlaşmaları, kıta'sal bloklaşmaları, hatta dünya ölçüsüne varan örgütleri ortaya çıkarmaktadır. (Demirel, s.3)

Bugün Türkiye’de ilköğretimden üniversiteye kadar tüm eğitim kurumlarında yabancı dil öğretimine önem verilmekte ve farklı program uygulamaları ile başarıya ulaşmanın yolları aranmaktadır. Okullarımızda yabancı dil öğretimi için harcanan zaman ve çabaya karşılık elde edilen sonuçların yeterli olmadığı noktasında tartışmalar yoğunluk kazanmaktadır. Bu tartışmalar bizi “Yabancı dil nasıl etkili bir şekilde öğretilir?” sorusuna cevap aramaya yöneltmektedir. (Demirel, s. iii, önsöz)

Yabancı dil öğreniminin ilköğretim okullarında başlamasının bilincine varan Milli Eğitim Bakanlığı, 1997-1998 öğretim yılında uygulamaya konulan 8 yıllık kesintisiz ilköğretim programında, 4. ve 5. sınıflarda yabancı dil öğretimini zorunlu hale getirmiştir. (Genç, s.299)

1992 yılında kurulan Eğitimi Araştırma ve Geliştirme Dairesi Başkanlığı (EARGED) yurt içinde ve yurt dışındaki eğitim ve öğretimde uygulanan yeni teknoloji ile ilgili gelişmeleri takip etmekte ve değerlendirmektedir. Daha sonra, eğitim ve öğretim programlarını araştırma, incelemenin yanı sıra Talim ve Terbiye Kurulu’na sunmaktadır. Bunun dışında, ilköğretim ve ortaöğretim için yabancı dil öğretimi programları geliştirmekte, programa uygun örnek kitap, ses ve videokasetleri hazırlamaktadır. (Genç, s.305)

Milli Eğitim Bakanlığı’nın bu uygulamasında yabancı dil öğrenme yaşının tam olarak tespit edilemediği düşüncesi ortaya çıkmaktadır. Bunu destekleyen görüş Tarcan’ın *Yabancı Dil Öğretim Teknikleri* (2004) adlı kitabında şöyle ifade edilmiştir. 3-5 arası çocukların nesne ile kelime arasındaki ilişkiyi kurmayı en iyi şekilde başardığı dönem olarak görülmektedir. İhtiyaçları daha çok oyun olan bu dönemdeki çocukların duydukları şeyleri tekrar etmekten fazlasıyla hoşlandıkları bir gerçektir. Doğal bir çevre oluşturarak bu yaştaki çocukların oyun oynama ve eğlenme ihtiyaçlarına da cevap vererek yaşamla bütünleştirilen bir öğretim planlamak gerekmektedir. Ayrıca yabancı dil öğreniminin beynin çalışması bakımından en zor olduğu dönem 10-11 yaş dönemidir.

Milli Eğitim Bakanlığı'nın bu uygulamayı yeniden gözden geçirerek yeni bir yabancı dil öğretimi programı hazırlaması yerinde bir Toplam Kalite'ye ulaşma çabası olacaktır.

Dil öğretimi, örgün eğitimin dışında bilgisayar teknolojilerinin de kullanımıyla artık herkese açıktır. Bilgisayarların hemen hemen her evde bulunması ve yaygın internet kullanımı yabancı dil öğreniminde oldukça etkili ve yararlı olmuştur.

1990'lı yıllarda yabancı dil öğretimi için üretilen Basic, Gwbasic ve Pascal gibi paket programlar programlama dillerinde oluşturulup, uzantısı EXE ve COM olan dosyalara dönüştürülüyordu. Bu programlarda öğrenciye temel gramer bilgileri verilmekte ardından ekrana soru-cevap şeklinde aşama aşama devam eden bir program sunulmaktaydı. Öğrenci doğru cevap verdiğinde bilgisayar "doğru" veya "tebrikler" şeklinde öğrenciyi motive etmekte, yanlış cevaplar verdiğinde ise "yanlış" diye uyarıda bulunmaktaydı. Öğrencinin üst üste birkaç kez yanlış cevap vermesi durumunda ise bilgisayar kendisi doğru cevabı verecek şekilde programlanmıştı. Her etabın sonunda da toplam doğru-yanlış cevapları hesaplayarak öğrenciyi sonuç hakkında bilgilendirmekteydi. 2000'li yılların başlarından itibaren bu programlar, öğrencilere telaffuz öğretecek şekilde geliştirildi. Artık görsel-işitsel bir yapılanma söz konusu olmaktaydı. Bu gelişmenin ardından internet üzerinden dil eğitimi veren sitelerde görsel-işitsel alıştırmalar yer aldı. Öğrenci, öğrendiği dilde yayın yapan sitelerde sörf yaparak o dilde bir şeyler öğrenme imkânı bulabilmektedir. Ücretli ve ücretsiz hizmet veren bu sitelerden bazılarının adresleri aşağıdadır: (Tarcan, s.83-84)

<http://www.englishlistening.com>

<http://www.esl-lab.com>

<http://www.learnenglish.org.uk>

[www.freeenglish.com](http://www.freeenglish.com)

[www.englishpage.com](http://www.englishpage.com)

[www.study.com](http://www.study.com)

[www.elok.com](http://www.elok.com)

[www.english-online.org.uk](http://www.english-online.org.uk)

<http://anglais.free.fr/>

Türker (1990), yabancı dil öğretiminde kullanılan geleneksel dil laboratuvarları, kapalı devre televizyon, video gibi teknolojik araçlar zincirine eklenen bilgisayarların öğrenme-öğretme sürecinde yerini almış olmakla beraber, bilgisayarların video ile birlikte kullanılmaya başlanması halinde daha etkin olacağına yaygın olduğu görüşünü dile getirmektedir. Bunun yanı sıra, eğitim sürecinde her şeyin bilgisayara yaptırılması planlanmış ve öğretmen olgusu göz ardı edilmiştir. Oysa bilgisayar yardımcı ve kolaylaştırıcı bir eğitim aracı olmalıdır. (s.299)

İngilizce öğretiminde karşılaşılan en önemli problem, gramer açısından oldukça yeterli olan öğrencilerin bile konuşmakta zorlanmalarıdır. (Keskil, s.141) Bu durumun altında yatan esas nedenleri dilin doğal ortamından uzak bir ortamda öğretilme çabaları, uygulamaya yönelik olmayışı, sadece teoride kalması, öğrencilerin yeterince motive olamamaları, materyallerin güncel olmayışı ve yetersizliği gibi nedenler olarak sıralanabilir.

### **3.2. İngilizce Öğretim İlkeleri**

İngilizce dil öğretiminde genel ilkeleri, Demirel (2004) tarafından şöyle sıralanmıştır:

1. Öğretime dinleme ve konuşma becerilerini geliştirme ile başlanması,
2. Öğrencilerin temel cümle kalıplarını öğrenmesinin ve ezberlenmesinin sağlanması,
3. Kullanılan dilin öğretilmesi,
4. Öğrencilerin yeni dil alışkanlıkları sağlamasına yardımcı olunması,

5. Öğrenilen dilin seslerini en iyi şekilde çıkarmalarının öğretilmesi,
6. Amaç dil ile ana dil arasında sorun olan ses ve yapıların öğretilmesi,
7. Öğretim materyallerinin kolaydan zora doğru sıralanıp sunulması,
8. Yeni cümle kalıplarının bilinen sözcüklerle öğretilmesi,
9. Öğrencilere öğrendiklerini kullanma olanağının tanınması,
10. Yeni bir yapıyı sunmadan önce örnekler verilmesi,
11. Başlangıç düzeyinde öğrenci hatalarının hemen anında düzeltilmesi,
12. Bir seferde bir tek sorunla uğraşılması,
13. Amaç dilin o ana dili olarak konuşan kişilerin konuştuğu gibi öğretilmesi,
14. Öğretilen dilin kültürünün de öğretilmeye çalışılması,
15. Sınıf içi bireysel farklılıkların dikkate alınması,
16. Öğrencilerin sınıfta daha çok konuşma yapmalarına olanak sağlanması,
17. Bütün bilinenlerin öğretilmeye çalışılmaması,
18. Öğrencilere sorumluluk verilmesi; öğrencilerin bireysel çalışmalar için yönlendirilmesi,
19. Dersi planlarken derse çeşitlilik getirmeye dikkat edilmesi,
20. Öğrenci başarısını ölçerken sadece öğretilenlerden sorulması; öğretilmeyen konularla ilgili soruların sorulmaması. (s.27-28)

Yabancı dil öğretiminde temel ilkelerini Demirel (2004) şöyle sıralamıştır:

- Dört Temel Beceriyi Geliştirme



- Öğretim Etkinliklerini Önceden Planlama
- Basitten Karmaşığa Somuttan Soyuta Doğru Öğretme
- Görsel ve İşitsel Araçları Kullanma
- Anadili Gerekli Durumlarda Kullanma
- Bir Seferde Bir Tek Yapıyı Sunma
- Verilen Bilgilerin Günlük Yaşama Aktarılmasını Sağlama
- Öğrencilerin Derse Daha Etkin Katılmalarını Sağlama
- Bireysel Farklılıkları Dikkate Alma
- Öğrencileri Güdüleme ve Cesaretlendirme

(s.25-27)

Eğitim ve okula ilişkin olarak değişik başlıklar altında toplanan resmi amaçlar ve işlevler, çeşitli biçimlerde sınıflandırılmakta olup esas itibariyle bunlar, *bireysel ve toplumsal amaçlar ya da işlevler* olmak üzere iki boyutta ele alınmaktadır. *Bireysel açıdan* yaklaşıldığında okulun, her öğrencinin kendi yeteneklerini tanınması ve geliştirmesi; gerek *akademik* gerekse *akademik olmayan* alanlarda onların birtakım beceriler kazanmasına yardımcı olması beklenmektedir. Bunlar arasında, *temel okuma-yazma becerisi, sayısal beceriler, öğrenme becerileri, uygulamalı ve teknik beceriler, sosyal beceriler, politik bilinç kazanma, vatandaşlık hak ve sorumluluklarının farkında olma, fiziksel gelişim, estetik gelişim, ahlaki ve kültürel gelişim, kişilik gelişimi gibi işlevler* yer almaktadır. Toplumsal açıdan yaklaşıldığında ise okul eğitiminin temel işlevi, ülkenin sosyal, kültürel ve ekonomik alanlarda kalkınmış, gelişmiş, refah düzeyi ve hayat standardı yüksek bir ülke olabilmesi için ihtiyaç duyduğu insanları yetiştirmek olarak özetlenebilir. (Şişman, s.14)

Bir yabancı dilin istenilen düzeyde öğretilmesi için her şeyden önce yöntemin doğru seçilmesi gerekir. Ancak, yöntem tek başına yeterli değildir. Yabancı

dil öğretiminde dört temel unsur bir araya gelmedikçe eğitim başarılı olamaz. Bu dört unsur şunlardır:

1. Yöntem
2. Eğitim araçları
3. Eğitim ortamı
4. Öğretim tekniği

(Hengirmen, s.13)

Yönteme uygun eğitim araçları, yöntem ve eğitim araçlarına uygun eğitim ortamı ve her üçüne birden uygun bir öğretim tekniği olmadıkça, yabancı dil öğretiminin başarılı olması beklenemez. Dört temel unsurdan yöntem kuramsal ilkeleri belirler. Öteki üçü ise uygulamaya yöneliktir. Yöntem oluşmasında üç önemli kuramsal etken vardır. Bunlar: *dilbilim*, *ruhbilim* ve *eğitbilimdir*. Yöntem oluştuktan sonra, kuramsal bilgilerin uygulamaya konulması bakımından öncelikle yazarlara önemli görevler düşer. Çünkü yabancı dil öğrenmek isteyen kimselerin uzun uzadıya yöntemleri oluşturma, kuralları inceleme ve anlama olanağı yoktur. Bu nedenle yazar, önce tüm yöntemleri incelemeli, sonra da beğendiği yönteme uygun olarak yabancı dil kitaplarını yazmalı ve kitapları hazırlarken de dört temel unsurun bütünlüğünü sağlamaya özen göstermelidir. (Hengirmen, s.13)

### 3.3. İngilizce Öğretim Yöntemleri

Yabancı dil öğretiminde yöntemi Demirel (2004) “belirlenen hedeflere ulaşmada öğretme tekniklerini ve araçlarını kullanarak bir dilin nasıl öğretilceğini ortaya koyan işlemler bütünü” olarak tanımlamaktadır. (s. 57)

Saran ve diğerleri (2004) ‘ne göre *Öğretim Yöntemi – Teaching Method*: 1) Öğrencinin özellikleri, ders araç ve gereçleri ile tüm öğrenme durumu göz önünde

tutularak saptanan ve izlenen yol. 2) Öğretim konularını sunmada başvurulan özel yol ya da öğretim çalışmalarını yürütme biçimidir. (s.115)

Yabancı dilde en çok kullanılan yöntemler ve bunların hedefleri aşağıdaki gibidir.

### **1- Dilbilgisi-Çeviri Yöntemi (Geleneksel Yöntem)**

Dilbilgisi-çeviri yöntemi Ortaçağdan günümüze kadar yaygın biçimde uygulanan bir yöntemdir. Başlangıçta daha çok Batı'da Latincenin, Doğu'da Arapçanın öğretimi alanında kullanılmış, sonra diğer dillere uygulanmıştır. (Hengirmen, s.13)

“Dilbilgisi-çeviri yönteminde başlangıçta daha çok dilbilgisi kurallarının öğretimine önem verilmiştir. Daha sonra, asıl amacın dilbilgisi kurallarını öğretmek değil, yabancı bir dili öğretmek olduğunu savunan dilciler çıkmış ve **di Marini** 1532 yılında yeni bir dilbilgisi kitabı yazmıştır. Rönesans devrinde, **Jan Comenius** yabancı dil öğretiminde taklit ve tekrardan yararlanan, okuma ve yazmaya önem veren yeni ilkeler geliştirilmiştir. Bu görüşlerini de *Linguarum Methodus Novissima* adlı dilbilgisi kitabında uygulamıştır. Ayrıca **Comenius** 1658'de yayınladığı *Orbis Pictus* adlı kitabında ilk kez yabancı dil öğretiminde resimden yararlanma yoluna gitmiştir.” (Hengirmen, s.18)

Bu yöntemle dil öğrenen bir kimse daha çok okuma ve yazma yönünde gelişmekte; buna karşın dinlediğini anlayamamakta ve günlük dili konuşamamaktadır. Ayrıca telaffuz konusunda da oldukça yetersiz kalmaktadır. (Hengirmen, s.19)

### **2- Doğal Yöntem (The Natural Method)**

Doğal yöntemde klasik dil yerine *yaşayan ve konuşulan dil* öğretilir. Konuşma dili temel alınır ve bunun konuşmaya dayalı bir yöntemle yansıtılması istenmektedir. Dilbilgisine önem verilmemektedir. Dilbilgisi kurallarının ancak öğrenciler metinler

içinde inceledikten sonra dilbilgisi kurallarını öğretilbileceği görüşü hâkimdir. (Hengirmen, s.13)

Doğal yöntemde öğrenciler özellikle konuşmada ve öğrendikleri dili telaffuz etmekte başarı göstermektedirler. Buna karşın, okuma ve yazma becerileri yetersiz, sözcük öğretimi sınırlı olmakta ve konuşma dilinin dışına çıkıldığında öğrenci zorlanmaktadır. (Hengirmen, s.20)

Bu yöntemde, yabancı dil öğretiminin yabancı öğretmenler tarafından yapılması istenmekle birlikte, genellikle yöntemin uygulanmasında, öğretmen temini yönünden sorunlar çıkmasına neden olmaktadır. (Hengirmen, s.20)

### **3- Direkt Yöntem (Dolaysız Yöntem, Düzvarım Yöntemi, The Direct Method)**

Öğrenilen dil ile yaşam arasında doğrudan bir bağlantı kurulduğundan bu yönteme *düzvarım yöntemi* ya da *dolaysız yöntem* olarak da adlandırılmaktadır. Bu yöntemde, anadili kullanılmaz ve ders anlatımı hedef dilde yapılmaktadır. Dilbilgisi-çeviri yöntemine tepki olarak doğan Direkt Yöntem, XX. yüzyılın başlarında kullanılmaya başlanmış ve kısa zamanda çok büyük bir ilgi görmüştür. Bu yöntemi uluslar arası düzeyde yaygınlaştırmak için 1898 yılında Viyana'da bir toplantı yapılmıştır (Hengirmen, s.21). 1990 yılında Leipzig'de yapılan kongrede dil öğretimi konusunda aşağıda sıralanan ilkelere uyulması kararlaştırılmıştır:

- a) Öğretilen dil sınıf içinde etkin biçimde kullanılmalıdır.
- b) Çağdaş ders kitapları okutulmalıdır.
- c) Ülke kültürüne ağırlık verilmelidir.
- d) Dilbilgisi kuralları tümevarım yoluyla öğretilmelidir.
- e) Çağdaş edebi eserler okutulmalıdır.

f) Yazılı alıştırmalar yapılmalı, ev ödevlerine çok yer verilmelidir.

