

# EĞİTİMDE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

## Doç. Dr. Servet ÖZDEMİR

Kırgızistan-Türkiye Manas Üniversitesi,  
Eğitim Bilimleri Bölümü

Günümüzde gelişen uluslararası rekabet, iş ve yönetim anlayışı kurumları mükemmeli aramaya yöneltmiştir. Yeni anlayışın temel esprisi hiçbir şeye olmuş bitmiş gözü ile bakmaması, her şeyi oluş halinde kabul etmesidir. Bu arayışlar sonucunda ulaşılan noktalardan biri de Toplam Kalite Yönetimidir (TKY).

Toplam kalite yönetimi örgüt fonksiyonları ve sonuçlar yerine, süreçler üzerinde odaklaşan tüm çalışanların niteliklerinin artırılması ile yönetim kararlarının sağlıklı bilgi ve veri toplanması analizine dayandıran, tüm maddi ve manevi örgüt kaynaklarını bir bütünlük içinde ele alan bir yaklaşımdır (**Ersen, 1997**).

Bir kurumda kaliteyi yakalayabilmek için, kurumda çalışan herkesin kaliteyi düşünmesi gerekmektedir. Başarıya götüren şeyin kalite olduğu herkesçe bilinmelidir. Kalite, ürünün üretiminden sonra kontrolüne dayanmamalıdır. Bir şey üretildikten sonra onda birtakım eksiklikler bulunması ya da araştırılması örgütsel açıdan çok önemli değildir. Önemli olan bir şeyi üretirken hatasız üretmektir. Örgütte bir takım ruhu oluşturulmalıdır. Tüm üyeler, bireysel ve birlikte bu ortak kültürün oluşmasına katkı sağlamalıdır.

Toplam Kalite Yönetimini benimsemiş örgütlerin şu dört ilkeyi göz önünde bulundurmaları gerekmektedir: (**Kaufman ve Zahn, 1993**)

1. Örgütün dikkatinin müşterilerin istek ve beklentilerine yöneltilmesi,
2. Örgütte yapılan tüm işlemlerde kaliteli ürünler sunabilmek için üst yöneticilerin modellik yapması,
3. Örgüt mensuplarının en iyi hizmeti sunabilmeleri için gerekli eğitim, gelişme ve yenileşme imkanına sahip olması,
4. Sürekli gelişim ve ilerleme için herkes için sistematik yenileşme süreçleri.
5. İnsan odaklı yönetim yaklaşımı.

Toplam Kalite Yönetimi anlayışı tüm örgütler gibi eğitim kurumlarını da derinden etkilemiştir. Eğitim sistemleri bu anlayışa göre sorgulanmakta, yapı, işleyiş ve bütün eğitim süreci gözden geçirilmektedir.

### **Kalite Nedir?**

Eğitim kurumları da tüm diğer örgütlerde olduğu gibi üretmek zorundadırlar. Ancak eğitimin doğası gereği verimlilik unsurlarını mal üreten örgütler kadar açıklıkta ortaya koymak her zaman mümkün olmamaktadır. Kalite bir unsurun değil çok farklı değişkenlerin etkileşimi sonucu ortaya çıkan bir durumdur. Bundan dolayı, hiçbir kalite unsuru tek başına ele alınamaz. Eğitimde kaliteyi hem tasarımda kalite, hem de süreçte kalite şeklinde incelemek mümkündür. Tasarımda kalite, kaliteli bir ürün için gerekli unsurlardır. Kalite ve unsurları bir bütündür. Tasarımda kalite, hem çıktı (örneğin, öğrencilerin ihtiyaçlarını karşılayan akademik bir program) hem de süreç ile (örneğin, müfredat, araç-gereç, planlama ve programı etkileyen diğer faktörler) ilgilidir. Çıktıda kalite, istenilen sonuçların başarılması anlamına gelir; örneğin, bütün eczacılık mezunları, iş yeri açma ruhsatı için yapılan sınavı geçerler. Süreçte kalite, tepeden tırnağa kadar örgütün fonksiyonlarında yer alan bütün basamakların, her bir basamağın örgüte katkısıyla istenilen hedefler doğrultusunda etkili bir şekilde çalışmasıdır (**Chaffee; Lawrance, 1992**).

Eğitim örgütlerinde, daha çok çıktıda (sonuçların değerlendirilmesi) ve tasarımda kaliteye (müfredat tasarımı) dikkat edilmiştir. Süreçteki kaliteyle pek fazla ilgilenilmemiştir. Çıktıda kalitenin vurgulanması, bir çok sürecin atlanmasına ve kalitenin oluşmasına olumsuz etki edebilir ve her zaman yeterli değildir. Ürün veya hizmetteki kaliteyi son aşamada kontrol etmek, klasik yönetim anlayışından kalma ve pahalı bir yoldur. Çoğu zaman da hatalı veya eksik üretimle sonuçlanabilir. Bir ürün üretildiğinde veya bir hizmet sunulduğunda, onu geliştirmenin tek yolu, onu daha üstün yapmaktır. Diğer yandan, eğer süreç uygun bir şekilde tasarlanır ve çalıştırılırsa, sonuçta ortaya kalite çıkacaktır. Eğitimde kalite için girdiler son derece önemli bir göstergedir. Girdiler gerçekten çok önemlidir fakat, kaliteyi ortaya koyamazlar veya kaliteyi ölçemezler. Tasarım, süreçler ve çıktı uygun girdileri tanımlamaktadır. Uygun olmayan, yetersiz girdiler sistemi sınırlandırırken; uygun girdiler, sistemi maksimum düzeye çıkarır.