(Hengirmen, s.20)

Direkt yöntem 1950 yıllarından sonra tüm dünyada yaygınlaşmış ve oldukça başarılı bir yöntem olmuştur. Ancak, yöntemin bu başarısı, öğretmenin yeteneğine ve enerjisine bağlı ve öğretmenin çok büyük bir rol oynamakta olduğu bir gerçektir. Bu bakımdan öğretilen dili konuşan yabancı öğretmeni her zaman bulmak oldukça zordur. İlk altı haftada kitap kullanılmadan, sadece öğrenilen dili konuşmaya yer verilmesi sakıncalı olmaktadır. Dilbilgisi kurallarını hiç bilmeyen bir öğrenci, kendi anadili mantığına göre tümceler kurmaktadır. Bu yöntem daha çok yabancı bir ülkede dil eğitimi alan ve öğrendiği dili sık sık uygulama fırsatı bulan öğrenciler için başarılı olmaktadır. (Hengirmen, s.21-22)

#### 4- Berlitz Uygulaması

Berlitz uygulamasının bir yöntem olarak sunulmasına karşın, gerçekte doğrudan yöntemin bir uygulamasıdır. Bu uygulamada öğretmenler öğrettikleri dili anadili olarak konuşan kimselerdir. Öğretimin başında özellikle günlük konuşmaya yer verilir, kısa kısa tümceler ile öğrencinin konuşturulmasına çalışılmaktadır. Okuma ve yazmaya konuşma öğretildikten sonra başlanır. Burada hedef dil öğretiminde dört temel beceriyi geliştirmektir. Bu dört temel beceri: *dinlediğini anlama, konuşma, okuduğunu anlama ve yazmadır*. Berlitz'in iki önemli ilkeyi vurguladığı görülmektedir:

a) Öğrencinin düşüncesi ile öğrendiği dil arasında doğrudan çağrışım kurulur.

b) Öğrenci anadilini konuşmadan sadece öğrendiği yabancı dili konuşur.

(Hengirmen, s.22)

## 5- İşitsel-Dilsel Yöntem / Kulak-Dil Alışkanlığı Yöntemi (Audiolingual Method)

1930 -1950 yılları arasında Amerika Birleşik Devletleri'nde ortaya çıkmış olmakla birlikte, oldukça tutulan bir yöntemdir. Dinleme-anlamaya ve konuşmaya daha fazla ağırlık vermektedir. Öğrenme psikolojisi açısından davranışcılığı ve dilbilim açısından da yapısalcılığı benimsemektedir. Kendinden önceki yöntemlere göre oldukça başarı göstermiştir. Yöntemin olumlu yönleri olduğu kadar yetersiz olduğu da bir gerçektir. şöyle ki; başlangıçta konuşmaya, gerçek yaşamdan alınan diyaloglara yer vermesi ve anadilde yapılan açıklamalarla öğrenmede zaman kaybına neden olunmaması olumlu yönleridir; buna karşın okuma ve yazmaya iki-üç ay sonra geçilmesi okuma ve yazma yoluyla öğrenmeye alışmış kimseler için sakıncalı ve gereksizdir. (Hengirmen, s.23-25)

“Davranışçı psikologlara göre yabancı dil öğretiminde alışkanlıklar çok önemlidir. Her dilin kendine özgü bir yapısı vardır. Önce bu yapıyı belirleyen temel tümceler öğretilmeli, sonra da bu tümcelere benzer yeni tümceler üretilmelidir.” (Hengirmen, s.23)

Bu yöntemi belirleyen ilkeler şöyle sıralanabilir: (Hengirmen, s.24)

1- Konuşma, yazmadan daha önemlidir. İnsan önce konuşmayı, sonra yazmayı öğrenir. Bu nedenle dil öğretiminde şu sıra izlenmelidir:

a) *dinlediğini anlama*

b) *konuşma*

c) *okuduğunu anlama*

d) *yazma*

XX. yüzyılın ikinci yarısında kullanılan ve kendinden önceki yöntemlere göre büyük bir başarı sağlayan işitsel-dilsel yöntemde, başlangıçta konuşmaya, gerçek yaşamdan alınan diyaloglara yer verilmesi, anadilde açıklamalar öğrenmede zaman

kaybına neden olunmasının önlenmesi olumlu yönlerdir. Buna karşın, okuma ve yazmaya iki üç ay gibi uzun bir süreden sonra geçilmesi, okuma ve yazma yoluyla çalışmaya alışmış kimseler için sakıncalı ve gereksizdir. Ayrıca yabancı dili öğrenen bir kimsenin zihninde anadili oluşmuş olup, yabancı dil öğretiminin, tamamen anadili öğretimine benzetilmesi de doğru değildir. Yedi yaşından küçük bir çocuğun okuyup yazmadan yabancı dil öğrenebileceği gibi yetişkin bir kimsenin okuma-yazma becerilerinin olduğu da göz ardı edilemez. Küçük çocuklara öğretilirken konuşmaya ağırlık verilmesi kadar doğal bir uygulama yoktur. Bunun yanı sıra, yetişkinlerin öğretiminde başlangıçta tüm ağırlığı konuşmaya vermek oldukça sakıncalı olabilmektedir. Ayrıca, sadece tümevarım yoluyla yabancı dil öğretimi yetersiz olmakla birlikte; tümevarım ve tümdengelim bir arada kullanılmalı, dil öğrenen kişilerin çözümleme ve birleştirme yeteneğinden yararlanılmalıdır. (Hengirmen, s.25-26)

## **6- Bilişsel Yöntem (Cognitive Code-Learning)**

“Bilişsel öğrenme yaklaşımı, öğrenmeyi düşünme doğrultusunda ele alan; zihinsel algılama sayesinde öğrenciler için dil öğrenimini daha zevkli bir hale getiren; dili bir alışkanlık ürünü değil yaratıcı bir sürece dönüştüren; öğretmenin sık sık alıştırmaları tekrar ettiren bir kişi değil, dili düşünerek dil öğrenmeyi kolaylaştıran bir rehber olarak gören bir yaklaşımdır.” (Demirel, s.39)

Hengirmen’in (3.Baskı) işitsel-dilsel yönteme göre daha çağdaş ve tutarlı bulduğu bilişsel yöntemin özelliklerini Demircan (1990) ve Demirel’den (1990) kısaca şöyle aktarmaktadır:

- 1- Ezbere değil, anlamlı öğrenmeye önem verilmelidir.
- 2- Dilbilgisi kuralları tümevarım ve tümdengelim yoluyla öğretilmelidir.
- 3- Dinleme, anlama, konuşma ve yazmadan oluşan dört temel beceriye duruma göre eşit derecede önem verilmelidir.
- 4- Anadil kullanılmalı ve çeviriler yapılmalıdır.

5- Eski bilgiler, yeni bilgilerle birleştirilmeli, her şey bir bütünlük içerisinde öğretilmelidir.

6- İşitsel ve görsel araçlardan ve eğitimle ilgili diğer olanaklardan yararlanılmalıdır. (s.27)”

### **7- İşitsel-Görsel Yöntem (Credif / St. Claud Yöntemi)**

İşitsel-görsel yöntem, 1960 yıllarında Fransa’da ortaya çıkmıştır. Yöntemin kurucuları Gubernia ve Revenc’dir. Bu yöntem dil öğretimini, film ve ses bantları eşliğinde yapmaktadır. Metinler öğrenciye daha önceden belirlenmiş olayların sırasına göre verilmektedir. Dil öğretimi üç aşamada yapılmaktadır. İlk aşamada günlük konuşma dili; ikinci aşamada basit metinler, gazete ve dergi gibi uzmanlık istemeyen konular üzerinde ve üçüncü aşamada ise çeşitli uzmanlık alanları üzerinde, fen, tıp, edebiyat, hukuk gibi konularda öğretim yapılmaktadır. İşitsel-görsel yöntem, dil öğrenimini basitleştirilmiş bir toplumsal içeriğe oturtma ve dili, iletişim için anlamlı olan konuşma noktasından hareket ederek öğretme çabasında olmakla birlikte çağdaş eğitim ve öğretim araçlarından geniş ölçüde yararlandığı için, dil öğretiminde büyük kolaylıklar sağlamıştır. Bu yöntem, öğretmenin çok iyi hazırlanmasını gerektirmektedir. Dilbilgisine önem vermemesi ve okuma ve yazmayı ertelemesi, işitsel-görsel yöntemin eksik yönleridir. (Hengirmen, s28-29)

### **8- Telkin Yöntemi (Suggestopedia)**

Bulgar psikiyatrist Lozanov tarafından telkin yönteminin yabancı dil öğretimine getirdiği en önemli katkı sınıf içi iletişimin rahat bir ortamda yapılmasıdır. Bu amaçla sınıf ortamı rahat iletişim kurmaya elverişli bir şekilde düzenlenmekte ve en etkili ders aracı olarak da müzikten yararlanılmaktadır. Bu yöntemde yabancı dil sınıfı, bir oturma odası görünümünde olduğu, yerlerin halı döşeli, öğrencilerin sıra yerine rahat koltuklarda oturduğu, loş ışık altında derinden gelen müzik eşliğinde derslerin yapıldığı bir yer olarak düzenlenmiştir. Her türlü çevre düzenlemesi daha rahat bir iletişim için



yapılmaktadır. Diyalog öğretimi ön planda tutulmaktadır. Bir diyalog öğretilirken izlenen üç aşamada şunlar yapılmaktadır: birinci aşamada gerekli açıklamalar yapılarak diyalog baştan sona kadar öğrencilere okunmaktadır. İkinci aşamada vurgu ve tonlamalara dikkat edilerek diyalog tekrar müzik eşliğinde okunmakta ve gerekli yerlerde anadille açıklamalar da yapılabilmektedir. Üçüncü aşamada ise, öğrencilerin rahat koltuklarda oturarak gözleri kapalı bir şekilde klasik müzik eşliğinde diyalogu dinlemeleri istenmekte ve hatırlarında tutmaları istenmektedir. Derslerin işlenişi bu şekildedir. (Demirel, s.54)

### **9- İletişimsel Yöntem (Communicative Method)**

Dilin iletişim olduğu teorisinden yola çıkmıştır. Hedeflenen, iletişim yetisinin geliştirilmesidir. Bu yaklaşıma göre dil bir amaç değil araçtır. Esas amaç, yazılı ve sözlü iletişimi sağlamaktır. Dilin kuralları yerine dilin kullanımı ön planda tutulmaktadır. (Hengirmen, s.31) Bu yaklaşım, günümüzde oldukça rağbet gören ve uygulanan bir yöntemdir. (Hengirmen, s.35)

### **10- Seçmeci Yöntem (Eclectic Method)**

Bazı uygulamalı dilbilimciler, dil öğretiminde sadece bir yöntemin kullanılmasının yeterli olmayacağını düşüncesindedirler. Onlara göre, çeşitli yöntemlerin en iyi yönleri alınmalı ve karma bir yöntem uygulamasına gidilmelidir. (Hengirmen, s.36)

Seçmeci yöntemde öğretmen, dil öğretiminde kullanılan yöntemlerin en iyi ve en yararlı yönlerini seçmekte ve kendi amacı doğrultusunda kullanılmaktadır. Dört temel beceriye eşit derecede önem verilerek dil öğretimi hedef dilde yapılmaktadır. Gerektiğinde anadille de yer verilmektedir. Başlangıçta çeviriye pek durulmamakla birlikte öğrencilere belli bir seviyeye geldikten sonra çeviriler yaptırılmaktadır. Böylelikle kelimeler anlamlı tümceler içinde öğretilmektedir. (Hengirmen, s.36-37)

## 11- Sokrates Yöntemi

Dil yöntemleri arasında aslında Sokrates yöntemi adlı bir yöntem yoktur. Buna rağmen, eğitimin tüm alanlarında ve bilimsel araştırmalarda başarıyla kullanılan bir yöntemdir. Sokrates'in düşüncelerini başlangıçta karşısındakine direkt olarak açıklamadan gerçeği karşısındakine çeşitli sorular sorarak buldurması; konuyu konuşma esnasında değişik açılardan irdelemesi; bazen ani dönüşler yaparak, savunduğu düşüncelerin tam tersini söylemeye başlaması ve genellikle sonuçta kendi düşüncelerini karşısındakilere kabul ettirmesinden yola çıkmaktadır. (Hengirmen, s.37-38)

1984 yılında yabancılara Türkçeyi öğretmek amacıyla Mehmet Hengirmen tarafından kurulmuş olan TÖMER'de başarıyla kullanılmış ve sentezci yöntemin uygulamasında aşağıdaki yönlerden yararlar sağlanmıştır:

1- Öğretmenin sorularına cevap verebilmek için öğrenciler sürekli olarak konuşmaktadırlar.

2- Sorular belli bir amaca yönelik olduğundan öğrenciler düşünerek cevap vermek zorunda kalmaktadır.

3- Başlangıçta ezberlenen cümle ve konular bilinçli bir öğrenime dönüşmektedir.

4- Öğrenilen bilgiler iyice özümlendiği ve öğrencilerin kendi düşüncelerinin bir parçası haline geldiği için akılda daha uzun süre kalmaktadır. (Hengirmen, s.38)

## 12- Grupla Dil Öğretimi (Community Language Learning)

Amerikalı psikiyatrist Curran tarafından geliştirilen grupla dil öğretimi yöntemine göre öğrenme sürecinin merkezinde öğrenci vardır. 3-4 kişilik gruplar halinde çalışan öğrencilerin herhangi bir konuda tartışmaları istenerek amaç dilde iletişim kurmaları esasa alınarak çember şeklinde düzenlenmiş bir sınıf oturma düzeni oluşturulmaktadır. Öğretmen çemberin dışında kalmakta ve öğrencilerin anadildeki

konuşmalarını amaç dile çevirmektedir. Dersler genelde bu yolla işlenmektedir. Böylelikle, ğretmen ile öğrenciler arasında karşılıklı iyi niyet, ilgi ve olumlu tutum oldukça önemli bir yer tutmaktadır. (Demirel, s.54-55)

### **13- Sessizlik Yöntemi (The Silent Way)**

Gattegno tarafından 1972 yılında geliştirilmiştir. Bu yöntemde hem öğrenciler hem de ğretmen sessizdir. Öğrenciler yabancı dildeki kelime veya cümle kalıplarını tekrar etmemektedirler. Öğrencilerden daha çok öğretmenin rehberliği altında yapılan hareketlere uygun cümleleri düşünüp söylemeleri istenmektedir. (Demirel, s.55)

### **14- Tüm Fiziksel Tepki Yöntemi (Total Physical Response)**

Asher tarafından geliştirilen bu yöntem, psikolojide yer alan öğrenme kuramlarından iz kuramı (trace theory) ile bağlantılıdır. Bu kurama göre, olay ne kadar sık tekrarlanırsa ve bellekte ne kadar kuvvetli iz bırakırsa, olayın hatırlanması da bir o kadar kolay olmaktadır. Yabancı dil ğretimi bu yöntemde emir kipleri ile başlamaktadır. Bu tür alıştırmalar fiziksel tepki gerektirdiğinden, diyaloglar yoluyla konuşma ğretimi bu çalışmaların sonunda yapılmaktadır. Bu yöntem, daha çok başlangıç düzeyinde yabancı dil ğretimi çalışmalarında kullanılmakta ve oldukça yararlı olmaktadır. (Demirel, s. 56)

### **3.4. İngilizce ğretiminde Kullanılan Teknikler**

Yabancı dil ğretiminde teknik, “bir öğretme yöntemini uygulamaya koyma biçimi, ya da sınıf içinde yapılan işlemlerin bütünü” (Demirel, s.57).olarak tanımlamak mümkündür. Demirel (2004), yabancı dil ğretiminde en çok kullanılan teknikleri şöyle gruplandırmıştır: (s. 57-58)

#### *Grupla ğretim Teknikleri:*

Gösteri (Demonstration)

Soru-Cevap (Question and Answer)

Drama ve Rol Yapma (Drama and Role-Play)

Benzetim (Simulation)

İkili ve Grup Çalışmaları (Pair-Work and Group Work)

Mikro Öğretim (Micro Teaching)

Eğitsel Oyunlarla Öğretim (Academic Games)

İletişim Oyunları (Communication Games)

Grammer Oyunları (Grammar Games)

Bireysel Öğretim Teknikleri:

Bireyselleştirilmiş Öğretim (Individualized Instruction)

Programlı Öğretim (Programmed Instruction)

Bilgisayar Destekli Öğretim (Computer-Assisted Instruction)

### **3.5. İngilizce Öğretiminde Eğitim Araçları**

Yabancı dil öğretiminde birbirini tamamlayan *yöntem, ortam, eğitim araçları ve öğretim tekniği* zincirinin üçüncü halkası eğitim araçlarıdır. Eğitim araçları üçe ayrılabilir: (Hengirmen, s.64)

a) *Görsel araçlar*: kitaplar, yazı tahtası, resim, grafik, tepegöz, slâyt makinesi gibi.

b) *İşitsel araçlar*: radyo, teyp, ses kasetleri ve bantları, pikap ve plaklar,

c) *Görsel-işitsel araçlar*: video, televizyon, bilgisayar, bilgisayarlı video, film makinesi ve filmler.

Çeşitli araştırmacıların okulla ilgili bazı boyutlar yönünden okulun etkililiği ile ilgili olarak en çok söz ettikleri özellikler ve konu başlıkları ise şunlardır:(Şişman, s.14)

*Başarı konusundaki beklentiler*

*Akademik başarıya yoğunlaşma*

*Çalışanların iş doyumunu*

*Kadronun geliştirilmesi*

*Karara katılma ve sorumluluk üstlenme*

*Ortaklaşa planlama ve işbirliği*

*Performansı izleme ve değerlendirme*

*Değişme ve yenileşme*

*Okul yöneticisinin liderliği*

*Okul yönetim süreçleri*

*Okul amaçları ve misyonu*

*Okul-öğrenme iklimi ve kültürü*

*Okul programı*

*Öğretme-öğrenme süreci*

*Öğrenme fırsatları*

*Okul çevresi ve aile*

*Öğretmen davranışı*

*Öğrenci davranışı*

*Öğrenci hizmetleri*

*Sınıf yönetimi*

*Zaman kullanımı ve öğrenmeye ayrılan zaman*

*Parasal ve fiziksel kaynaklar*

### **3.6. Yabancı Dil Öğretiminde Ölçme ve Değerlendirme**

Diğer eğitim etkinliklerinde olduğu gibi yabancı dil öğretiminde de bir ölçme ve değerlendirme söz konusudur. Bu noktada *ölçme ve değerlendirme* kavramlarının açıklanmasında yarar vardır.

Saran ve diğerleri (2004) *Ölçme ve Değerlendirme (Measurement and Evaluation)* ‘yi “eğitimin amacına ne düzeyde ulaştığını belirlemek için ölçek ve ölçütler kullanılarak niceliksel ve niteliksel sonuçlara ulaşma” (s.116) şeklinde tanımlamaktadır.

Ölçme işleminde öğrencide belirlediğimiz davranışları gözleme ve bunları sayılarla ya da çeşitli sembollerle gösterme esasına dayanmaktadır. Gözlem sonuçlarını belirlerken objektif olmaya çalışılmakta ve değerlendirme sırasında kullanılan ölçme araçları etkili sonuçları önemli ölçüde etkilemektedir. (Demirel, s.114)

Demirel (2004), yabancı dil öğretiminde kullanılan ölçme tekniklerini şu şekilde belirtmiştir: (s. 115)

*1- Yazılı Sınavlar:*

A. Çeviri

B. Dikte

C. Yazılı Anlatım

a. Güdümlü

b. Seçmeli

D. Kısa Cevaplı

a. Açık Uçlu

b. Doldurmalı

E. oktan Seçmeli

*2- Sözlü Sınavlar:*

Sözlü sınavlar gibi çok farklı bir değerlendirmeye neden olan diğer bir lme aracı da yazılı anlatım (kompozisyonlar)dır. Yazılı anlatımın değerlendirilmesine ilişkin kriterler ve puanlama sistemi belirlenerek bir değerlendirme formunun geliştirilmesi lme ve değerlendirmeyi daha objektif bir hale getirecektir. (Demirel, s.124)\*

### **3.7. Anadolu Liselerinde İngilizce ğretimi**

Milli Eğitim Bakanlığı'nca yabancı dil eğitimi ve ğretimi ile ilgili amaç, kapsam, dayanak ve tanımlar belirlenmiştir ve ilgili yönetmelik 31.05.2006 tarihli, 26184 sayılı Resmi Gazete'de yayınlanmıştır (Ek 5)\*. Bu bölümde İngilizce eğitimi ve ğretiminin Anadolu Liselerinde Toplam Kalite Yönetimi Anlayışı'na göre nasıl yapıldığı tartışılacaktır.

---

\* Yazılı Anlatımı Değerlendirme ile ilgili örnek bir değerlendirme formu Ek 2'de sunulmuştur.

\* MEB Yabancı Dil Eğitimi ve ğretimi Yönetmeliği Ek-5'te sunulmuştur.

Demirel'in aktardığına göre, *Yabancı Dilde Öğretim Yapan Okullar* grubuna giren okulların programlarında yabancı dil öğretimine diğer okullara göre daha çok yer verilmekte, bu öğretim etkinliğini arttırmak için psikoloji, mantık, felsefe ile fen ve matematik dersleri yabancı dille, diğer dersler de Türkçe okutulmaktadır. Bu okulların bir özelliği de yabancı dil öğretiminde orta birinci sınıftan önce hazırlık sınıfında başlamalarıdır. Bir öğretim yılı yoğunlaştırılmış bir yabancı dil öğretim programına tabi tutulan öğrencilerden başarılı olanlar bu okullardaki derslere devam edebilmektedir. Yabancı dille öğretim yapan okullar kendi içinde üç alt gruba ayrılmaktadır: a) Yabancı Dille Öğretim Yapan Resmi Okullar, b) Yabancı Dille Öğretim Yapan Özel Türk Okulları, c) Yabancı Dille Öğretim Yapan Özel yabancı Okullar. (s.12-14)

Üstünlüoğlu (1999), "Anadolu Liseleri, Özel Türk ve Özel Yabancı Liselerde İngilizce Öğretiminin Etkililiği" üzerine yaptığı araştırması sonucunda bu okulların yabancı dil başarı düzeyleri arasında önemli bir başarı farklılığı olduğunu tespit etmiştir. Edindiği istatistik sonuçlarına göre, yabancı dille eğitim yapan okullarda izlenen program uygulamaları arasında özel yabancı okullardaki uygulamaların, diğerlerine nazaran daha etkili ve başarılı olduğunun söylenebileceği yönündedir. Bu başarının, yabancı dil öğretimi ile ilgili amaçlarda dört temel beceriyi dengeli bir şekilde kazanabilmeye; öğrenmeye ilgi uyandırma ve farklı kültür değerlerini hoşgörülle karşılayabilme; hedef dili sınıf ortamında mümkün olduğunca kullanabilmeye; içerik açısından günlük hayattan hareket etmeye; öğrencinin seviyesine göre basitten karmaşığa göre sıralayabilmeye; sadece dilbilgisi kuram ve kurallarına dayalı olmaktan ziyade gerçek dil kullanımına yönelik faaliyetleri kapsama ve bu kuralları öğrencilerin de kullanabilmelerine; dilin işlevsel olarak kullanılmasına ilişkin yöntem ve teknik açısından iletişimsel yöntemi ve eklektik yöntemi kullanmaya; küçük gruplarla öğretim yönteminden yararlanmaya; öğrencileri merkez alan otantik malzemeleri ön plana çıkarabilmeye; motivasyon açısından öğrencilerle işbirlikli öğrenme ortamının yaratılmasına ve bunun etkililiğinin hissettirilmesine; öğrencilerin araştırma yapmasına yapmasını sağlamaya ve dersin amacıyla ilgili olarak bilgilendirilmesine; ölçme ve değerlendirme açısından ise test yönelimli değerlendirmelerin yapılmasından çok klasik sınavların yapılmasına; yabancı dil öğretimi programlarının sıklıkla değerlendirilmesi



ile yabancı dil öğretimine ayrılan sürenin uzun ve sınıf mevcutlarının az olmasına dayalı olduğu sonuçlarını elde ettiğini ifade etmiştir. (s.315-316)

İngilizcenin günümüzdeki geçerliliği, işlerliği, kullanılabilirliği ve güncelliği dikkate alınarak verilecek bir dil eğitimi sayesinde dünyanın ileri gelen ülkeleri arasına girilebileceği bir gerçektir. Sadece dil bilmenin yetersiz kalacağı gerçeği de göz önüne alınmalıdır. Bu nedenle, çağdaş yönetim anlayışlarından olan Toplam Kalite Yönetimi anlayışının benimsenerek uygulamaya konulması ve sürekli iyileştirme hedeflenerek kaliteli bir eğitim-öğretim sağlama yoluna gidilmelidir.

### **3.8. Başarı ve Başarının Değerlendirilmesi**

Başarı= Değişme + Gelişme'dir. (Çetin ve diğerleri, s.113)

Başarı, insanın temel ihtiyaçlarından biridir. Her insan başarmak ister. İnsanların başarısı toplumu başarıya, toplumun başarısı insanları mutluluğa götürür. Zoru başarmak daha da büyük bir tatmin sağlar. (Çetin ve diğerleri, s.115)

*Eğitimde Kalite Sözlüğü*'nde, *Tam Öğrenme – Master Learning*; “1) Hemen hemen tüm öğrencilerin, okulların öğrenme amacı güttüğü yeni davranışları öğrenebileceği görüşü üzerine temellendirilmiş bir eğitim yaklaşımı. 2) Başarıyı normal dağılım eğrisinden, sağa kayışlı üçgen dağılıma götüren ya da okuldaki %20 oranındaki beklendik başarıyı, %75-90'a çıkarmayı hedefleyen öğrenme yaklaşımı” (Saran ve diğerleri, s.151) olarak tanımlanmaktadır.

Öğrenciler, hazır bulunuşluk, motivasyon, öğrenme yeteneği, öğrenme süreciyle ilgili olarak üzerinde durulması gereken bir husus da öğrencilerin öğrenebilmeleri ve başarılı olabilmeleri için kendilerine gerekli fırsatların verilip verilmediğidir. Başka bir ifade ile öğretmen, öğretme-öğrenme sürecinde bütün öğrencilere, sınıf içi süreçlere aktif olarak katılma, öğrenme ürünlerini ya da sonuçlarını sergileyebilme, sınıf içi ödevler hazırlama vb. fırsatları tanımalı, öğrencilerden geri

bildirim almalıdır. Ayrıca öğrenciler, öğretmen tarafından dışlanmamalı, kabul edilmeli, tanınmalı, başarılarından dolayı ödüllendirilmelidir. (Şişman, s.169)

Eğitime, öğrenci başarısı açısından bakıldığında dikkate alınması gereken en önemli konu, anaokulundan lise son sınıfa kadar bütün sınıf seviyelerinde öğrencilerin eğitim-öğretim etkinliklerinde merkez olarak alınması gerekliliğidir. Bir başka deyişle 'Öğrenci Merkezli Eğitim'; öğrencilerin ilgilerini, isteklerini, becerilerini ve ihtiyaçlarını dikkate alacak biçimde öğretim yaşantılarının düzenlenmesidir. (Çetinkaya ve Gülmez, s.16)

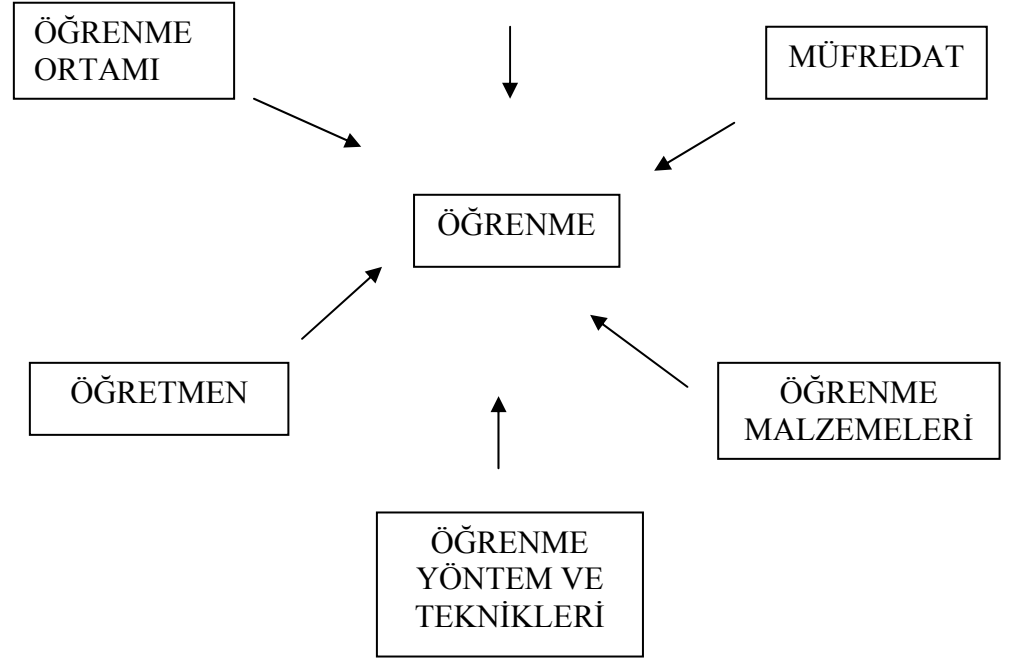
Öğrencilerin başarıları; gözlem, deney, dinleme ve uygulama ile edindikleri bilgileri gerçek yaşama uyarlayabilmeleri ile ölçülebilir. Bireylerin üyesi buldukları toplumun değerlerine ters düşmeden ve bu değerleri göz ardı etmeden o toplumun yaşam koşullarına uyum sağlayacak bir vizyona sahip olmaları gerekmektedir.

Uygulanabilirlik ölçüt olduğuna göre, mevcut (kurulu) sistemin amacına ulaşmasına yönelik eğitim hizmetlerinin örgütsel olarak işleme süreci sonunda ortaya çıkan başarı ya da başarısızlık durumunu etkileyen etmenler üzerinde durulmalıdır.

Öğrenmeyi etkileyen etmenler şu şekilde sıralanabilir:

- a- Öğrenciden Kaynaklanan Etmenler
- b- Öğretmenden Kaynaklanan Etmenler
- c- Öğrenme Yöntem ve Tekniklerinden kaynaklanan Etmenler
- d- Öğrenme Malzemelerinden Kaynaklanan Etmenler
- e- Öğrenme Ortamından Kaynaklanan Etmenler
- f- Müfredatın Eksikliğinden Kaynaklanan Etmenler

ÖĞRENCİ



**Şekil 2:** Öğrenmeyi Etkileyen Etmenler

2- Öğrenciden Kaynaklanan Nedenler:

- Demografik yapı
- İşgücü piyasaları
- Zihniyet
- Gelir dağılımı ve seviyesi
- Kalkınma seviyesi
- Olgunlaşma
- Eski yaşantılar
- İçsel motivasyon / Gudu
- Dışsal motivasyon

- Dikkat
- Öğrenime bakış açısı
- Cinsiyet
- Arkadaş grupları

### 3- Öğretmenden Kaynaklanan Nedenler:

- Öğretmenin yetersizliği (öğretmenin eğitim-öğretim gördüğü eğitim-öğretim kurumlarının, öğretim elemanlarının, uygulamaların yetersizliği, siyasi yönlendirmeler, vb.)
- Çevre şartları (zorunlu atama, uygunsuz okul şartları, vb.)
- Ücret ve ekonomik yetersizlikler
- Yanlış meslek seçimi
- Aile yapısı (şive ile konuşma; örf, adet ve gelenekler; aile içi ilişkiler; zihniyet, vb.)
- Kişilik
- Mesleğe uygunluk
- Mesleğin amacını ve sorumluluğunu anlayamama
- Yeniliklere ve gelişmelere uygunsuzluk
- Bilgi yetersizliği

### 4- Öğrenme Yöntem ve Tekniklerinden Kaynaklanan Nedenler:

- Öğrenmeye ayrılan zaman
- Öğrenilecek konunun yapısı
- Öğrencinin aktif katılımı
- Tekrarlar
- Geribildirim
- Strateji, yöntem ve teknikler

5- Öğrenme Malzemelerinden Kaynaklanan Nedenler:

- Algıda ayırt edilebilirlik
- Anlamsal çağrışım
- Kavramsal gruplandırma
- Maliyet
- Laboratuvarlar, kütüphaneler, vb. yeter(siz)liği
- Teknolojik araç-gereçler (bilgisayar, tepegöz, projeksiyon makinesi, vb.) yeter(siz)liği.

6- Öğrenme Ortamından Kaynaklanan Nedenler:

- Fiziki mekân yeter(siz)liği
- Isıtma, aydınlatma, soğutma, havalandırma, temizlik durumu, gürültüden uzaklığı
- Araç-gereç yeter(siz)liği

- Güvenlik

7- Müfredatın Eksikliğinden Kaynaklanan Nedenler:

- Hazırlayan(lar)ın mesleki yetersizliği (deneyim ve mesleki yetersizlik, pedagojik formasyon yetersizliği, vb.)
- Hedeflerin tam bilinmemesi
- Yeniliklere ve gelişmelere uygunsuzluk
- İçeriğin kapsamı ve gerçek yaşama uyarlanabilirliği

Toplumdan işlenmemiş olarak okul sistemine giren öğrenciler, yani girdiler, eğitim-öğretim sürecinden geçerek yine üyesi buldukları topluma uyum sağlayacak istenen ve beklenen özelliklere sahip bireyler olarak geri dönerler. Kişinin değer yargılarının toplumun değer yargıları ve beklentilerine uygun olması ya da ters düşmemesi arzu edilen bir durumdur. Bunun tersi söz konusu olduğunda toplum kendi bünyesinden okul sistemine verdiği girdilerin eğitim-öğretim süreci sonunda ilgili makamlara geri bildirimlerde bulunarak iyileştirme çalışmalarına katkı sağlamaktadır. Bu geri bildirimler kimi zaman övgüler, şikâyetler, istekler, kimi zaman da talepler ve ricalar şeklindedirler.

Destek Hizmetler de girdileri ve süreci etkileyen en önemli etmenlerdendir. Bunlar; rehberlik servisleri, okul-aile birlikleri, okul koruma dernekleri, vakıflar, vb.

Bilimsel konular, eğitimli kişilerin bilmesi gereken önemli bilgileri içerir. Öğretimin bir amacı da budur; öğrencilerin, eğitim görmüş insanların bilmeleri gerektiğine inandığımız bilgilerle donanmış olarak mezun olmalarını sağlamak. Acaba bu amaç hangi ölçüde gerçekleşiyor? Eğitim süreci boyunca sürekli olarak yapılması

gereken kontroller; ölçüm ve değerlendirmeler yukarıdaki sorunun yanıtını verecektir. Ölçmek önemlidir, çünkü ölçemediğiniz bir şeyi ne kontrol edebiliriz ne de iyileştirebiliriz. (Jenkins, s.71) Toplam Kalite Yönetimi süreç odaklıdır (Dahlgaard ve Kanji, s.454). Öğrenciler, eğitim sürecindeki rollerine bağlı olarak hem iç müşteri hem de dış müşteri olarak kabul edilmelidirler (Dahlgaard ve Kanji, s.450).