Kalite, geliştirme görüşünden hareketle bir örgüte, çeşitli süreçlerin bir araya gelmesidir diyebiliriz. Bir sürecin niçin var olduğunu bilmek, onu geliştirmenin ilk adımıdır. Genellikle bir örgütte sürecin amacının ne olduğu unutulur, süreç kendi haline terk edilir. Bir varoluş nedeninin ötesinde bütün süreçler, hizmet sunacağı kişilerin ihtiyaçlarını karşılamak için de vardır. Bir örgüt, her bir sürecin varoluş nedenini, her bir sürecin kime hizmet sunacağını ve müşterilerin istek ve ihtiyaçlarının ne olduğunu belirlemek zorundadır (**Chaffee; Lawrance, “ERIC Digest”, 1992**).

### Eğitimde Kalitenin Tanımı

Örgütsel etkililiğin ve verimliliğin araştırılmasında izlenebilecek yaklaşımlar, iki genel başlık altında toplanabilir.

1. **Amaç merkezli yaklaşım:** Her örgütün bir amacı vardır. Örgüt ve örgüt mensupları da bir bütün olarak amaçları gerçekleştirmeye çalışırlar. Amaç merkezli yaklaşım, örgütlerin tanımlanmış amaçları olduğu ve bu amaçlara ulaşmak için örgüt ve üyelerince kesin bir çaba gösterildiği varsayımını kabul eder. Bu yaklaşım çerçevesinde, eğitimde etkililik, her bir okulun ya da eğitim sistemlerinin amaçlarına ulaşma dereceleri olarak tanımlanır. Bu yaklaşımın izlenmesi uygulamada amaçlara ulaşma ölçekleri ve eğitim göstergeleri üzerinde yoğunlaşma sonucunu doğurmuştur. Ancak amaçların gerçekleşmesi örgütün her zaman etkili ve verimli olduğu anlamına gelmeyebilir. Amaçların da zaman zaman gözden geçirilmesi gerekmektedir.

2. **Doğal sistem yaklaşımı:** Bu yaklaşıma göre örgütler, farklı istek ve beklentilerin etkileşimi sonucu amaçlarının kesin olarak belirlenip tanımlanmasını imkansız kılacak derecede büyük ve karmaşık bir yapıya sahiptirler. Örgütler öncelikle, yeterli kaynak oluşturma, yüksek moral, serbest iletişim, demokratik liderlik ve katılımcı problem çözme yapıları gibi etkenlere bağlı olarak örgütsel sağlığı ve yaşamlarını sürdürmeye yönelik olarak çalışırlar. Bu yaklaşım, sistem ve örgütlerin etkililiğini tanımlamada örgüt içi süreç ve özellikler üzerinde yoğunlaşmaktadır (**Karip ve Köksal, 1996**). Bu durumda, eğitimde kalitenin tanımlanması için ilk önce eğitimle ilgili olarak bazı kavramların açıklığa kavuşturulması gerekir.

**Sistem:** Eğitim sistemi, birbirine bağlı veya bağımsız sistemlerden, süreçlerden, öğretmen, nakil, satın alma, iletişim ve daha birçok alt sistemlerden oluşmuştur. Geliştirme çabaları, bu sistemlere ve bunların etkileşimlerine yöneltilmelidir. Bu açık bir şekilde yönetimle ilgili bir sorumluluktur. Sistemin odak noktası, bir eğitim kurumundaki herkesin ortak bir amacı başarmak üzere bütün öğelerin birlikte çalışmasını gerektirdiğini anlamasına yardımcı olmaktır. Sistemdeki liderlerin:

- a) Sistemi teşhis etme ve herkese tanıtmaya,
- b) Sistem için paylaşılmış bir amaç sunmaya,
- c) Sistemdeki insanlarla işbirliği yapmaları ve sınırlı kaynaklar için yarışa girmemeleri konusunda yardımcı olmaları gerekir.

**Müşteri:** Eğitim sisteminde herkes, birilerine hizmet sunar. Bu kişilere bir müşteri olarak davranılmalıdır ve bütün yönetim ve gelişim uygulamaları, müşteriye daha iyi hizmet sunmaya yöneltilmelidir. Okullar tek ve bağımsız varlıklar değildirler; eğitim sisteminde herkes hem dış (iş verenler, veliler, toplum) hem de iç (öğrenciler, öğretmenler, personel vb.) müşteriye nasıl daha iyi hizmet sunacakları konusunda kendilerini geliştirmelidirler.

**Kalite:** Kalite, müşterinin ihtiyaçlarının hangi oranda karşılandığı ile ilgilidir. Kaliteyi geliştirmek, maliyeti düşürür ve müşteri memnuniyetini artırır. Örgütteki her bir birimin kalitesinin yükseltilmesi, sürece en yakın olan insanların kendilerini işe adanmalarıyla başarılabılır. Bu amaçla hizmet sunan insanların gerekli eğitimi almaları ve riske girme konusunda onları desteklemeden bunu başarmaları beklenemez.

**Hizmet:** Eğitim kurumları, bir hizmet sunar. Bu hizmetin özelliklerinin teşhis edilmesi ve bunu sürekli geliştirme yollarının belirlenmesi çok önemlidir. Hizmet, müşterinin kalite ihtiyaçlarının yalnızca karşılanmadığı aynı zamanda geliştirildiği bir mekanizmadır. Hizmet gelişimi, hizmetin üretildiği süreçlerin dikkatli bir şekilde çalıştırılmasından ortaya çıkar.

Güç, not, ödül, tehdit ve ceza gibi bazı dışsal motive edicileri kullanarak bazı performans ölçümlerini artırabilirsiniz, fakat öğrenmeye olan bağlılık ve inanç, dışsal faktörler ortadan kalkınca azalacak ya da ortadan kalkacaktır. Bir öğrencinin hayata yönelik eğitime bağlanmasını sağlayabilmek için eğlenceli ve zevkli bir öğrenme gerekir. Öğrenmede zevk ve eğlence olduğu zaman, gereken çaba ağır bir iş gibi görünmez. Bazen bir şeyi iyice öğrenmek için çok sıkı çalışmak gerekir. Buna rağmen, öğrenmede zevk ve eğlence olduğu zaman, bu durum çok sıkı çalışma ve ağır bir iş gibi görülmez. Öğrenciler, basketbol antrenmanı yaparlarken, saatlerini basketbol sahasında harcayacaklardır. Fakat, bu durum onlara ağır bir iş gibi gelmez. Bir şey yapmak istediğinizde, çalışmak küçük ve önemsiz görülür. Hatta bu bir eğlence gibi gelebilir.

Öğrenciler, eğitimin harcadıkları çabaya ve zamana değer olduğu konusunda ikna edildikleri zaman, eğitimde yapılan birçok iş daha kolay ve zevkli hale gelecektir. Öğretmen ve öğrenciler, öğrenmenin nasıl gerçekleşeceğini tartışmalıdırlar. Bu tartışmada aşağıdaki konular çözüme kavuşturulmalıdır.

### **Sınav**

Kaç sefer? Ne çeşit? Değerlendirme nasıl olacak? Amacı nedir?

### **Ev Ödevi**

Hangi sıklıkta? Ne zaman? Amacı nedir?

### **Değerlendirme**

Ne durumda olduğumuzu nasıl bileceğiz? Nasıl bir öz değerlendirme yapacağız?

### **Sınıf Çalışmaları**

Bir ders yılı boyunca ne kadar çalışma zamanımız olacak? Bu zamanın kullanımının etkililiğinde ne gibi kesintiler olabilir? Kendimizi nasıl en etkili çalışır duruma getirebiliriz ?

**Dokümantasyon**

Gerçekten iyi bir iş yaptığımıza dair diğerlerini nasıl ikna edeceğiz?

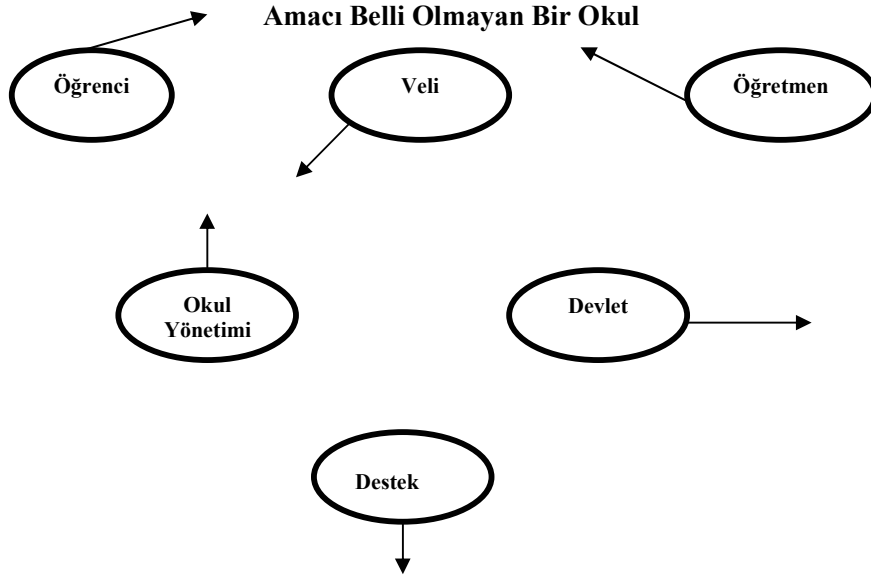
**Öğretmenin ve Öğrencilerin Görevleri**

Sizin işiniz nedir? Benim işim nedir? Birbirimizi nasıl izleyeceğiz, takip edeceğiz?

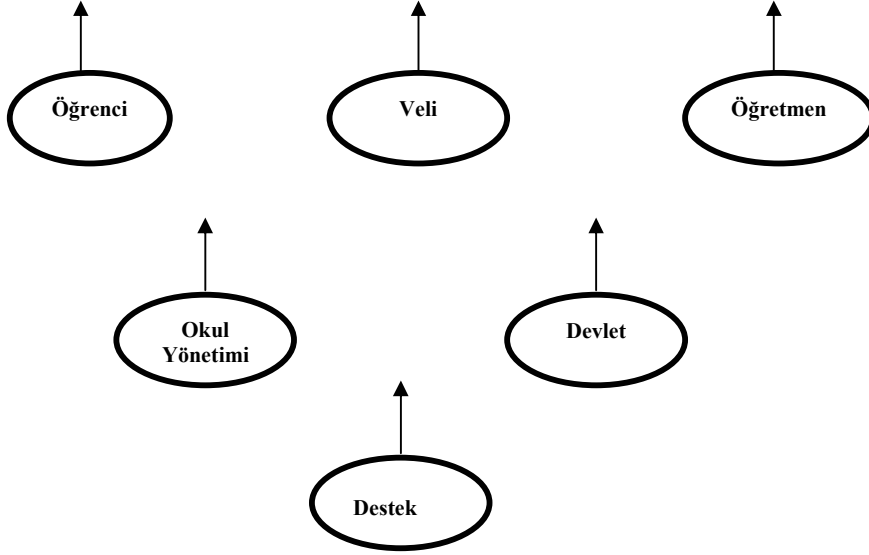
Bütün bu tartışmaların amacı, geleneksel öğretimin zıt doğasını yok etmektir. Amaç, öğrencileri kendi eğitimleri konusunda sorumlu olduklarına ikna etmektir.