Değerlendirmenin amacı; öğrencilere ödev vermek, çalışmalarını için zaman vermek, verilen konulardan sınav yapmak ve sonra başarılarını değerlendirmektir. Öğretmen, esas amacın öğrenmeyi iyileştirme olduğunu bilirse, öğrencilerin başarılarının sorumluluğunun kendisine ait olduğuna da inanacaktır. Öğrencilerin sorumluluğu ise çalışmaktır, sınıf içindeki çalışma sistemini değiştirmeleri olanaklı değildir. Oysa öğretmen bunu yapabilecek güce sahiptir. Dolayısıyla eğer sistem iyi çalışmıyorsa ve öğrenciler öğretim amaçlarını sağlamada başarılı bir gelişme göstermiyorlarsa, öğretmenin öğretim yöntemini iyileştirme sorumluluğu olmalıdır. Bu sorumluluğu yerine getirirken, öğrencilerle birlikte bir ekip çalışması ruhunun geliştirilmesi önemlidir. Yani öğretmen ve öğrenciler alınan geri bildirim bilgilerini tartışarak, daha iyi bir öğrenme sağlayacak öğretim stratejileri oluşturabilirler. Örneğin, bu amaçla yapılan bir sınıf toplantısında şu çeşit sorular tartışılabilir: “Sınıfın coğrafya dersi çalışma şeması neden son üç haftadır düşüş gösteriyor? Bu durumu iyileştirmek için değişik bir şey yapabilir miyiz? Eğer yapabilirsek bu nedir?” (Jenkins, s.84)

Bilgi kalitesinin ölçümü, (1) dersten (konudan) ne beklendiğinin ifade edilmesi, (2) öğrenim kalitesini ölçmek için kullanılacak olan kalite standartlarının ve her bir derecenin belirlenen bir tabloya göre nasıl puanlandırılacağına tanımlanması, (3) öğrencilerin belirli aralıklarla ve sürekli değerlendirilmesi, (4) değerlendirme sonuçlarının, sınıf çalışma şeması ve sınıf ilişki diyagramı şeklinde organize edilmesi ve (5) sürekli ve belirli aralıklarla alınan geribildirim bilgilerini kullanarak, herkesin başarılı olması için gerekli olan düzeltmelerin yapılması adımlarını içermektedir. (Jenkins, s.99)

Bilişsel özellikler, algılama, düşünme, hatırlama, sentez ve analiz yapma, çıkarsama (inference), genelleme, tümevarım, tümdengelim ve problem çözme gibi tüm

zihin faaliyetleri olup, kimi zaman bilinçli kullanılan, kimi zamanda bilinçsizce başvurulan alışkanlıklardır. (Karahana, s.81)

Milli Eğitimi Geliştirme Projesi çerçevesinde geliştirilen ve eğitimde nitelik artışını hedefleyen ‘Müfredat Laboratuvar Okulları Modeli’, öğrenci merkezli eğitimi esas almıştır. Bu yaklaşıma göre öğretim yaşantıları planlandığında, öğrenciler arasındaki öğrenme hızı ve türlerindeki farklılıklar da dikkate alınır. Müfredat Laboratuvar Okulları’nın sürekli gelişiminde de aynı yaklaşımın dikkate alınması büyük önem taşımaktadır. (Çetinkaya ve Gülmez, s.16)

Öğretmenler, verilen bir hedef davranışın kanılması için gereken sürenin, öğrenciler arasında değişiklik gösterdiğini bilirler. Bu nedenle öğretmenler öğretim süresini bazı öğrencilerin diğerlerine nazaran daha uzun sürede öğreneceği şekilde ayarlar ve buna uygun öğretim metodunu seçerler. Hızlı öğrenen öğrencilerin potansiyelini daha yavaş öğrenen öğrencilerin öğrenmesinde destek olarak kullandığımızda genel başarı belirgin biçimde artar. (Çetinkaya ve Gülmez, s.49)

Günümüzde yabancı dil öğretiminde tek amaç, öğrenciye yabancı dilin yapısını, kelime dağarcığını ve ses düzeninin doğru kullanımını öğretmenin, okuma, dinleme, yazma ve konuşma becerilerini kazandırmanın da ötesine gitmektedir. Yabancı dil öğretmeni, her bir öğrencinin dile yaklaşımını, yargısını ve çözümlemesini anlamak için çaba sarf ettiği zaman, her bireyin ayrı bir dil öğrenme hızı, yönü ve sürecine sahip olduğunu görmektedir. Bir kısım öğrenci, verilen her yeni dil malzemesini büyük bir kolaylık ve süratle kavramakta iken, bir diğer tip öğrenci ise, oldukça yavaş bir ilerleme göstererek öğretmeni hayal kırıklığına uğratabilmekte, hatta kendi öğretim yeteneğinden şüpheye düşürebilmektedir. Bu iki tip öğrenci arasında kalanlar, öğretmenin beklentilerini kısmen yerine getirdiklerinden, genel olarak gereken yeterli ilgiyi görmektedirler. Asıl önemlisi, diğer iki grup öğrencidir. Böylece ilk genelleme yapılır: birinci tip öğrenci “başarılı dil öğrencisi” , ikinci ise “başarısız dil öğrencisi”dir. (Karahana, s.73)

Yabancı dilin iç mantığından kaynaklanan farklılıklar, problem oluşturacak dil özellikleri, çıkarsama tekniği gerektirecek kural ve kelimeler, belirsizliğe hoşgörülü



yaklaşımı olan dil öğrencisi için adeta zevkli bir dil-bul oyunudur. Öte yandan tüm bu dil zorluklarının dogmatik yapısından dolayı, kendi normlarına uymayanı kabul etmeyen, fazla bilinmeyen ve güçlük çıkarıcı işlemler karşısında çabucak pes ediveren bir yapıya sahip, belirsizliğe katlanamayan öğrenciyi hayal kırıklığına, tatminsizliğe ve dolayısıyla başarısızlık çizgisine getirmesi kaçınılmazdır. (Karahana, s.78)

Öğretmenler, öğretim etkinliklerini, öğrencilerin birbirinden öğreneceği ve birbirine yardım edeceği şekilde düzenlediklerinde bir sınıftaki öğrencilerin hepsine aynı ödev verilmez. Öğrencilerin eksik yönlerini tamamlamalarına yardımcı olacak çalışmalar ödev olarak verilir. Öğrencilerin bunları araştırarak öğrenmelerine fırsat tanınır ve öğrencilerin yaptıkları çalışmaların nitelikleri konusunda anında kendilerine geri bildirimde bulunulur. Bu şekilde öğrencilerin başarıları arasındaki farklılıklar gün geçtikçe azalır. (Çetinkaya ve Gülmez, s.49) Bir sınıftaki bütün öğrencilerin aynı bilgi ve becerilere sahip olduğunu, hepsinin aynı biçimde ve aynı hızda öğrendiğini varsayarak planlanan bir öğretimde etkililik beklenen düzeyde olmaz. Daha etkili bir öğretim için öğretmenlerin, öğrencilerin bireysel farklarını, ilgilerini, bilgi birikimlerini ve olgunluklarını dikkate alarak farklı öğretim stratejileri uygulamaları gerekir. Seçilen öğretim stratejisi içerisinde farklılıkları dikkate alan alt grup stratejilerinin de bulunması ve uygulanması gerekir. İlgi grupları, proje grupları, öğrencilerle tek tek ilgilenme grupları, araştırma grupları, öğrenci destek grupları, tartışma grupları gibi gruplar alt stratejiler olarak öğretimin içerisine sokulabilir. Öğrencilerin özellikleri dikkate alınarak bu tür gruplar içerisine katıldığında daha etkili öğretim süreci gerçekleşir. Üstelik farklılıklar dikkate alındığında öğrenciler kendi çalışmalarını planladıkları ve kendilerinin değerlendirilmesini yaptıkları için öğretim hedeflerinin ötesinde yarar sağlanmış olur. (Çetinkaya ve Gülmez, s.49) It is commonly assumed that learning is strongly associated with the teaching process when information is given by a teacher (Dahlgard ve Kanji, s.452). Sınıf içi faaliyetlerin planlı bir şekilde yürütülmesi ve sınıf içinde zamanın etkili kullanılması da sınıf yönetiminde kalitenin önemli göstergeleridir. Öğretmen eğitim-öğretim faaliyetlerini planlı bir şekilde yürütmek, yönlendirmek zorundadır. Plansız yapılan faaliyetlerin istenilen sonuçları vermesi imkânsızdır. Öğretmenler planlama faaliyetlerini, etkili bir zaman yönetimi stratejisi belirleyerek gerçekleştirmelidirler. Sınıf içinde zamanın iyi kullanılması, eğitim-öğreti

etkinliklerinin amaçlarına ulaşması açısından çok önemlidir. Sınıf yönetiminde kalitenin sağlanması, zaman israfının önlenmesini gerektirir. (Yıldırım, s.90)

Planlı okul gelişiminde de öğrenci *merkez* olarak kabul edileceğine göre ilk olarak ‘Başarılı öğrenci kimdir?’ sorusunun cevabını açığa kavuşturmamız ve öğrenci başarısının artırılmasından nelerin hedefleneceğini ortaya koymamız gerekmektedir. (Çetinkaya ve Gülmez, s.16)

Başarı, başarı güdüsü, beceri geliştirmeye yönelik eğitim ve hazır bulunuşluk *Eğitimde Kalite Sözlüğü*’nde aşağıdaki gibi tanımlanmıştır.

*Başarı – Achievement*: 1) Toplumsal düzeyde tanımlanmış bir görev ya da amacın başarıyla tamamlanması. 2) İstenen amaca ulaşmak, güdülen amaca erişme, istenileni elde etme. 3) program hedefleriyle tutarlı davranışlar bütünü. (Saran ve diğerleri, s.19)

*Başarı Güdüsü – Achievement Motivation*: Bir şeyi iyi bir şekilde yapma ya da başarıya ulaşmak için çeşitli güçlükler karşısında çaba gösterme ve azimli olmakla kanıtlanan yönelim. İnsanın temel güdülerinden birisidir. (Saran ve diğerleri, s.20)

*Beceri Geliştirmeye Yönelik Eğitim – Skill Based Education*: İletişim, etkili sunuş, dinleme, karar alma, problem çözme, liderlik, motivasyon, toplantı yönetimi, takım oluşturma, çatışma yönetimi gibi konularda etkileşim ve uygulama ağırlıklı eğitim. (Saran ve diğerleri, s.20)

*Hazır Bulunuşluk – Readiness*: Bir öğrenmenin gerçekleşebilmesi ya da bir öğrenme yaşantısının etkili olabilmesi için gerekli yeterliğe sahip olma durumu. (Saran ve diğerleri, s.66)

Bu tanımlar doğrultusunda başarı ile başarılı öğrenci ve başarısız öğrencinin nasıl olduğu yönündeki bazı düşünceler aşağıda verilmiştir.

O halde; Başarılı öğrenci kimdir?

Başarılı bir öğrenci; bilgiyi ezberlemekten çok bilgiye ulaşabilen, bilgiyi kullanabilen, üretken, kişilikli, evrensel ve kültürel değerleri kazanma yolunda gelişim gösterebilen öğrencidir. Ayrıca başarılı öğrenci, daha sonraki gelişimi için gerekli olan becerilerin farkında olan ve buna süreklilik kazandırabilen öğrencidir. (Çetinkaya ve Gülmez, s.17)

Hedeflenen başarılı öğrenci profili, öğrencilerin kazanması gerekli olan *beceriler* esas alınarak aşağıda belirtilmekle birlikte bunlarla sınırlı değildir. (Çetinkaya ve Gülmez, s.17)

*Başarılı Öğrenci:*

- Çevresi ile etkili iletişim kurabilen,
- Bilimsel, akılcı ve mantıklı düşünme becerisine sahip,
- Problem çözme becerisi kazanmış,
- Yaşam boyu sürdüreceği bir beceri olarak öğrenmeyi davranış haline getirebilen ve kendi öğrenmesi için çaba harcayabilen,
- Öğretim programlarında belirtilen hedeflere yönelebilen,
- Toplumların ve bireylerin kültürel bir bütünlük içinde birbirlerine yardımcı olmaları gerekliliğini kavramış,
- Evrensel, kültürel ve ailevi değerlerin bilincinde bir insan olarak insanlık değerlerine sahip çıkan, teknolojinin insanlığa hizmet veren bir araç olduğu bilincine sahip olan bireylerdir.

Başarılı öğrencinin sahip olması gerekli *kisilik özellikleri* aşağıda belirtilmekle birlikte bunlarla sınırlı değildir.

*Başarılı Öğrenci:*

- Kendi kendisini yönetebilen,
- Mantıklı düşünen,
- Yaratıcı düşünceye sahip,
- Zamanı verimli olarak kullanabilen,
- Araştırmacı,
- Özgür düşünceye sahip, sorgulayıcı,
- Estetik duygusuna sahip ve yaşamında estetiğe özen gösteren,
- Gelişim için risk alabilen,
- Amaçlara ulaşmada gereken çabayı gösterebilen,
- Duygusal olarak dengeli,
- Başkalarında ilgi uyandırma ve güdüleme becerisine sahip bireylerdir.

(Çetinkaya ve Gülmez, s.18)

Başarılı öğrenci aşağıda belirtilen *kişisel değerlere* sahip olmakla birlikte bunlarla sınırlı değildir.

*Başarılı Öğrenci:*

- Kendisine değer veren,
- Başkalarına değer veren,
- Okulu ve öğrenmeyi önemseyen,
- Moral ve ahlaki değerlere sahip çıkan,
- Sanat'a ve insanlığa sahip çıkan bireylerdir.

(Çetinkaya ve Gülmez, s.18)

Başarıyı elde etme sürecinde uygulanan öğrencinin daha aktif olduğu öğretim sürecinde izlenen yöntem *aktif eğitim yöntemidir*. *Eğitimde Kalite Sözlüğü*'nde bu yöntem şu şekilde tanımlanmıştır.

*Aktif Eğitim Yöntemi – Active Training Cast*: 1) Öğrencilerin bireysel çalışmalarını ve yapma yeteneklerini geliştirmeyi sağlayan eğitim yöntemi. 2) Öğrenenin, öğrenme sürecinin sorumluluğunu taşıdığı, öğrenene öğrenme sürecinin çeşitli yönleri ile karar alma ve özdüzenleme fırsatlarının verildiği ve karmaşık öğretimsel işlerle öğrenenin öğrenme sırasında zihinsel yeteneklerini kullanmaya zorlandığı bir öğrenme süreci. (Saran ve diğerleri, s.12)

Daha çok öğrencilerin derslere aktif katılımını öngören “öğrencinin özerk olduğu, öğretmen ve öğrencinin öğrenme sürecini ve deneyimini paylaştığı, sürekli kaynak araştırması yapılan ve etkin öğrenme ile birlikte bütün oluşturan öğrenci merkezli öğrenme modeli” olarak açıklanan “Öğrenci Odaklı Öğrenme – Student Centered Learning” faaliyetleri sürdürülmektedir. (Saran ve diğerleri, s.111)

### **3.9. Toplam Kalite Yönetimi Anlayışının Anadolu Lisesi Öğrencilerinin İngilizce Ders Başarılarına Etkileri**

Yabancı dil öğretiminde uygulanan yöntem ve tekniklerin Toplam Kalite'ye ulaşmada başarılı olabilmesi için sınıf ortamının elverişli bir şekilde düzenlenmesinin gerekliliği tartışılmaz bir gerçektir. Gerekli atmosferin yaratılması sayesinde her bireyin hedeflenen yabancı dili öğrenebileceği düşünülmektedir. Uygun sınıf dizaynı sayesinde öğrenci konunun anlaşılması ve öğrenilmesi ne kadar zor olursa olsun, kendisini güvende hissetmektedir. Kendilerini yeni bir dil öğrenme konusunda korkmuş, güvensiz ve utangaç hisseden öğrencilerin, psikolojik olarak mutlu ve kendilerini güvende hissetmeleri, öğrenmeden zevk duymaları ve yararlanmaları gibi duyguları göz ardı edilmemelidir. Öğretmenlerin yabancı dili öğrenmeye olan motivasyonlarını ve tutumlarını etkileyebilecek olan öğrenci duygularına karşı duyarlı olmaları

gerekmektedir. Eğer öğrenciler kendilerini evlerindeymiş gibi hissedersen, daha fazla katılmaktadırlar ve risk almaktadırlar. Öğretmenler, herhangi bir konuyu öğretirken, konunun büyük renkli resimler, posterler, çizimler veya flashcardlar, kuklalar, oyuncaklar ve gerçek nesnelere, mimikler, yüz ifadeler vb. gibi araçlarla görsel olarak desteklenmesinin gerekliliğine inanmaktadırlar. Bunlar gibi çeşitli aktivitelerin yabancı dil öğretiminde kullanılması öğrenenler üzerinde oldukça etkili olmaktadır. Uygulamada, yaşça küçük öğrenciler, bu gibi kendilerini bir şeyler keşfetmeye yönelten güdüleyici, motive edici ve ilginç aktiviteler aracılığıyla öğrenmekten mutluluk duymaktadırlar. Sınıf içinde kullanılacak aktivitelerden bazıları; proje çalışması, çizim yapma, boyama, kesme-çıkarma, problem çözme ve bilgileri kaydetme ve benzerleridir. Aktivitelerin altında yatan esas nokta, öğrencinin yaparak, öğrenmeye bizzat katılarak öğrenmesi ve kendi hayal gücünün ve yaratıcılığının kullanılmasına fırsat tanınmasıdır. Grup ve takım çalışmalarını esas alan aktivitelerinin düzenlenmesi öğrencilerin kendilerine olan güvenini arttıracak ve böylece dil öğrenimi zor bir konu olmaktan çıkacaktır. Daha da ötesi, öğrenciler yaptıkları işten tatmin olacaklardır. Unutulmamalıdır ki yaşça küçük olan öğrenciler, kendilerini güvende ve yeterli hissettikleri ve aktivitelerin sınıfta onlara eğlenceli bir öğrenme atmosferi sunduğu sürece daha iyi öğreneceklerdir. (Çakır, s.104-111)

Öğrencilerin kendilerini rahat hissedeceği elverişli bir ortamda öğretilmesi amaçlanan bir konunun öğrenciler tarafından kavranması ve günlük hayata uyarlanması oldukça başarılı olacaktır. Okullarda düzenlenen ve öğrencilerin katılımı ile gerçekleştirilen faaliyetler de buna önemli katkılar sağlayacaktır. Toplam Kalite Yönetimi uygulamaları da bu yönde ele alınarak gerçekleştirilirse, İngilizce öğretiminde başarı kaçınılmaz olacaktır.