**Kaliteyi Amaç Edinme**

Amaçsız sistem yoktur. Her sistemin bir amacı vardır. Tutarlı bir amacı olmayan sistemi, geliştirmek imkansızdır. Eğitim sisteminde pek çok oyuncu vardır. Bunların çoğu birbirlerinin kontrolü altındadır. Onlara yol göstermek için bir şeye ihtiyaç duyarlar. Sistemin amacının çok iyi bir şekilde ustalıklarla ifade edilmesi, onlara iyi bir rehber sunabilir. Sistemdeki her bir elemanın, sistemin temel vizyonunun ne olduğunu bilmesi gerekir. Ortak amaç bilinmeden aynı hedef doğrultusunda çalışmak ve birliktelik anlayışı geliştirmek mümkün değildir. Her birey, örgütün temel vizyonunu bilmeli ve vizyonda kendine düşen görevi iyi bir şekilde tanımlamalıdır.



## Amacı Belli Olan Bir Okul



## Şekil: 1- Amacı Belli Olan ve Belli Olmayan Okullar

## İyi Bir Eğitim Öğrencilere Ne Sunmalıdır?

Her okulun amacı, her bir öğrenciye dört kategoride gelişmek için fırsat sunmak olmalıdır (Tribus, XXXX): Öğrencinin:

- *Anlamasına* imkan sağlayan *bilgi*.
- *Yapmasına* imkan sağlayan *mesleki* ve *teknik yeterlik*.
- *Önceliklerini belirlemesini* sağlayan *akıllılık, bilgelik, idrak*.
- *İşbirliği* yapmasını, *azimli* olmasını ve toplumun diğer üyelerine *saygılı* olup onlara *güvenmesini* sağlayan *kişilik*.

Bu dört öğeyi eğitimin içeriği olarak sayabiliriz. Eğitime yönelik bir yönetim teorisi, yalnızca içeriği düşünmemeli, aynı zamanda içerik açısından gerekli olan sistem, çevre, stil ve süreçleri de düşünmelidir. İçerik okuldan okula ve toplumdan topluma değişeceği için, eğitime uygulanacak teori, içeriğin nasıl belirleneceğini de dile getirir.

“Bir ürün veya hizmetteki kalite yükseltilmek isteniyorsa, ürün veya hizmeti üreten süreçlerdeki kalitenin yükseltilmesi gerekir.”

### Yöneticinin İşi

Deming, yönetici olmanın zihnimizde canlandığı anlamın değişmesini sağlamıştır. Yöneticilerin yaptıkları işler konusundaki inanışlar, değişmiştir. Yeni görüş, yöneticinin işinin ne olduğu üzerinde odaklanmaktadır.

İnsanlar bir sistemin **İÇİNDE** çalışırlar.

Yöneticinin işi, sistemin **ÜZERİNDE** çalışmaktır.

Yöneticinin işi, sistemdeki kişilerle **BİRLİKTE** sistemi sürekli geliştirmektir.

**Öğretmenin işini de bu ana çerçevede yeniden tanımlayabiliriz.**

Öğrenciler bir sistemin **İÇİNDE** öğrenirler.

Öğretmenin işi, sistemin **ÜZERİNDE** çalışmaktır.

Öğretmenin işi, öğrencilerle **BİRLİKTE** eğitim sistemini sürekli geliştirmektir.

**Bu iş tanımlamasında geçen bazı anahtar kelimeleri tanımlayacak olursak:**

**Sistem**, bütün elementlerin ve öğelerin sistemin amacını gerçekleştirmek üzere birlikte nasıl çalışacaklarını işaret etmektedir. Sistemin amacının açık ve herkes tarafından anlaşılır olması önemli bir faktördür. Açık bir amaç olmaksızın, mevcut durumda bir sistem değil, yalnızca bir bürokrasi (kırtasiyecilik) vardır.

**İş**, sistemin amacını gerçekleştirmek için insanların üstlenecekleri görevleri gösterir. Görevlerin, sistemin amacıyla yönelik olarak tanımlanması ve anlaşılması gerekir, aksi takdirde, insanlar bu görevleri etkili bir biçimde başaramazlar.

**Gelişme**, işleri daha iyi ve etkili yapmayı işaret eder. İşleri bu şekilde yapmak, yalnızca sistemin amacını anlamak değil, aynı zamanda sistemin çıktılarının kalitesinin nasıl değerlendirileceğini bilmek anlamına da gelir.

**Birliktelik**, sistemdeki bütün insanların sistemin amacını, kalitenin göstergelerini ve sisteme ilişkin kendi işlerini anlamaları gerektiğini belirtmektedir.

### EĞİTİMDE ETKİLİLİĞİN GÖSTERGELERİ

## Girdi Göstergeleri

### Öğretmen Özellikleri

Radikal eğitim reformu taraftarı olmayanlar bile (örneğin, programlanmış öğretim ve interaktif radyo gibi alternatif öğrenme teknolojilerinin işbirliğiyle yetersiz öğretmenleri kullanma gibi) kaliteli öğretmenin önemini kabul etmektedirler. Kaliteli bir sistemin arkasında her zaman kaliteli öğretmen vardır.

Öğretmen kalitesinin en yaygın göstergelerini şekillendiren öğretmen özellikleri:

- Ülkenin resmi eğitim durumu
- Öğretmen eğitim durumu
- Yaş / deneyim/cinsiyet
- İşi bırakma / Geri dönme
- Uzmanlaşma
- Konu uzmanlığı ve hizmetiçi eğitim
- Sözel yeterlik
- Eğitime yönelik öğretmen tutumları

İlk iki özellik, öğretmen olacak birinin resmi olarak öğretmenliğe hazırlanmasının kalitesiyle ilgilidir. Hem akademik eğitim ve hem de öğretmen eğitimindeki kalite düzeyinin, öğretmenin bilgisiyle ve bildiklerini öğrencilere aktarma kabiliyetiyle olumlu yönde bir ilişkiye sahip olduğu düşünülmektedir.

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

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

**Yetersiz:** Ne akademik ne de öğretmen eğitim formasyonuna sahip.

Daha yeterli öğretmenlerin çalıştığı okullarda yüksek kazanım yeterliklerinin marjinal maliyeti, artan marjinal sınıf çıktılarıyla dengelenir. Daha fazla öğretmenin yeterlik düzeyini yükseltmek için gerekli öğretmen eğitim programları ve akademik programların oluşturulması ve yaygınlaştırılması son derece zaruri bir ihtiyaçtır.

Duygusal olgunluk ya da deneyim doğrudan ölçülemediği zaman, öğretmenin yaşı, ya duygusal olgunluk ya da deneyim için kullanılan vekil bir göstergedir. Aynı zamanda pek çok kültürde, öğretmenin yaşı, öğretmene öğrenci, veli ve toplum tarafından



gösterilen saygının ve öğretmen otoritesinin önemli bir belirleyicisidir. Bu otorite ve saygı olmaksızın, bir öğretmenin eğitim ve öğretim hedeflerini gerçekleştirme derecesi de yetersiz olabilir.

Bir kavram olarak deneyim, öğretmenin maruz kaldığı resmi ve resmi olmayan öğrenme fırsatlarından zamanla kaynaklanan becerilerin somutlaşmış halini ifade eder. Bununla birlikte deneyim, birinin öğretmen olarak geçirdiği yıllara göre özelleşir.

#### **Tesisler (Facilities):**

Tesis özellikleri, mekanın boyutları ve özel kullanım imkanlarının varlığı (dinlenme alanları, laboratuvarlar, teknik birimler vb.) gibi iki konuya ayrılabilir. Bir okul girdisi, kalitenin bir göstergesi ve potansiyel etkililiğin bir belirtisi olarak en önemli fiziki özellikler, her okul başına düşen öğrenci, sınıf başına düşen öğrenci ve okulda her metre kareye düşen öğrenci gibi faktörlerce belirlenen mekanın kullanım ölçümleridir. Bir ülkede normal ortalama bir sınıfa düşen öğrenci sayısı bilindiğinde, bir sınıfın sahip olduğu öğrenci sayısı hakkında bir yorum yapılabilir. Okulun laboratuvara, yönetici ofisine, kantin vb. gibi alışveriş merkezine, lavabolara, bir mutfağa vb. şeylere sahip olup olmadığı okulun etkililiği açısından önemli göstergelerdir.

#### **Donanım (Equipment):**

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

#### **Eğitimsel Materyaller:**

Sınıf başarısının bir belirleyicisi de eğitim materyalleri ve bunların etkin kullanımınıdır. Öğretmenler, ders kitaplarını, programlanmış materyalleri takip ederek veya diğer öğretimsel destekleyicileri kullanarak (haritalar, diyagramlar, özel konu kitapçıkları, çalışma kağıtları) öğretim için sınıf organizasyonunun bağlı bulunduğu prensiplerin değerlendirmesini ve yeni bilgileri kazanır. Çok iyi tasarlanmamış bir materyalde bile, gizli bir mantık vardır ve geliştirilmiş metotlar bilinçli öğretmenler tarafından zamanla kazanılır.

Öğretimsel materyal mevcudiyeti ve maliyeti, kalite ve etkililiğin yaygın olarak kullanılan göstergelerindedir.

#### **Yönetici Kapasite:**

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

### Süreç Göstergeleri

#### Yönetici Davranış:

Süreç verisinin ilk çeşidi, yönetici denetimin şekline ve oranına göre toplanabilir. Okula gelen müfettiş ve danışmanların yaptıkları teftişin sıklığı, aralığı ve amacı bir örnek olabilir. Eğer teftişin amacı biliniyorsa, o zaman teftişin sıklığı, aralığı normal ürün ilişkisi içerisinde kolayca yorumlanabilir.

Amaç bilinmeden, normal olmayan istatistiksel ilişkiler ortaya konabilir. Eğer teftişin amacı, yönetim veya öğretimsel problemlere çözüm bulmaksa, kısa vadede yönetim göstergesi ve okul başarısı arasında olumsuz ilişkiler bulunacaktır.

Yönetici süreç göstergelerinden ikincisi de, okul yöneticilerinin öğretmenler ve öğrencilerle olan ilişkilerinin ölçümüdür.