## **4. ARAŞTIRMA**

### **4.1. Araştırmanın Amacı**

Bu alıŐma, Toplam Kalite Yönetimi anlayışının Anadolu Lisesi öğrencilerinin İngilizce dersi başarılarına olan etkilerini araştırmak, bu anlayıŐın uygulanmasındaki zayıf ve güçlü yönlerinin okul yöneticileri ve öğretmenler tarafından nasıl algılandığını ortaya çıkarmak ve mevcut Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarını geliştirmeye yönelik öneriler ortaya koymak amacıyla yapılmıştır.

### **4.2. Yöntem**

#### **4.2.1. Araştırma Modeli**

Araştırma; Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı İstanbul' un Anadolu yakasındaki Anadolu Liselerinde Toplam Kalite Yönetimi anlayışının öğrencilerin İngilizce ders başarıları üzerine etkilerinin İngilizce Öğretmenleri tarafından değerlendirilmesine yönelik bir tarama modelidir. Bu model ile var olan durum saptanacak ve böylece bir yargıya varılabilecektir.

#### **4.2.2. Evren**

Bu çalışmanın evreni İstanbul Anadolu yakasında Anadolu Liselerinde görev yapan bütün İngilizce öğretmenleridir.

#### **4.2.3. Örnekleme**

Bu çalışmanın örneklemini, İstanbul Anadolu Yakası'nda bulunan Anadolu Liselerinde görev yapan İngilizce öğretmenlerinden oransız eleman örnekleme tekniğiyle 75 öğretmen oluşturmuştur.

#### **4.2.4. Verilerin Toplanması ve Çözümlemesi**

Veriler birebir, telefon, e-posta görüşme yöntemiyle toplanmıştır. Görüşme sırasında araştırmacı tarafından hazırlanan görüşme formu temel alınarak, kişilere ilgili sorular yöneltilmiştir. Fakat görüşmenin devamı sırasında, gerektiğinde formdaki soruların dışına da çıkılmış, sohbet havası içerisinde, konuyla dolaylı olarak ilgili olan kavramlar hakkında da bilgiler, yorumlar öğrenilmiştir. Ayrıca değerlendirmeye ilişkin yazılı dokümanlar incelenmiştir. Toplanan veriler ‘içerik analizi’ yöntemi uygulanarak analiz edilmiştir.



## 5. BULGULAR VE YORUM

### 5.1. Değerlendirmeye Tabi Tutulan Ölçütler

Uygulamalı bu çalışma, görüşme formunda sorulan sorulara verilen ayrıntılı cevaplar mantık ve gözlem süzgecinden geçirilerek analiz edilmesi ve yorumlanmasıyla gerçekleştirilmiştir. Aşağıda sırasıyla bu sorular mantık ve gözlem süzgecinden geçirilerek ifade edilen cevaplar yer almaktadır.

#### 5.1.1. Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarından sonra ne gibi değişiklikler oldu? Neler değişmekte?

Öğretmenlerin büyük çoğunluğu Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarını okulun ve sınıfların fiziki şartları bakımından değerlendirmiştir. Takım çalışmaları, öğrenci motivasyonu ve proje uygulamaları ikinci sırada değerlendirilmiştir.

Toplam Kalite Yönetimi anlayışının benimsenmesi öğretmenlerin genel anlamda okullarının ve sınıflarının fiziki şartlarının iyileştirilmesi ve özel anlamda da derslerin işlenişinde birtakım yenilikler ve iyileştirmeler yapılması bakımından alınacak tedbirler ile kaliteli bir eğitim anlayışının okullarında özümsemi ile birlikte etkililiğin ve verimliliğin artırılması sağlanmaya çalışılmaktadır. Tüm çalışanların tam katılımı ile başarılabilecek olan kaliteye ulaşma çabalarının *örnek, yapıcı, uzlaşmacı, adil, önyargısız karar verebilen, tutuculuktan uzak* bir lider ile amacına ulaşabileceğini savunmaktadırlar.

İlk toplantılarda Toplam Kalite Yönetimi'nin işlerliğine kuşkuyla bakılan okulların varlığı ve daha sonra yavaş yavaş Toplam Kalite Yönetimi'nin yararına inanan kişiler ellerini taşın altına koyarak bu işe gönül vermişlerdir. Bunun yanı sıra, sohbetlerin çoğunu artık Toplam Kalite Yönetimi, başarının nasıl artırılacağı, ölçme ve değerlendirme teknikleri ve bunların dönütlerinin nasıl alınacağı ile ilgili konuların oluşturduğu ifade edilmiştir.

Kimi öğretmenler Toplam Kalite Yönetimi'nin kendileri tarafından zaten uygulanmakta olduğunu fakat adının Toplam Kalite Yönetimi olmadığını ifade etmişlerdir.

Kimi öğretmenler, Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarından hiçbir şey anlamadıklarını, Toplam Kalite Yönetimi'nin ne olduğu ne işe yaradığı konusunda hiçbir fikirlerinin olmadığını, kurullarda gönüllü olmadıkları halde ekiplere seçildiğini ve sadece birtakım kâğıtlara imza attıklarını belirtmişlerdir.

### **5.1.2. Liderlik size ne ifade ediyor? Liderlik nasıl bir değişim gösterdi?**

Öğretmenlerin büyük bir çoğunluğuna göre liderlik *örnek olma, tarafsız olma, yapıcı, uzlaşmacı ve ileriye götüren* gibi anlamlara gelmektedir. Bir kısmı ise, liderliği Toplam Kalite yönetimi uygulama ve çalışmalarını yöneten kişi(ler) olarak yorumlamıştır. Birkaç kişi de bu soruyu, *lider olma* ve *lider olmama* açısından değerlendirerek *hedef* ve *hedefsizlik* ile ilişkilendirmiştir.

Günümüzde geleneksel eğitim anlayışından uzaklaşarak modern, öğrencilerin ilgi, istek, ihtiyaç ve beklentilerini en üst düzeyde karşılamak üzere planlanmış ve ilke, yöntem ve metotlarını bunlara göre belirleyen bir eğitim anlayışı yaygınlaşmaktadır. Eğitim kurumları özellikle hızla gelişen teknolojinin imkânlarından yararlanarak öğrenen kurumlar olmak durumundadırlar. Öğrenen kurumlar olma yolunda eğitim kurumları *sürekli gelişim* felsefesini benimsemektedirler. Kaliteye odaklanmış, hataları ortaya çıkarma değil, doğabilecek hataları önleme yolunda yeni düzenlemeler yapan, herkes tarafından benimsenen ortak bir kalite kültürüne sahip, tam katılım yoluyla hedeflere doğru ilerleyen ve *kalite yolculuğunun* hiç bitmeyeceğinin bilincine varmış, vizyoner liderlerin öncülüğünde bu yolda ilerleyen bireyler Toplam Kalite Yönetimi anlayışının önemini kavramış demektir.

### **5.1.3. Sınıflarda fiziksel şartlar nasıl bir değişime uğradı? Ne gibi sonuçlar ortaya çıktı?**

Toplam Kalite Yönetimi anlayışının benimsenmesinden sonra okullarda *bilgi teknolojileri sınıfları* oluşturulduğu, mümkün olduğu kadar her sınıf için bir bilgisayar temin edildiği, derslerde tepegöz ve projeksiyon makinesi kullanımında artış görüldüğü ve bunun için sınıflara stor perdeler yapıldığı ve sınıf panoları oluşturulduğu sonuçları elde edilmiştir.

Okulların mali kaynaklarının da bunlara elverişli olduğu da ayrıca ifade edilmiştir.

### **5.1.4. Öğretme yöntemlerinde ne gibi farklılıklar oluştu?**

Öğretmenlik mesleğine 15 yılını vermiş olan bir öğretmen, visual method (görsel metot) yaklaşımını benimsediğini ve teknolojiyi daha çok kullanmaya çalıştığını ve görsel olarak pekiştirilen bilgilerin hatırlanma ve kullanılma oranının yüksek olduğunu belirtmiştir. Meslektaşlarından yeni teknolojiyi kullanma konusunda yardım aldığını ve böylelikle en az iki kişiden oluşan takım çalışmalarının yapıldığını ifade etmiştir.

Bir başka öğretmen, sınıf içi oto-kontrol mekanizmasının oluştuğunu söylemiştir.

### **5.1.5. Öğretmen-öğrenci ilişkisi her sınıf düzeyinde nasıldır? Farklılıklar var mıdır?**

Öğretmenlerin tümü öğretmen- öğrenci ilişkilerinin her sınıf ve şube düzeyinde farklılıklar gösterdiğini ve bu farklılıkları belirleyen etmenin daha çok öğrencilerin başarı düzeyleri olduğunu vurgulamışlardır. Notları bakımından daha başarılı olan sınıflarda öğretmen-öğrenci ilişkileri daha düzeyli, sevgiye dayalı bir saygı

çerçevesinde, sınırların bilindiği, ders dışı paylaşımların oldukça fazla fakat seviyeli olduğu bir ilişkiler ağı mevcuttur. Aksine, başarı düzeyi düşük sınıflarda öğretmen-öğrenci ilişkileri kötü denecek nitelikte ve öğretmenler ile öğrenciler arasındaki ders dışı paylaşımlar daha minimum düzeydedir.

### **5.1.6. Kullandığınız öğretim stratejileri nelerdir?**

Student-oriented (öğrenci merkezli), tümevarım ve tümdengelim stratejilerinin kullanımının benimsendiği sonucuna ulaşılmıştır. Bu stratejilerin temelini oluşturan *soru-cevap* tekniği kullanılmaktadır. Soru-cevap tekniğinin, konunun özeliğine göre kimi zaman günlük hayattan örnekler verilerek ve öğrencilerin ön bilgilerini yoklamak amacıyla, kimi zaman okunan bir diyalog veya düzyazının okuma-anlama-kavramaya yönelik sorularını cevaplamada, kimi zaman da dersin sonunda konuyu özetlemek ve ne kadar anlaşılıp anlaşılmadığını tespit etmek amacıyla kullanılmakta olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

### **5.1.7. İngilizce öğretiminde öğretmenlerin kullanmakta olduğu yöntemler nelerdir? Herhangi bir değişiklik oldu mu? Nasıl?**

Amaçları daha çok öğrenci merkezli öğretim olan Toplam Kalite Yönetimi anlayışını benimsemiş olan öğretmenler, seçmeci yöntem olarak da bilinen *eclectic method*'u kullanmaktadırlar. Bu yöntemde, öğretmenler, her yöntemin konuya, kendilerine, öğrencilerine ve fiziksel şartlara en uygun olanlarını seçerek, uygulamaya koyduklarını söylemişlerdir. Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarından öncesinde ve sonrasında İngilizce öğretiminde öğretmenlerin kullandıkları tekniklerde herhangi bir değişiklik olmadığı ve zaten en uygun yöntemi seçtikleri için iyileştirilecek bir durumun söz konusu olmadığı görüşündedirler.

### **5.1.8. İngilizce öğretiminde öğretmenlerin kullanmakta olduğu teknikler nelerdir? Herhangi bir değişiklik oldu mu? Nasıl?**

Gösteri (Demonstration), Soru-Cevap (Question and Answer), Drama ve Rol Yapma , (Drama and Role-Play), İkili ve Grup Çalışmaları (Pair-Work and Group Work), Gramer Oyunları (Grammar Games) teknikleri en çok benimsenen teknikler olduğu ve bunların konunun yapısına, öğrencilerin kişisel özelliklerine, sınıfların yapılarına, öğretmenin karakterine göre çeşitlilik gösterdiği saptanmıştır.

### **5.1.9. İngilizce öğretiminde öğretmenlerin kullanmakta olduğu araç-gereçler nelerdir? Herhangi bir değişiklik oldu mu? Nasıl?**

Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarından önce kullanılan araç-gereçler daha çok kitaplar, yazı tahtası, ses kasetleri, kasetçalar, tepegöz, video, televizyon ve bilgisayarlardı. Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarından sonra da görsel-ışitsel araçlardan daha fazla yararlanılmaya başlandığını belirtmişlerdir.

Öğretmenlerin birçoğu, gerçekte teknolojilerin daha çok kullanımından az da olsa rahatsızlık duyduklarını söylemişlerdir. Özellikle meslekte on yıldan daha fazla hizmet vermiş olan öğretmenler, öğretimin daha çok öğrencilerin inisiyatiflerine bırakılmış gibi hissettiklerini ve dilbilgisi konularını – tenses (zamanlar) gibi konuları – kendi alışık oldukları *dilbilgisi-çeviri yöntemi* olarak bilinen *geleneksel yöntemi* kullanarak anlatmadıkları sürece görevlerini yeterince yapmadıklarını düşündüklerini ifade etmişlerdir.

### **5.1.10. Öğrencileri motive etmek için hangi teknikleri kullanıyorsunuz?**

Öğrencilerin manevi yönden tatminini sağlamak amacıyla daha çok başarı göstermeleri halinde öğrencileri övme ve takdir etme yollarına başvurduklarını, başarılarında düşüş gösteren öğrencileri arkadaşlarının yanında rencide etmemek için

onlarla birebir görüşmeler yaparak problem varsa, kaynağında çözme yoluna gittiklerini belirten öğretmenler, öğrencilerle yakından ilgilenmektedirler.

Bunun yanı sıra öğretmenlerin birçoğu öğrencilerin yetenek ve özelliklerine göre motive edilmeleri gerektiği görüşündedirler. Örneğin, toplum karşısında konuşmaktan pek hoşlanmayan bir öğrencinin her fırsatta konuşturulmaya çalışılması olumsuz sonuçlar verebilmektedir. Aksine, kendini ifade etmekten hoşlanan öğrencilerle küçük drama çalışmaları yapmak olumlu sonuçlar verebilmektedir.

**5.1.11. Dönüt ve düzeltme etkinlikleri nelerdir? Öğretmenlerin benimsedikleri teknikler arasında anlamlı / belirgin farklar var mıdır?**

Dönüt ve düzeltme etkinliklerinin dikte çalışmaları, *quiz* denilen haberli ya da habersiz küçük sınavlar, soru-cevap, yazılı sınavlar ve kompozisyon çalışmaları olduğu ortaya çıkmıştır. Bunların haricinde öğrencilerin konu ve ders sonlarında konu ile ilgili yorumları ve sordukları sorular ile dönüt alınmakta ve yanıtlar olduğunda düzeltme yoluna gidildiği belirlenmiştir.

Öğretmenlerin benimsedikleri dönüt alma ve düzeltme etkinlikleri arasında belirgin farklılıkların olmadığı görülmüştür. Değerlendirmelerde objektif olduğu, herkese eşit bir şekilde davranıldığı, öğrencilerin hatalarını görme ve kâğıtlarını inceleme istekleri geri çevrilmediği gibi eksik görülen bölümler üzerinde tekrar yoluna gidilmektedir. Gerektiğinde birebir öğretim de yapılmaktadır.

**5.1.12. Bu konuda belirtmek istediğiniz başka görüş ve önerileriniz var mı?**

Öğretmenlerin büyük çoğunluğu yukarıdaki sorulara verdikleri cevapların dışında görüş belirtmezlerken; birkaç öğretmen, düzenlenecek olan hizmet içi eğitimlerle Toplam Kalite Yönetimi anlayışının ne olduğunun, nasıl uygulanması

gerektiğinin ve özellikle iyileştirme çalışmalarının neler olabileceği, nasıl yapılabileceğinin somutlaştırılması, örnekler verilerek açıklanması ve anlatılması gerektiğini vurgulamışlardır. Bunun yanı sıra bazı öğretmenler okullarında Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarının sadece kğit üzerinde göstermelik olarak yapıldığını ifade etmişlerdir.

## 5.2. Yorumlar

Yüzyıllar boyunca bilginin ne işe yaradığının tam olarak bilinmemesi insanoğlunun başına türlü türlü dertler açmıştır. Daha sonraları, mevcut bilgilere her geçen gün yenilerinin eklenecek ve elde edilen yeni bilgilerin işelleştirilerek yenilikler ve gelişmeler kaçınılmaz olmuştur.

Bilgi, yaratıcı ve etkili bir şekilde kullanılmalıdır. Pratiğe dönüştürüldüğü zaman oldukça etkili olan bilgi, bir kuruluşun, bir kurumun veya bir ülkenin ilerleme ve gelişmesinin temelini oluşturur. Bu nedenle, eldeki bilgilerin pratiğe dönüştürülerek ve paylaşılarak çoğaltılması anlayışının kurum ve kuruluşlarca benimsenmesi gerekir. Kurum kültürü, bilgiyi “saklama”ya değil, “kullanma”ya yönelik olmalıdır.

Bilginin paylaşılmasında ve kullanılmasında iletişim ve işbirliği önemlidir. Organizasyonlarda etkili iletişim ve işbirliği için iletişim kanallarının açık olması gerekir. Bu sayede, “bilgi”nin her birime bozulmadan, ilk haliyle ve doğru olarak iletilmesi sağlanır. Planlama ve yönetim teknikleri çok iyi uygulanmalıdır ve bunun yolu da pazarın ve müşterinin ihtiyaçları iyi bilinmelidir. Bu planlama ve yönetim işinin başarısı, o işi simgeleyen, bayraktarlığını yapan ve değişime liderlik eden bir kişinin; yani, “**bilgi yöneticisi**”nin olmasıyla mümkündür. nemli olan da bu bilgi yöneticisinin, kişilerdeki bilgileri derleyip işleyerek başkalarıyla paylaşılması ve kullanılması amacıyla sistematik ve kollektif bilgiye dönüştürme çalışmalarını doğru ve planlı bir şekilde yürütmesidir.

Günümüzde de bilginin değerinin oldukça yüksek olduğu anlaşılmış ve kişiler ve kurumlarca bilgi organizasyonu olma yolunda bir hayli önemli çalışmalar yürütölmektedir.

Organizasyonlarda “değer” yaratan “bilgi”dir (Barutçugil, 2002). Uzun dönemde başarı, büyük ölçüde, bilgi yönetiminin organizasyonun her biriminde sistematik şekilde uygulanmasına bağlıdır. Organizasyonun her biriminde hizmet gören her elemanın eğitilmesi, uzun vadede olumlu sonuçlar verebilecek bir yatırımdır.

“Bilgi organizasyonu olma sürecinin amacı, bireyin ve organizasyonun bilinçli yetkinlik düzeyine ulaşmasını sağlamak ve aynı zamanda düzenli ve açık olarak bilgi paylaşımını kolaylaştıracak bir ortam yaratmaktır. Bu ortamın yaratılması bir inanç, güven ve kültür sorunudur. Öncelikle alışanların, bilginin çok özel bir varlık olduğunu ve kendi kaynaklarını azaltmadan başkalarına da verebileceklerini anlamaları gerekir. Ayrıca, bilgi paylaşımının kendileri için bir tehdit değil bir takdir ve tanıma yaratacağını da görmeleri gerekir.” (Barutçugil, 2002). Mevcut bilgilerin gözden geçirilerek sistematik ve anlaşılır bir hale getirilmesi, bu bilgilerin paylaşılması ve gelişen teknolojinin kullanılmasıyla da üzerine yeni bilgiler eklenerek çoğaltılmalıdır. Bu sayede; bilgi yaratılır, elde tutulur, paylaşılır ve bir kartopu misali çoğaltılarak geliştirilir.

1800’lü yıllarda başlayan endüstrileşme hareketleri ve 1900’lü yıllardaki bilimsel ve teknolojik gelişmeler, birey ve toplum hayatını büyük ölçüde etkilemiş; sosyal, kültürel ve ekonomik alanlarda köklü değişmelere neden olmuştur.

Bütün örgütlerde olduğu gibi eğitim örgütlerinin de hedefi etkili olmak ve varlığını sürdürebilmektir. Daha çok bir kamu hizmeti olarak verilen eğitim hizmetinde örgütlerin varlıkları üretim örgütleri kadar değişen şartların etkisi altında olmasa da eğitim örgütlerinin başarısızlığı uzun dönemde bütün toplumu olumsuz yönde etkilemektedir. Eğitim örgütleri de değişen çevreye uyum sağlamak zorundadır. Eğitimciler sürekli olarak eğitim sisteminin, okulların, öğretmenlerin, yöneticilerin ve öğrencilerin etkili olması için çeşitli önlemler almaktadırlar. Üretim örgütlerinde önemli



düzyeyde başarı elde eden Toplam Kalite Yönetimi de bu doğruyuda başvuruolan önemli anlayışlardan biridir.

Globalleşmenin etkisinde olduğumuz bu yeni ortamda başarılı olabilen okulları incelediğimizde, bunların ortak özelliklerinin Toplam Kalite Yönetimi felsefesini ve onun getirdiği yaklaşımı benimseyenler olduğunu görüyoruz. Çünkü Toplam Kalite Yönetimi sadece ürün ve hizmet kalitesi ile ilgili olmayıp günümüzün çağdaş bir yönetim anlayışıdır. Toplam Kalite Yönetimi'nin rekabet gücünü yükseltmesinin çok temel bir nedeni vardır: Toplam Kalite Yönetimi bir taraftan "kalite"yi yükseltirken, diğer taraftan üretimi de artırmaktadır. Oysa Toplam Kalite Yönetimi uygulamayan bir okulda kaliteyi yükseltmek mutlaka maliyetleri artırmakta, bu da diğer okullarla rekabet gücünü azaltmaktadır.

Etkili bir eğitim; öğrencilerin moralini ve kendine güvenlerini artırıp toplumdaki yerlerini özümsemelerini, okul için daha iyi bir imaj oluşturulmasını, hayattaki ihtiyaçlarının daha iyi anlaşılmasını, motivasyonu, daha iyi karar verilmesini, problemlerin daha etkili bir şekilde çözümlenmesini, verimliliğin ve yapılacak işin kalitesinin artmasını, problem çıkarmadan önleyen yönetim kavramının geliştirilmesini sağlar. Son on yılda geleneksel eğitimden profesyonel gelişime yoğunlaşan eğitimler gözlemlemekteyiz. Bunun başlıca nedenleri, eğitilmiş işgücümdeki artış ve bilgi teknolojisindeki patlamadır. Bunlar da kalite eğitimine odaklanmayı gerektirmektedir.

Toplam Kalite Yönetimi anlayışı, eğitim sistemine yönelik farklı bir bakış açısı taşıyan yeni bir yöntem sunmaktadır. Toplam Kalite Yönetimi'nin temel amacı, müşterinin kalite ihtiyacını belirleyip, buna göre hatasız, hızlı, eksiksiz, kolaylıkla ulaşılabilir, memnun edici bir şekilde müşterilere ulaştırmak; kaliteyi geliştirmek için organizasyonda bulunan herkesin sürekli olarak çaba göstermesini sağlamaktır.

Toplam Kalite Yönetimi'nin eğitim kurumlarında uygulanmasına geçişin en önemli aşaması iyileştirmenin bir ihtiyaç olarak hissedilmesi ve başka alanlardaki bilgi birikimini eğitim konusuna transfer etmeyi sağlayacak girişimi başlatmaktır. Örneğin, her eğitim kurumu öğrenci, öğretim elemanları, bilgi teknolojisi, bilgi kaynakları, müfredat, fiziki tesisler gibi girdileri kullanarak, dersane ortamındaki süreçten

geçirmektedir. Sürecin sonunda eğitilmiş insan, eğitilmiş işgücü, topluma hizmet amaçlı bilimsel bilgi gibi çıktılar üreterek topluma sunmaktadır.

Bütün bunlar ışığında ve öğretmenlerin görüşleri de dikkate alınarak durumu özetlemek gerekirse, düşünme ve değişimin gerekliliğinin tartışma götürmediği bir çağda yeni bir yönetim anlayışı olan Toplam Kalite Yönetiminin kurumun tüm çalışanları tarafından içselleştirilmesi gerekmektedir. Bireysel özellikler ve farklılıkların da dikkate alınarak yapılacağı stratejik planlarla sürdürülecek bir eğitim programı ile de toplumun ihtiyaç duyduğu eğitilmiş ve kendine yetebilen bireyler yetiştirmek amaç edinilmelidir.

## 6. SONUÇ VE ÖNERİLER

Temel amacı, Toplam Kalite Yönetimi anlayışının Anadolu Liselerindeki öğrencilerin İngilizce derslerindeki başarıları üzerindeki etkilerini araştırmak olan bu çalışmanın sonunda şu sonuçlar elde edildi.

Toplam Kalite Yönetimi denince, öğretmenlerin büyük çoğunluğunun aklına öncelikle okulun ve sınıfların fiziki şartları bakımından iyileştirilmesi geldi. Bunu takiben etkili liderlik, takım çalışmaları, öğrenci motivasyonu ve proje uygulamaları ikinci sırada değerlendirildi. Toplam Kalite Yönetimi anlayışının benimsenmesi öğretmenlerin genel anlamda okullarının ve sınıflarının fiziki şartlarının iyileştirilmesi ve özel anlamda da derslerin işlenişinde birtakım yenilikler ve iyileştirmeler yapılması bakımından alınacak tedbirler, kaliteli bir eğitim anlayışının okullarında özümsemesi ile birlikte etkililiğin ve verimliliğin artırılması sağlanmaya çalışıldığı belirlendi.

Toplam Kalite Yönetimi ile ilgili İlk toplantılarda bu anlayışa, değişime, kaliteye pek de sıcak bakmayan öğretmenler daha sonra kendi aralarında bile bu konularla ilgili sohbetler yaptıklarını ifade ettiler.

Bir grup öğretmen de Toplam Kalite Yönetimi anlayışının ülkemize sonradan adapte edilmeye çalışan bir dayatma olduğu görüşünde hemfikirler. Öğrencilerin “müşteri” olarak görülmesinin doğru bir davranış olmadığını, bu kavramın sadece üretim sektörlerinde kullanılan bir terim olduğunu ve öğrencilere insan olarak bakılmadığını savundular.

Bu şekilde düşünen öğretmenlere verilecek tavsiye kelimelerin anlamlarına takılıp kalmamalarını, kavramın hangi ölçütleri ifade ettiğine bakmalarını söylemek olacaktır. Sadece mali açıdan düşünmek yerine “müşteri”nin hizmet bekleyen kişiler olarak algılanması gerektiği önerilebilir.

Sürekli gelişim felsefesini benimsemiş olan etkili liderler önderliğinde okulların ve sınıfların fiziki şartlarının iyileştirilmesiyle birlikte derslerde bilgisayar, tepegöz ve projeksiyon makinelerinin kullanımının yaygınlaştığı sonucu ortaya çıktı. Özellikle yaşlı öğretmenlerin genç öğretmenlerden teknoloji kullanımının yardım aldıkları

ve takım çalışmalarının arttığı gözlemlenmiştir. Bu da değişimin öneminin kavranmakta olduğunun ve değişimin bir parçası olmanın gerektiğinin bir işaretidir.

Toplam Kalite Yönetimi anlayışı, eğitim sistemine yönelik farklı bir bakış açısı taşıyan yeni bir yöntem sunmaktadır. Bu nedenle; ekonominin ihtiyaç duyduğu nitelikli insan gücünün yetiştirilmesinde nitelikli eğitime önem verilmesi; öğrencilere sık sık başarı durumları hakkında geribildirim verilmesi; öğrencilere düzenli ve etkili ders çalışma alışkanlığı kazandırılması için gerekli yöntem ve tekniklerin öğretilmesi ve bunların öğrencilerde pekişmesinin sağlanması; okul rehberlik servisleri tarafından öğrencilerin ilgi, istek, tutum ve ihtiyaçlarının belirlenmesi ve bunların velilere de bildirilmesi gibi görüşler ortaya çıktı.

“Eğitimde kalite” demek “okulda kalite” demektir. Eğitim-öğretim faaliyetlerini “bütün öğrenciler öğrenebilir” inancıyla hareket edilerek, Türk Milli Eğitim Sisteminin genel ve özel amaçları doğrultusunda Milli Eğitim Bakanlığı tarafından belirlenen kalite politikalarının sürdürülmesi gerekmektedir. Bu bağlamda, okullarda cevap aranması gereken sorular şöyle sıralanabilir: *Okulun amacı nedir? Bu amaç nasıl gerçekleştirilebilir? Hedef nedir? Okulun işlevi nedir? İç ve dış müşterilere hizmetler nasıl sağlanacaktır?* Araştırma sonuçlarına göre okul yöneticilerinin de dâhil olduğu katılımcı bir ruh ile eğitim-öğretim sürecini iyileştirmeye çalışan öğretmenlerin bilgiye, bilimsel düşünceye, demokratik ve yeniliklere açık olmaya özen gösterdikleri ortaya çıktı.

Yabancı dil öğretiminde temel olan dört beceriyi kazandırmak üzere programlanmış ve planlanmış etkinlikler uygulamaya konulurken gerekli donanımın sağlanmasında yöneticilerin üzerine düşen görevleri çoğunlukla yerine getirdikleri belirlendi. Ders içi faaliyetler artık öğretmenlerin ve öğrencilerin inisiyatifinde olmakla birlikte dönem sonu ve yılsonu notlarına yansıyan durumlar uygulamaların ne şekilde etkin olduğunu gösterecektir. Örgün eğitimden sonra hayatta yabancı dili kullanabilme yeterliliğine göre öğrencilerin performansları gerçek verimliliği ve alınan eğitimin etkililiğini yansıtacaktır.

**Bundan sonra Yabancı Dil Eğitiminde Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi anlayışı ve uygulamaları konusu üzerinde araştırma yapacak olan kişiler için araştırılabilir konular:** Öğrencilerin Toplam Kalite Yönetimi çalışmalarından önceki ve sonraki akademik başarı düzeyleri ile bunlar arasındaki ilişkilerin istatistiği; mezuniyetten sonra yabancı dili kullanma yeterliliği ile ilgili istatistiksel bir çalışma; yabancı dil sınıflarından mezun olan öğrencilerin alanlarıyla ilgili bölümleri tercih edip etmeme istatistikleri ve bu bölümleri kazanıp kazanamama durumları ile ilgili istatistik çalışmaları gibi çalışmalar.

## **EKLER**

Ek-1 Deming'in Sistem Diyagramının Uyarlanması

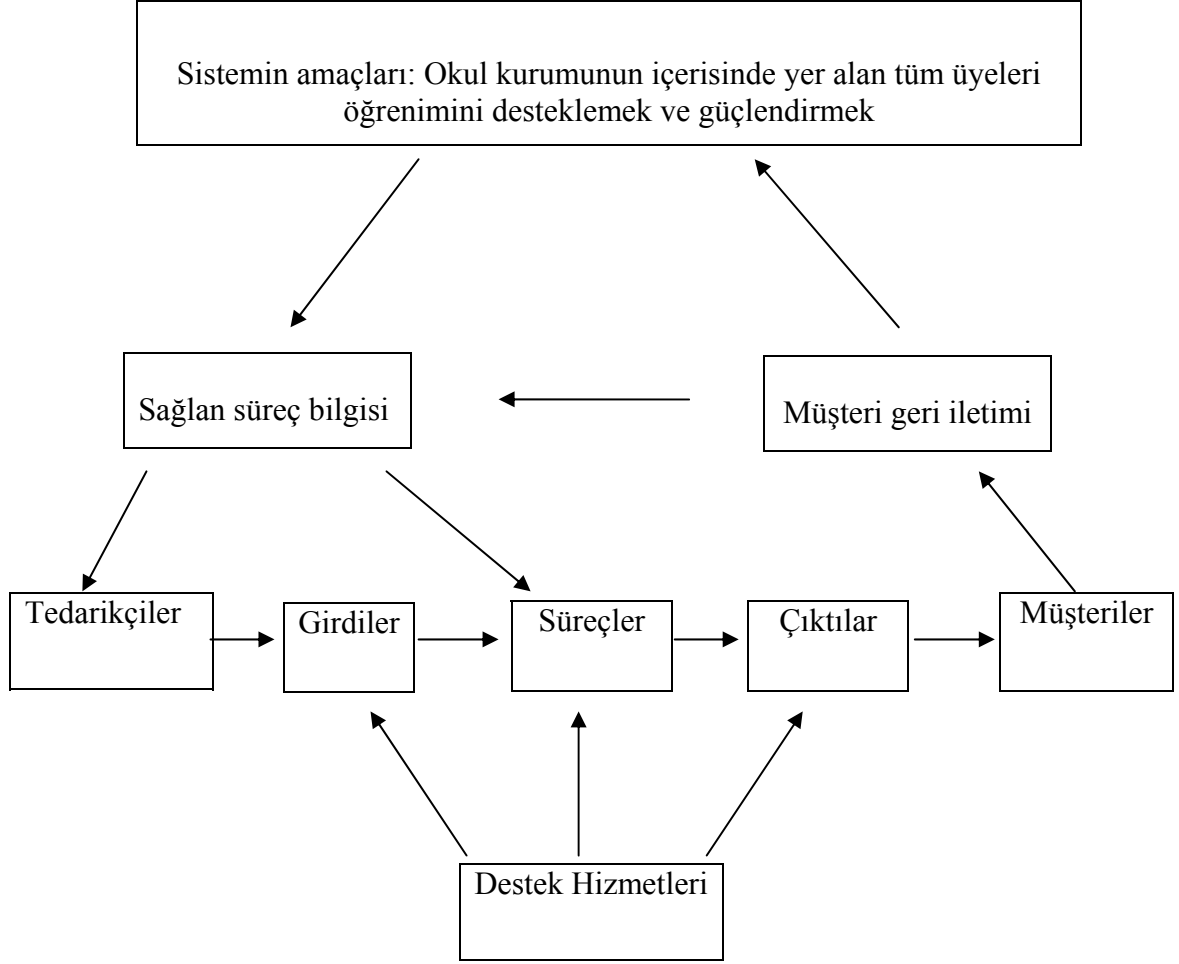
Ek-2 Yazılı Anlatımı Değerlendirme Formu

Ek-3 Milli Eğitim Bakanlığı Toplam Kalite Yönetimi Uygulama Yönergesi

Ek-4 Millî Eğitim Bakanlığı Yabancı Dil Eğitimi Ve Öğretimi Yönetmeliği

Ek-5 Görüşme Formu

## EK-1 Deming'in Sistem Diyagramının Uyarlanması



**Kaynak:** Langford, D. P. ve Geary, B. A. (1999). **Eğitimde Kalite Yönetimi**. İstanbul: Rota Yayın Yapım Tanıtım Ticaret Ltd. Şti., 1.Basım. S. 46.