Son yönetici davranış alanı ise, genellikle araştırmalar tarafından gözardı edilen okul yönetimiyle veli ve toplum arasında olan etkileşimdir. Velilerle olan bağlantının üç önemli görüşü vardır:

1- Velilerin, öğrencilerin eğitimsel aktivitelerine destek verme konusunda cesaretlendirilmeleri.

2- Eğitimsel sürece velilerin ve toplumun katılımının artırılması.

3- Okulun disiplin problemleri ve öğrencilerin düşük başarı sorunlarıyla ilgili olarak toplumla etkileşim içinde olunması.

Veli ve toplum katılımının artırılması üç türlü istenilen sonuca sahiptir:

1- Eğitim sürecinde eve ait kaynakların kullanımı.

2- Öğretim ve öğretimsel destek rollerinde toplum üyelerinin katılımı.

3- Okula finansal destek sağlamada velilerin ve toplumun yardımı.

#### Öğretmen Zamanı

Eğitimde öğretmene ayrılan zaman, üç geniş çalışma kategorisine ayrılabilir: (1) yönetici görevler; (2) öğretimsel görevler; (3) denetim ve değerlendirme görevleri. Bu

üç çalışma kategorisine ayrılan zamanın ölçülmesi, eğitim sürecinde öğretmenin rolü için faydalı bir gösterge sunar.

Öğretmenin yönetici görevleri, velilerle ve toplumla iletişimi, sınıf organizasyonunu, kayıt tutmayı ve öğrenci disiplininin sürdürülmesini kapsar. Denetleme ve değerlendirme görevleri, sınavların ve testlerin tasarımı ve yapılmasını, not vermeyi ve değerlendirme prosedürlerinde öğrencilerin başarılı olduklarına ya da tekrar iyileştirmeye tabi tutulup tutulmayacaklarına karar vermekten oluşur. Elbette, en karmaşık öğretmen görevi ve öğretmenin zamanının en büyük kısmını ayırması gereken görev ise, öğretimsel sorumluluktur.

#### **Öğrenci Zamanı:**

Okulda öğrenci zamanının iki boyutu vardır: birincisi, öğrencinin öğretmenle ve diğer öğrencilerle olan etkileşimidir. Bunlar: (1) ders veya tartışmayla geçen tüm sınıf etkileşimi, (2) öğretmenli küçük gruplar, (3) öğretmensiz küçük gruplar, (4) öğretmenli bireysel küçük dersler, (5) yalnız çalışma. İkincisi ise, materyal kullanma ile geçen davranışlara ayrılan zamandır. (1) materyalsiz, (2) ders kitapları, (3) öğretimsel destek materyalleri ve (4) görsel uzaysal donanımlar.

Öğrencilerin bu aktivitelerine ayrılan zaman, doğrudan etkililiğin göstergeleri olarak kabul edilemez. Öğretimin muhtemel etkilerinin neler olacağı ve kaynakların uygun kullanılıp kullanılmadığının daha informal değerlendirilmesi için fırsat sağlar. Önemli olan bu aktivitelere ayrılan zamanın ne oranda etkili kullanıldığıdır.

#### **Çıktı Göstergeleri**

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

#### **Başarı Etkileri:**

Başarı etkileri belki de çıktı ölçümlerinin en yaygın kullanılanıdır. Test sonuçları, ister kesin isterse ön test, son test olsun en fazla kullanılır.

Bir ölçüm aracı olarak test etmenin kabul edilebilir geçerliliği dört özelliğe bağlıdır:

- 1- Test ya da başarı sınavları görünüşte objektif bir ölçümdür.
- 2- Test sonuçları sayesinde öğrenciler ve gruplar arası karşılaştırmalar yapılır.

3- Test etme eğitim sisteminin geleneksel bir yöntemidir ve öğrenci disiplinini ve çabasını artıracakları farz edilir.

4- Standart testler, merkezi bir eğitimsel otoriteyi artırabilir. Bunların tersine, testlerin inanılabilirliği, testlerin ölçmeyi amaçladığı özelliklere deyinmesiyle yani testin amacına hizmet etmesiyle ilişkili olan geçerlik ve güvenilirlik temellerine dayanır.

Bir kişi veya grup için başarı ölçümü, altı temel alandaki etkililikte yorumlanabilir:

- Başarının kesin düzeyi
- Başarının ortalama veya dağılımı
- Daha geniş grup ortalaması veya dağılımına ilişkin grup başarısı
- Başarının mükemmellik (tam) düzeyi
- Başarı kazanımı
- Etkinin boyutu

#### **Tutumsal / Davranışsal Etkiler**

Öğrencilerin davranış ve tutumları sınıftaki başarıyı etkileyen önemli faktörlerdir. Bazı sınıflarda değerlendirme sistemi, öğrencilerin motivasyonlarını, davranışlarını, disiplinini, çabasını ve kişiliğini de kapsayabilir. Bu kavramların tamamını standart testlere dökmek pek mümkün değildir.

#### **Sonuç Göstergeleri**

- Bir sonraki eğitime ve öğretime giriş
- Bir sonraki eğitim ve öğretimde başarı
- İş bulma
- Kazanç
- Tutum / davranışlar
- Externalities (Dışsal)

#### **Bir Sonraki Eğitim ve Öğretime Giriş**

Mezun olan öğrenciler, çalışma, bir işe girme ile bir sonraki eğitim kurumuna devam etme arasında seçim yapmalıdır. Müfredatın ve eğitim aktivitelerinin etkililiği, mezun olan öğrencinin bu iki tercihe nasıl iyi bir düzeyde hazırlandığının değerlendirilmesine bağlıdır.