## EK-2 Yazılı Anlatımı Değerlendirme Formu

	PUANLAR				
	A	B	C	D	E
<b>ÖLÇÜTLER</b>					
<b>I. Başlık</b> a) Başlığın konuyla ilgisi b) Başlığın anahtar sözcüklerden oluşması					
<b>II. Anlatım Düzeni</b> a) Giriş 1. Anafikri tanıtan anlatım 2. Sunuş açıklığı 3. Etkileyiciliği b) Geliştirme 1. Anafikrin açıklanması 2. anafikre ulaşmadaki düşünce zinciri 3. Yardımcı fikirlerin anafikri desteklemesi c) Sonuç 1. Anafikri bir sonuca götürme 2. Yan fikirlerle desteklenmesi					
<b>III. Anlatım Zenginliği</b> a) Sözcük kullanımı ve yerindeligi b) Cümle yapıları c) Paragrafların arasındaki geçişler					
<b>IV. Yazım Kurallarına Uygunluk</b> a) Yazım b) Söz dizimi c) Noktalama d) Paragraf düzeni					
<b>V. Bir bütün olarak yazılı anlatım</b>					
<b>TOPLAM</b>					

**Kaynak:** Demirel, Ö. (2004). **Yabancı Dil Öğretimi, Dil Pasaportu Dil Biyografisi Dil Dosyası.** Ankara: Pegem Yayıncılık, 2.Baskı, Nisan. S.125.



**EK-3 MİLLÎ EĞİTİM BAKANLIĞI TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ  
UYGULAMA YÖNERGESİ**

**MEB MEVZUAT BANKASI**



**MİLLÎ EĞİTİM BAKANLIĞI TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ UYGULAMA  
YÖNERGESİ**

**Tebliğler Dergisi : KASIM 1999/2506**

**BİRİNCİ BÖLÜM**

**Amaç, Kapsam, Dayanak ve Tanımlar**

**Amaç**

**Madde 1-** Bu Yönergenin amacı, Millî Eğitim Bakanlığı merkez, taşra ve yurt dışı teşkilâtı ile bağlı okul ve kurumlarda yürütülen faaliyetlerin “toplam kalite yönetimi” anlayışıyla gerçekleştirilmesine ilişkin esas ve usulleri düzenlemektir.

**Kapsam**

**Madde 2-**Bu Yönerge, Millî Eğitim Bakanlığı merkez, taşra ve yurt dışı teşkilâtı ile bağlı okul ve kurumlarda yürütülen faaliyetlerin toplam kalite yönetimi anlayışıyla gerçekleştirilmesine ilişkin esas ve usulleri kapsar.

**Dayanak**

**Madde 3-** Bu Yönerge, 1739 sayılı Millî Eğitim Temel Kanunu ile 3797 sayılı Millî Eğitim Bakanlığı Teşkilât ve Görevleri Hakkında Kanuna dayanılarak hazırlanmıştır.

**Tanımlar**

**Madde 4-** Bu Yönergede geçen:

- a) Bakanlık: Millî Eğitim Bakanlığını,
- b) Bakan: Millî Eğitim Bakanını,
- c) Birim: Millî Eğitim Bakanlığı merkez, taşra ve yurt dışı teşkilâtı ile bağlı okul

ve kurumlardan toplam kalite yönetimi uygulamasına alınacak her bir organizasyonu,

d) Proje: Toplam kalite yönetiminin uygulama süreci ve stratejilerini belirlemek üzere Yönetimi Değerlendirme ve Geliştirme Dairesi ile ilgili birimlerin birlikte hazırladıkları toplam kalite yönetimi uygulama projesini

ifade eder.

## İKİNCİ BÖLÜM

### Temel İlkeler

#### Toplam Kalite Yönetimi Uygulamasıyla İlgili Temel İlkeler

**Madde 5-** Toplam kalite yönetimi uygulama yönergesiyle ilgili faaliyetler aşağıda belirtilen temel ilkeler çerçevesinde yürütülür.

a) Toplam kalite yönetimi uygulamaları bir plân ve proje dahilinde gerçekleştirilir.

b) Eğitim hizmetlerinden yararlananların memnuniyetini sağlayacak önlemler alınır.

c) Toplam kalite yönetimi uygulamalarının her aşamasında ilgili tarafların gönül ve beyin gücüyle katılımı sağlanarak, ekip çalışması ön plânda tutulur.

d) Toplam kalite yönetimi uygulamaları çerçevesinde kaynaklar etkili ve verimli kullanılır.

e) Toplam kalite yönetimi uygulamalarında ölçülemeyen hizmet geliştirilemez anlayışından hareketle hedeflere ulaşma düzeyi sürekli ölçülür.

f) Sistem sürekli sorgulanarak geliştirilir ve iyileştirilir.

g) Eğitim yönetiminde personelin sürekli eğitimi kurumsallaştırılarak niteliği yükseltilir ve hizmet sunumunda mükemmelin yakalanması sağlanır.

h) Personelin tüm potansiyelini kullanabileceği çalışma ortamı sağlanır.

ı) Çağın ve çevrenin sürekli değişimi göz önünde bulundurularak, öğrenen birey öğrenen organizasyon anlayışı plânlı bir şekilde kurumsallaştırılır.

j) Çalışanlara problemin bir parçası olmak yerine, çözümün bir parçası olunması anlayışı benimsetilir.

k) Hizmetlerin sunumunda iş görenlere kalitenin geliştirilmesinin bütün

personelin işi olduğu anlayış ve yaklaşımı benimsetilir.

l) Gelişmenin değişmeyle mümkün olacağını herkes tarafından bilinmesi sağlanır.

m) Kurumsal ve bireysel amaçlar arasında denge sağlanarak çalışanların iş doyumunu göz önünde bulundurulur.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### Uygulama

#### Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları

**Madde 6-** Toplam kalite yönetimi uygulamaları, uygulamada yer alacak birimlerle iş birliği yapılarak Yönetimi Değerlendirme ve Geliştirme Dairesi tarafından hazırlanacak ve Bakan onayından sonra uygulamaya konulacak projeye göre yürütülür.

#### Proje Hazırlığı

**Madde 7-**Toplam kalite yönetimi uygulamalarında yer alacak birimlerle iş birliği yapılarak Yönetimi Değerlendirme ve Geliştirme Dairesi tarafından hazırlanacak toplam kalite yönetimi uygulama projesinde:

- a) Gerekçe,
- b) Amaç,
- c) Kapsam,
- d) İlkeler,
- e) Fayda ve riskler,
- f) İş ve işlemler,
- g) Uygulama birimleri,
- h) Uygulama plânı,
- İ) Proje yönetimi,
- j) Birimlerin görev, yetki ve sorumlulukları,

k) Finansman,

l) Ölçme, değerlendirme ve raporlaştırma

ile ihtiyaç duyulan diğer hususlara yer verilir.

### **Kurul ve Ekiplerin Oluşturulması**

**Madde 8-**Toplam kalite yönetimi uygulama projesi kapsamında kalite kurulu ve kalite geliştirme ekipleri oluşturulur.

### **Kalite Kurulu ve Görevleri**

**Madde 9-** Kalite kurulu, birim amirinin başkanlığında, birimin konuyla ilgili kritik sorumluluklarını üstlenmiş, yeterli bilgi ve beceriye sahip en az beş kişiden oluşur. Bu kurul:

a) Toplam kalite yönetimi uygulama projesiyle ilgili koordinasyonu sağlar.

b) Kalite geliştirme ekibinin yöneticisini seçer.

c) Kalite geliştirme ekibinin çalışma esaslarını belirler.

d) Kalite geliştirme ekibinin yapacağı çalışmalara destek verir, kaynakları temin eder ve çalışma ortamını hazırlar.

e) Kalite geliştirme ekibinin vereceği mevcut durum analizine göre birimin stratejik plânını hazırlar.

f) Yapılan geliştirme faaliyetlerinin sonuçlarını değerlendirir.

### **Kalite Geliştirme Ekibi ve Görevleri**

**Madde 10-** Toplam kalite yönetimi uygulama projesi sürecinde birim amirince seçilecek en az üç kişiden kalite geliştirme ekibi oluşturulur. Bu ekipte yer alacak personelin, birimde iş görenleri harekete geçirecek, katılımcı anlayışa sahip, iyi iletişim kurabilen nitelikte olmasına özen gösterilir.

Bu ekip, birimde yapılan iş ve işlemler ile üretilen hizmetlerin kalitesini geliştirmeye yönelik alınması gerekli önlemleri: Birim tarafından alınacak önlemlerle yapılacak iyileştirmeler, Bakan onayıyla yapılacak iyileştirmeler, yasa değişikliğiyle yapılacak iyileştirmeler olmak üzere üç grupta değerlendirir ve bu konuda kalite kurulunu bilgilendirir.

Ayrıca projenin uygulama sürecinde:

- a)Gerekli gördüğü hususlara müdahale ederek geliştirilmesini sağlar.
- b) Birimin geldiği noktaya ilişkin ara ve sonuç raporunu hazırlayarak kalite kuruluna sunar.
- c) Birimin değerlendirilmesi neticesinde gerekli tedbirlerin alınması için kalite kuruluna önerilerde bulunur.

## **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**

### **Yürütme ve Yürürlük**

#### **Yürürlük**

**Madde 11-** Bu Yönerge hükümleri, onay tarihinden itibaren yürürlüğe girer.

#### **Yürütme**

**Madde 12-**Bu Yönerge hükümlerini Millî Eğitim Bakanı yürütür.

**Kaynak:** MEB Mevzuat Bankası (1999). <http://mevzuat.meb.gov.tr/html/74.html>. [14 Mart 2005].

## **EK-4 Millî Eğitim Bakanlığı Yabancı Dil Eğitimi Ve Öğretimi Yönetmeliği**

### **MİLLÎ EĞİTİM BAKANLIĞI YABANCI DİL EĞİTİMİ VE ÖĞRETİMİ YÖNETMELİĞİ**

**Resmi Gazete Tarihi:** 31.05.2006 Resmi Gazete Sayısı: 26184

#### **BİRİNCİ BÖLÜM**

Amaç, Kapsam, Dayanak ve Tanımlar

Amaç

**MADDE 1 –** (1) Bu Yönetmeliğin amacı, Millî Eğitim Bakanlığına bağlı resmî ve özel ilköğretim, ortaöğretim, uzaktan öğretim ile yaygın eğitim okul veya kurumlarında yapılan yabancı dil eğitimi ve öğretimi ile ilgili usul ve esasları düzenlemektir.

Kapsam

**MADDE 2 –** (1) Bu Yönetmelik, resmî ve özel ilköğretim, ortaöğretim, uzaktan öğretim ile yaygın eğitim okul veya kurumlarında yapılan yabancı dil eğitimi ve öğretiminin amaç, program, yöntem ve uygulamalarını kapsar.

Dayanak

**MADDE 3 –** (1) Bu Yönetmelik, 14/10/1983 tarihli ve 2923 sayılı Yabancı Dil Eğitimi ve Öğretimi ile Türk Vatandaşlarının Farklı Dil ve Lehçelerinin Öğrenilmesi Hakkında Kanununun 3 üncü maddesine dayanılarak hazırlanmıştır.

Tanımlar

**MADDE 4 –** (1) Bu Yönetmelikte geçen;

- a) Bakanlık: Millî Eğitim Bakanlığını,
- b) Hazırlık sınıfı: Ortaöğretim kurumlarının 9 uncu sınıflarından önce, esas sınıf niteliğinde olmayan ağırlıklı olarak yabancı dil eğitimi verilen sınıfı,
- c) Kurul: Talim ve Terbiye Kurulunu,
- ç) Okul veya kurum: İlköğretim ve ortaöğretim kurumlarını,
- d) Uzaktan Öğretim: Bilişim Teknolojileri kullanılarak belirli bir mekândan bağımsız olarak yapılan öğretimi,
- e) Yabancı dil: Resmî ve özel, ilköğretim, ortaöğretim, uzaktan öğretim ve yaygın eğitim okul veya kurumlarında Türkçe dışında eğitim ve öğretimi yapılan dili,
- f) Yaygın eğitim: Örgün eğitim sistemine hiç girmemiş ya da herhangi bir kademesinde bulunan veya bu kademedен çıkmış olanlara verilen eğitimi ifade eder.

#### **İKİNCİ BÖLÜM**

Yabancı Dil Eğitimi ve Öğretiminin Amacı ve Programlar

Yabancı dil eğitimi ve öğretiminin amacı

**MADDE 5 –** (1) Örgün, yaygın ve uzaktan öğretim kurumlarındaki yabancı dil eğitimi ve öğretiminin amacı, Millî Eğitimin genel amaç ve temel ilkelerine uygun olarak okul ve kurumların amaç ve

seviyeleri de göz önünde bulundurularak eğitim ve öğretimi yapılan yabancı dilde bireylerin;

- a) Dinleme-anlama,
- b) Okuma-anlama,
- c) Konuşma,
- ç) Yazma

becerileri kazanmalarını, öğrendiği dille iletişim kurmalarını ve yabancı dil öğretimine karşı olumlu tutum geliştirmelerini sağlamaktır.

Öğretim programları

**MADDE 6 – (1)** Yabancı dil öğretim programları ile ilgili olarak;

- a) İlköğretim ve ortaöğretim programlarının birbirinin devamı ve tamamlayıcı nitelikte olması esastır.
- b) Eğitim araç-gereci, bilimsel ve teknolojik esaslara, yeniliklere, çevre ve ülke ihtiyaçlarına göre sürekli olarak geliştirilir.
- c) Zorunlu ve seçmeli yabancı dil derslerinin öğretim programları, Kurulun onayından sonra yürürlüğe konur.
- ç) Okul ve kurumlarda uygulanan yabancı dil kurslarında, Kurulca yürürlüğe konan ya da zümre öğretmenlerince programlar doğrultusunda hazırlanıp il/ilçe millî eğitim müdürlüğünce onaylanan öğretim programları uygulanır.

Uygulamalar

**MADDE 7 – (1)** Örgün, yaygın ve uzaktan öğretim kurumlarındaki yabancı dil eğitim ve öğretimi uygulamalarında dikkate alınacak esaslar şunlardır:

- a) İlköğretim kurumlarında;
  - 1) 4 üncü sınıftan itibaren zorunlu yabancı dil derslerine yer verilir. Aynı sınıftan itibaren zorunlu yabancı dil derslerinin takviyesi amacıyla ya da ikinci yabancı dil dersi olarak seçmeli yabancı dil derslerine de yer verilebilir.
  - 2) Tüm sınıflarda ders saatleri dışında öğrencilerin seviyelerine uygun olarak yabancı dil yetiştirici kurs programları uygulanabilir.
- b) Ortaöğretim kurumlarında;
  - 1) İlköğretimdeki yabancı dil ders programlarının devamı olarak zorunlu birinci ve Kurulca uygun görülen okullarda zorunlu ikinci yabancı dil derslerine yer verilir. Ayrıca zorunlu yabancı dil derslerinin takviyesi amacıyla seçmeli yabancı dil derslerine de yer verilebilir.
  - 2) Okul türü ve sınıflara göre yabancı dil ders saatlerinin sayısına Kurulca karar verilir.
  - 3) Tüm sınıflarda ders saatleri dışında öğrencilerin seviyelerine uygun olarak yabancı dil yetiştirici kurs programları uygulanabilir.
- c) Yaygın eğitim kurumlarında;
  - 1) Yaşam boyu eğitimi de destekleyecek şekilde değişik ihtiyaç alanlarına ve yaş gruplarına cevap vermek üzere çeşitli

kademelerde yabancı dil kursları açılabilir.

2) 8/6/1965 tarihli ve 625 sayılı Özel Öğretim Kurumları

Kanunu kapsamında yabancı dil kursları açılabilir.

3) Kurslar, birbirini izleyen programlar şeklinde düzenlenebileceği gibi özel amaçlı bağımsız programlar şeklinde de düzenlenebilir. Kademeli olarak da düzenlenecek yabancı dil kurslarında gerektiğinde ve ihtiyaç hâlinde kişilerin seviyeleri tespit edilir. Örgün eğitim yoluyla aldıkları yabancı dil bilgileri, uzaktan ve yaygın yabancı dil öğretimi kurslarının ilgili kademelerindeki programlarla karşılaştırılarak uygunluğu belirlenir. Bu uygunluk doğrultusunda kursiyerler, ilgili kademedeki eğitime başlatılır.

### **ÜÇÜNCÜ BÖLÜM**

Nakiller ve Sorumluluğun Kalkması

Farklı yabancı dil okutulan okullara nakil

**MADDE 8 – (1)** Nakillerde öğrencilerin;

a) Öğrenim görebilecekleri aynı yabancı dil dersi okutulan okullara nakledilmelerine özen gösterilir.

b) Nakledilebilecekleri aynı yabancı dil dersinin okutulduğu okul bulunmadığı takdirde öğrencinin yabancı dil dersi, nakledildiği okulun yabancı dil dersi ile değiştirilir. Nakillerde dönem ve yarıyıl notları, ilgili mevzuat hükümlerince belirlenir. Ancak iki dönem notunun farklı yabancı dillerden olması hâlinde de yarıyıl notu, iki dönem notunun aritmetik ortalaması alınarak belirlenir. Özel Yönetmeliği bulunan okullarda ilgili yönetmelik hükümleri uygulanır.

c) Okul yönetimleri, nakilleri nedeniyle yabancı dil dersi değişen öğrencilerin yetiştirilmeleri için gerekli önlemleri alır.