**Bir Sonraki Eğitim ve Öğretimde Başarı**

Eğitimin amaçlarından biri, öğrenciyi bir üst öğrenime hazırlamak olduğu için, eğitim kurumundan mezun olan öğrencinin bir üst kurumdaki başarısı da öğrencinin mezun olduğu eğitim kurumunun etkililiğini gösteren göstergelerden biridir.

**İş Bulma**

İsteyerek veya istemeyerek eğitime devam etmeyen öğrenciler için eğitimin onları iş hayatına nasıl bir düzeyde hazırladığı ilgili eğitim kurumunun etkililiğiyle ilgilidir. Eğitim kurumu mezun ettiği öğrencileri iş hayatına ne düzeyde hazırlayabiliyorsa, o düzeyde etkilidir denilebilir. Sanayiinin ve ülkenin istediği yeterliklere sahip öğrenci mezun etmek, eğitim kurumlarının görevidir.

**Kazanç**

Günümüzde insanların eğitiminden beklentileri arasında en önemli olan faktörlerden biri eğitim sayesinde kişinin elde edeceği kazançtır. Okuldan mezun olan öğrencilerin kazanç düzeyleri de eğitim kurumlarının etkililiğini gösterir. Kazanç faktörünü eğitimde etkililiğin bir göstergesi olarak değerlendirmek için bazı faktörlerin kontrol altına alınması gerekir. Mezunların kazanç raporlarının doğru ve geçerli olması gerekir. Mezun olanlar gerçekten mezun oldukları alanlarda yani, eğitimleri sayesinde mi kazanç elde ediyorlar?

**Tutumlar ve Davranışlar**

Sosyal sorunlara karşı, eğitim sisteminin kendisine ilişkin tutum ve davranışlar, insan haklarına ve sorumluluklara yönelim ve politik katılım, verimlilikte ve tüketimde eğitimin etkisi gibi faktörler de eğitim kurumlarının etkililiğine işaret eder. Toplumun ihtiyaç duyduğu sosyal insanı topluma kazandırdığı düzeyde bir eğitim kurumu etkilidir.

**Dışsallık (Externalities)**

Eğitim kurumlarının etkililiği aynı zamanda dış çevreye sağladığı gelişme ve faydalarla da ölçülür. Bir eğitim kurumundan topluma şunları kazandırması beklenir:

- Sosyal hareketlilik
- Kazançların ve gelirlerin dağılımında değişme
- Tutumlarda ve değerlerde değişiklikler
- Gelişmiş politik bir katılım ve liderlik
- Düşük işsizlik oranı
- Artan bir insan gücü

- Fiziksel kapasite ve verimlilikte iyileşme
- Araştırmalarda artan bir nitelik ve nicelik (Windham, D.M & Chapman, D.W., 1990:77-148).

### **Deming ve Feuerstein'in Öğretilerine Göre Eğitimde Kalite**

Myron Tribus'a göre, Deming ve Feuerstein'in öğretileri birleştiğinde kendini kaliteye adayan bir okulda aşağıdaki özellikler görülür:

1. Bütün öğrencilere onların daha etkili öğrenciler olmalarına yardımcı olacak araç-gerece dayalı zenginleştirilmiş bir eğitim-öğretim ortamı sunulur.

2. Bütün öğrencilere, öğretmen ve yöneticilere, kalite yönetim problem çözme teknikleri, özellikle gelişim fırsatlarının teşhisinde takım olarak nasıl çalışılacağı, bu fırsatların nasıl tanımlanacağı ve gelişiminden kazanç sağlamak için hep birlikte nasıl çalışılacağı konusunda eğitim verilir.

3. Bütün sınıflar, kalite yönetim prensiplerine göre çalışırlar. Bunun anlamı şudur: Öğrenciler,

- a) başarı standartlarını,
- b) başarıyı sağlayacak teknikleri,
- c) öğretmenin görevlerinin ne olduğunu,
- d) öğrencilerin görevlerinin ne olduğunu,
- e) üçüncü şahıslara başarılarını hep birlikte, nasıl belgeleyeceklerini, göstereceklerini,

#### ***belirlemek için öğretmenlerle iş birliği içine girerler.***

Öğrenciler, kendi çalışmalarını değerlendirecekler ve bu sayede standartların oluşmasında ve değerlendirme tekniklerinde katkı sahibi olacaklardır.

4. Öğrencileri, fakülteyi, yöneticileri, destek personeli ve velileri kapsayan okuldaki bütün herkes, sürekli gelişim sürecine katılacaktır.

5. Öğrenciler ve öğretmenler, öğretme-öğrenme sürecinin gelişiminde aktif olarak rol alacaklardır.