Sorumluluğun kalkması

**MADDE 9 – (1)** Yabancı dil dersi değişen öğrencilerin önceki sınıflarda yabancı dil dersinden sorumluluğu varsa, sorumluluk değiştirilen yeni yabancı dil dersinden başarılı olunması hâlinde kalkar.

### **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**

Çeşitli ve Son Hükümler

Yürürlükten kaldırılan yönetmelik

**MADDE 10 – (1)** 14/9/1985 tarihli ve 18868 sayılı Resmî Gazete’de yayımlanan Yabancı Dil Eğitimi ve Öğretimi Yönetmeliği yürürlükten kaldırılmıştır.

Yürürlük

**MADDE 11 – (1)** Bu Yönetmelik, yayımı tarihinde yürürlüğe girer.

Yürütme

**MADDE 12 – (1)** Bu Yönetmelik hükümlerini Millî Eğitim Bakanı yürütür.

**Kaynak:** <http://www.memurlar.net/haber/58355/> [14 Mart 2007]



## EK-5 GÖRÜŞME FORMU

**Araştırma sorusu:** Toplam Kalite Yönetimi Anlayışı'nın Anadolu Lisesi Öğrencilerinin İngilizce Ders Başarılarına Etkileri Nasıldır?

**Okul:** .....

**Tarih ve saat (başlangıç-bitiş):** .....

**Görüşmeci:** .....

### GİRİŞ

Merhaba, benim adım Fadime ŞENCAN EKŞİ ve Yeditepe Üniversitesinde yüksek lisans yapıyorum. Toplam Kalite Yönetimi Anlayışı'nın Anadolu Lisesi Öğrencilerinin İngilizce Ders Başarılarına Etkileri üzerine bir araştırma yapıyorum ve sizinle okulunuzda Toplam Kalite Yönetimi'nden sorumlu kişilerle ve Toplam Kalite Yönetimi'ni İngilizce Dersi'nde uygulayan öğretmenlerle konuşmak istiyorum. Bu görüşmede amacım, Toplam Kalite Yönetimi'nin Anadolu Liselerinde İngilizce Derslerinde ne derecede uygulanabildiğini ve İngilizce öğretmenlerinin bu uygulamaların istenilen sonuçlara ulaşip ulaşamadığı ilgili düşüncelerini ortaya çıkarmaktır. Bu araştırmada ortaya çıkacak sonuçların, bundan sonra Toplam Kalite Yönetimi Anlayışı'nın tüm okullarda kurumsal bir anlayış olarak benimsenmesini, uygulamada çıkabilecek zorluklara karşı elbirliği ile mücadele edilerek sürekli iyileşmenin gereklerinin kaliteye adanmış kişilerce yönetilmesini ve uygulanabilecek diğer sistemlerin etkinliklerinin ve bireylerin niteliğinin artırılmasına katkıda bulunacağını ümit ediyorum. Bu nedenle sizin Toplam Kalite Yönetimi Anlayışı'nın İngilizce Derslerinde ne derecede kullanıldığı ve ne derecede etkili olduğu yönündeki görüşlerinizi öğrenmek istiyorum.

➤ Görüşme sürecinde bana söylediklerinizin tümü gizlidir. Bu bilgileri araştırmacıların dışında kimsenin görmesi mümkün değildir. Ayrıca, araştırma sonuçlarını yazarken, görüştüğüm bireylerin isimlerine kesinlikle raporda yer vermeyeceğim.

➤ Başlamadan önce, bu söylediklerimle ilgili belirtmek istediğiniz bir düşünce ya da sormak istediğiniz bir soru var mı?

➤ Görüşmeyi izin verirseniz kaydetmek istiyorum. Bunun sizce bir sakıncası var mı?

➤ Bu görüşmenin yaklaşık 30 dakika süreceğini tahmin ediyorum. İzin verirseniz sorulara başlamak istiyorum.

### GÖRÜŞME SORULARI

1- Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarından sonra ne gibi değişiklikler oldu? Neler değişmekte?

2- Liderliksiz ne ifade ediyor? Liderlik nasıl bir değişim gösterdi?

3- Sınıflarda fiziksel şartlar nasıl bir değişime uğradı? Ne gibi sonuçlar ortaya çıktı?

- 4- Öğretme yöntemlerinde ne gibi farklılıklar oluştu?
- 5- Öğretmen-öğrenci ilişkisi her sınıf düzeyinde nasıldır? Farklılıklar var mıdır?
- 6- Kullandığınız öğretim stratejileri nelerdir?
- 7- İngilizce öğretiminde öğretmenlerin kullanmakta olduğu yöntemler nelerdir? Herhangi bir değişiklik oldu mu? Nasıl?
- 8- İngilizce öğretiminde öğretmenlerin kullanmakta olduğu teknikler nelerdir? Herhangi bir değişiklik oldu mu? Nasıl?
- 9- İngilizce öğretiminde öğretmenlerin kullanmakta olduğu araç-gereçler nelerdir? Herhangi bir değişiklik oldu mu? Nasıl?
- 10- Öğrencileri motive etmek için hangi teknikleri kullanıyorsunuz?
- 11- Dönüt ve düzeltme etkinlikleri nelerdir? Öğretmenlerin benimsedikleri teknikler arasında anlamlı/belirgin farklılıklar var mıdır? Nasıl?
- 12- Bu konuda belirtmek istediğiniz başka görüş ve önerileriniz var mı?

Bana zaman ayırdığınız için çok teşekkür ederim. Bu konuda görüşmeden sonra eklemek istediğiniz başka görüş ve önerileriniz olursa, bana 0 536 473 02 97 veya 0 506 416 19 13 no.lu telefonlardan ulaşabilirsiniz. İyi günler.

## KAYNAKÇA

- Barutçugil, İ. (2002). **Bilgi Yönetimi**. İstanbul: Kariyer Yayıncılık, 2. Basım, Ekim.
- Başaran, İ. E. (1996). **Eğitim Yönetimi**. Ankara: Yargıcı Matbaası, 5. Basım, Ocak.
- Bridge, B. (2003). **Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları**. İstanbul: Beyaz Yayınları, 1. Basım, Eylül.
- Çetin, C., Akın, B. ve Erol, V. (2001). **Toplam Kalite Yönetimi Ve Kalite Güvence Sistemi (ISO 9000-2000 Revizyonu) İlke – Süreç – Uygulama**. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A. Ş., 2.Baskı, Yayın No:1094., Şubat.
- Çetinkaya, A. N. Ve Gülmez. (1999). **Okul Gelişim Modeli Planlı Okul Gelişimi**. Ankara: T.C. Milli Eğitim Bakanlığı Eğitimi Araştırma ve Geliştirme Dairesi Başkanlığı, Milli Eğitim Basımevi, 2.Basım.
- Demirel, Ö. (2004). **Yabancı Dil Öğretimi – Dil Pasaportu, Dil Biyografisi, Dil Dosyası**. Ankara: Pegem Yayıncılık, 2.Baskı, Nisan.
- Eğitimde TKY Uzmanlık Grubu. (2002). **Eğitim Kurumları İçin Toplam Kalite Yönetimi Ve Özdeğerlendirme**. İstanbul: KalDer Yayınları No:32.
- Ensari, H. (2003). **21. Yüzyıl Okulları İçin Toplam Kalite Yönetimi**. İstanbul: Sistem Yayıncılık, 4.Basım.
- Erden, M. (2005). **Sınıf Yönetimi**. Epsilon Yayıncılık, 1. Baskı, Eylül, ISBN 975 331 796-4.
- Erdoğan, İ. (2004). **Eğitimde Değişim Yönetimi**. Ankara: Pegem Yayıncılık, 2.Baskı, Mayıs.
- Fraizer, A. (1997). **A Roadmap For Quality Transformation In Education**. Florida: St. Lucie Pres, N.W. Boca Raton.
- Gordon, T. (2001). **Etkili Öğretmenlik Eğitimi**. İstanbul: Sistem Yayıncılık: 95, Etkililik Eğitim Dizisi: 3, 11. Basım, Haziran.
- Gökçümen, A. ve Erol, S. (2003) **İlköğretimde Etkili Öğrenme Ve Kalite Tekniklerini Kullanma Kılavuzu**. İstanbul: KalDer Yayınları, No:33.
- Hengirmen, M. **Yabancı Dil Öğretim Yöntemleri Ve Tömer Yöntemi**. Ankara: Engin Yayınevi, 3.Baskı.

- Jenkins, L. (2004). “**Deming İlkelerini Uygulayarak**” Sınıflarda Öğrenmenin **İyileştirilmesi**. Çeviren: Gönül Yenersoy. Rota Yayın Yapım Tanıtım Ticaret Ltd. Şti., Eylül.
- Kaliska, P. (2002). **A Comprehensive Study Identifying The mos Effective Classroom Management Techniques And Practices**. The Graduate School University Of Wisconsin-Stout Menomonie, WI 54751, August..
- Kocabaş, E. (2005). **Effect Of Total Quality Management Approach To English Lesson Success In Primary Education And A Research**. İstanbul: Marmara Üniversitesi Kütüphane ve Dokümantasyon Daire Başkanlığı, T11532.
- Köksal, H. (1998). **Kalite Okullarına Geçişte Toplam Kalite Yönetimi**. İstanbul: Dünya Yayıncılık, Haziran.
- Langford, D. P. Ve Geary, B. A. (1999). **Eğitimde Kalite Yönetimi**. İstanbul: Rota Yayın Yapım Tanıtım Ticaret Ltd. Şti., 1.Basım.
- Madsen, H. S. (1983). **Techniques In testing**. New York, USA: Oxford University Press, Inc., ISBN 0-19-434132-1.
- Saran, M., Özgür, G., Khorshid, L., Vatan, F., Yalçınkaya, M. ve Mustafa Demircioğlu. (2004). **Eğitimde Kalite Sözlüğü**. İzmir: Ege Üniversitesi Basımevi, Eylül.
- Swift, J. A., Ross, J. E. ve Omachonu, V. K. (1998). **Principles Of Total Quality**. St. Lucie Pres, Boca Roton, Florida, Second Edition.
- Şimşek, M. (2002). **TKY’de Başarının Anahtarı İnsan Faktörü**. Babıali Kültür Yayıncılığı, 1.Baskı, ISBN: 975-8486-32-2, Mart.
- Şişman, M. (2002). **Eğitimde Mükemmellik Arayışı**. Ankara: Pegem Yayıncılık Tic. Ltd. Şti., Kasım.
- Tarcan, A. (2004). **Yabancı Dil Öğretim Teknikleri**. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 1.Basım, Nisan.
- Vural, C., Gülseren, H. Ö., Tan, O., Adıyaman, Z., İlbaş, İ., Murat, M., Uçar, A., Uzunca, Ş ve Gümüş, İ. (2005).**Eğitimde Kalite Ödülü El Kitabı**. Ankara: Personel Genel Müdürlüğü.
- Yıldırım, H. A., (2002). **Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi İlköğretim ve Ortaöğretim Kurumlarında TKY Uygulama Modeli**. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 1. Baskı.
- Yılmaz, S. (2005). **Sokrates’in Savunması**. İstanbul: Zambak Yayınları, MEB Tavsiyeli 100 Temel Eser, Dünya Klasikleri Serisi.

**Makaleler:**

- Aksu, M. B. (2003). "TQM Readiness Level By The Administrators Working For the Central Organization Of The Ministry Of National Education In Turkey". **Total Quality Management**. Vol. 14, No: 5, S.591-604.
- Burkhalter, B. B. (1996). "How Can Institutions Of Higher Education Achieve Quality Within The New Economy". **Total Quality Management**. Vol. 7, No: 2, S.153-160.
- Cheng, L., Ren, S. ve Wang, H. (2003). "Pre-service And In-service Teacher Education Of Secondary English Language Teachers In China". **TEFL Web Journal**. Vol. 2, No: 1, S.1-14.
- Çakır, İ. (2004). "Designing Activities for Young Learners in EFL Classrooms". **G.Ü. Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi**. Cilt:24, Sayı 3, S.101-112.
- Dahlgard, J. J. Ve Kanji, G. K. (1995). "Total Quality Management and Education" . **Journals Oxford Ltd**. Vol. 6, S.445-455.
- Gallagher, J. D. ve Smith, D. H. (1997). "Applying Total Quality Management to Education and Training: a US Case Study". **International Journal of Training and Development 1:1**. Blackwell Publishers Ltd. ISBN 1360-3736, S.62-71.
- Genç, A. (1999). "İlköğretimde Yabancı Dil" **D.E.Ü. Buca Eğitim Fakültesi Dergisi**. Özel Sayı, 11, S.295-298.
- Karahan, B. (1991). "Dil Öğrenme Teknik Ve Stratejileri". **G.Ü. Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi**. Cilt:7, Sayı 2, S. 73-85.
- Keskil, G. (1992). "The Use of Dialogue in Teaching English Communicatively". **G.Ü. Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi**. Cilt:8, Sayı 1, S.141-149.
- Koch, J. V. ve Fisher, J. L. (1998). "Higher Education And Total Quality Management". **Total Quality Management**. Vol. 9, No: 8, S.659-668.
- Lawrence, J. J. ve Mccollough, M. A. (2004). "Implementing Total Quality Management In The Classroom By Means Of Student Satisfaction Guarantees". **Total Quality Management**. Vol, 15, No: 2, S.235-254.
- Lewis, R. (2001). "Classroom Discipline And Student Responsibility: The Students' View". **Teaching and Education**. Vol. 17, S.307-319.
- Martin, S. D. (2004). "Finding Balance: Impact Of Classroom Management Conceptions On Developing Teacher Practice". **Teaching and Teacher Education**. Vol. 20, S.405-422.

- Nettle, E. B. (1998). "Stability And Change In The Beliefs Of Student Teachers During Practice Teaching". **Teaching and Teacher Education**, Vol. 14, No: 2, S.193-204.
- Özdemir, S. M. (2005). "Eğitim Kurumlarında Toplam Kalite Uygulamalarını Olumsuz Etkileyen Etmenler". **G. Ü. Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi**. Cilt:25, Sayı 3, S.1-23.
- Purutçuoğlu, E ve Bayraktar, M. (2004). "Investigating The Need For Consumer Education Among Turkish Secondary School Students". **International Journal of Consumer Studies**. 28, 5, November, S.443-453.
- Schargel, F. P. (1996). "Why We Need Total Quality Management In Education". **Journals of Oxford Ltd**. Total Quality Management, Vol. 7, No: 2, S.213-217.
- Türker, F. (1990). "Bilgisayar Destekli Yabancı Dil Öğretiminde Coursebuilder Programı İle İngilizce Dilbilgisi Yazılımı Denemesi". **Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi**. Sayı 5, S.299-304)
- Üstünlüoğlu, E. (1999). "Anadolu Liseleri, Özel Türk ve Özel Yabancı Liselerde İngilizce Öğretiminin Etkililiği: Süreç Boyutunda Bir Araştırma". **D.E.Ü. Buca Eğitim Fakültesi**. Özel Sayı, 11 S.308-316.
- Youssef, G. "An Investigation Into The Influences Of Teachers' Classroom Management Beliefs And Practices On Classroom Procedures". **University of Melbourne**. Paper No: YOU03353, S.1-44.

### **İnternet'ten Alınan Yayınlar:**

MEB Mevzuat Bankası (1999). <http://mevzuat.meb.gov.tr/html/74.html>. [14 Mart 2005].

[www.Egitimciyiz.com](http://www.Egitimciyiz.com); "Toplam Kalite Yönetiminin Temel İlkeleri", \*Eğitim ve Bilim Emekçileri Sendikası(EĞİTİM-SEN)nın web sitesinden alınmıştır.

<http://www.memurlar.net/haber/58355/> [14 Mart 2007].

<http://forum.memurlar.net> [14 Mart 2007].

<http://www.rehberlikportali.com> [28 Mart 2007]

## ÖZGEÇMİŞ

Fadime ŞENCAN EKŞİ

### KİŞİSEL BİLGİLER

Doğum Tarihi : 03.08.1977  
Doğum Yeri : Tarsus  
Medeni Durumu : Evli

### EĞİTİM

Yüksek Lisans : Yeditepe Üniversitesi – Sosyal Bilimler Enstitüsü – Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek Lisans Programı, 2005 – devam ediyor.  
Lisans : Erciyes Üniversitesi – Fen-Edebiyat Fakültesi – İngiliz Dili ve Edebiyatı Anabilim Dalı - Kayseri, Haziran 1999.  
Lise : Kilis Anadolu Öğretmen Lisesi, 1995.  
Ortaokul : Cengiz Topel Lisesi, 1991.  
İlkokul : Çukurova İlköğretim Okulu, 1988.

### ÇALIŞTIĞI KURUMLAR

2001 – devam ediyor : Haydarpaşa Anadolu Teknik Okulları – İngilizce Öğretmeni, İstanbul.  
1999-2001 : Yeniçiftlik Nizamettin Demirdöğen İlköğretim Okulu, Marmara Ereğlisi, Tekirdağ.

## **İLETİŞİM**

Mail : [sencaneksi@gmail.com](mailto:sencaneksi@gmail.com)  
[sencaneksi@hotmail.com](mailto:sencaneksi@hotmail.com)