6. Okul yönetimi, kalite yönetim prensiplerini anlayacak ve uygulayacaktır.

Tablo: 1-Geleneksel Sınıflardan İdeal Sınıflarına Doğru

<i>Geleneksel Sınıflar</i>	<i>İdeal Sınıflar</i>
Cevapları öğretmen bilir.	Birden fazla çözüm olabilir ve öğretmen de her çözüme sahip olamayabilir.
Öğrenciler, rutin bir şekilde yalnız çalışırlar.	Öğrenciler, öğretmenlerle, akranlarıyla ve gönüllü üyelerle çalışırlar.
Bütün aktiviteleri öğretmen planlar.	Öğrenci ve öğretmen birlikte aktiviteleri planlarlar ve görüşürler.
Bilgi organize edilir, değerlendirilir, yorumlanır ve öğretmen tarafından öğrenciye sunulur.	Bilgi kazanılır, değerlendirilir, organize edilir, yorumlanır ve öğrenci tarafından uygun dinleyicilere sunulur.
Okuma, yazma ve matematik ayrı ayrı öğretilir; dinleme ve konuşma müfredatta genellikle yer almaz.	Problem çözmeye için gerekli olan disiplinler birleştirilir; dinleme ve konuşma öğrenmenin temel bölümleridir.
Düşünme, genellikle teorik ve akademiktir.	Düşünme, problem çözmeyi, muhakemeyi ve karar vermeyi kapsar.
Öğrenciden öğretmenin davranışsal beklentilerini yerine getirmesi beklenir; doğruluk ve dürüstlük öğretmen tarafından gözlenir; öğrencinin öz saygısı genellikle zayıftır.	Öğrenciden, sorumlu, atak, öz yönetimli olması ve yeterlik kazanması beklenir; doğruluk ve dürüstlük sınıfın sosyal içeriği içinde gözlenir; kendi öğrenmelerinden sorumlu oldukları için öğrencilerin öz saygıları yüksektir.

**Deming'in Görüşlerinin Eğitimde Sürekli Gelişime Uyarlanması**

**1. Öğrencilerin ve sunulan hizmetin geliştirilmesine yönelik tutarlı bir amacın oluşturulması.** Amaç, her türlü prosesin gelişiminde yetenekli ve toplumda önemli pozisyonlara gelebilen en iyi kalitede öğrencinin yetiştirilmesidir.

**2. Yeni felsefenin benimsenmesi.** Eğitim yönetimi, güçlülere karşı uyanık olmak zorundadır, sorumluluklarını öğrenmek ve değişim için gerekli liderliği başarmak zorundadır.

**3. İnsanları derecelendirme-sıralama ve bu sıralamanın doğurduğu zararlı etkilerin yok edilmeye çalışılması.** Her insanın potansiyeli sınırsız ve kendine özgüdür. Bundan dolayı hiçbir insan diğeri ile karşılaştırılmamalıdır.

**4. Kaliteyi başarmada test etmeye olan bağlılığın bırakılması.** Kaliteli çalışmayı ortaya çıkaran öğrenme deneyimleri sağlayarak toptan bir denetim ihtiyacının (standart başarı testi, minimum mezuniyet sınavları vb.) ortadan kaldırılması gerekir.

**5. Öğrencilerin daha önce geldikleri eğitim kurumlarıyla işbirliği yapılması.** Öğrenci kaynaklarıyla olan ilişkilerin geliştirilmesi ve sisteme giren öğrencilerin kalitesinin artırılmasına yardımcı olma yoluyla eğitim maliyetinin en aza indirilmesi zorunludur.

**6. Öğrenci başarı ve öğrenci hizmet sistemlerinin sürekli ve tutarlı bir şekilde geliştirilmesi.** Bu durum başarılı olduğunda kalite ve verimlilik artar.

**7. Öğrenci, öğretmen, ilgili personel ve yöneticilere yönelik iş üzerinde eğitim ve öğrenme durumlarının oluşturulması.**

**8. Liderlik.** Denetimin amacı, örgütte işleri daha iyi yapmak amacıyla, çalışanların makineleri, teçhizat ve materyalleri kullanmalarına yardım etmek olmalıdır.

**9. Kaygının giderilmesi.** Böylece her birey, okul sistemi için daha etkili çalışabilir. İnsanları özgürce konuşabilmeye cesaretlendirilecek bir ortamın oluşturulması.

**10. Bölümler arasındaki engellerin kaldırılması.** Öğretim, özel eğitim, muhasebe, yemek servisi, yönetim, müfredat geliştirme ve araştırma gibi alanlarda görev yapan insanlar, bir takım gibi çalışmalıdırlar. Gruplar ve bireyler arasındaki işbirliğini artırıcı strateji ve teknikler geliştirilmelidir.



**11. Kusursuz performans ve yeni verimlilik düzeyleri isteyen öğretmenler ve öğrenciler için sloganların, kışkırtıcıların ve hedeflerin kaldırılması.** Kışkırtıcılar ters tepki yaratır. Düşük kalite ve verimliliğin sebebinin esas kaynağı sisteme aittir ve bundan dolayı gerçek olmayan şeyler sözler, öğretmen ve öğrencilerin dışında kalır.

**12. Öğretmen ve öğrenciler üzerindeki çalışma standartlarının ve iş kotalarının kaldırılması.** Test puanlarını % 10 artırma veya başarısız notları % 15 azaltmaya çalışma gibi.

**13. Öğrencilerin, öğretmenlerin, yönetimin ve okul personelinin çalışan bireyler olarak yaptıkları işten zevk alma ve haz duyma haklarını engelleyen faktörlerin yok edilmesi.**

**14. Herkes için güçlü bir eğitim ve kişisel gelişim programı oluşturulması.**

**15. Okuldaki herkesin dönüşümü başarmasının sağlanması.** Dönüşüm, herkesin işidir (Doherty, 1994:286–287).

## KAYNAKÇA

- ADAMS D., Eğitimde Kalitenin Tanımlanması. Çeviren: Necati CEMALOĞLU.  
**Kavram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi.** Yıl: 4, Sayı: 14,  
Bahar 1998.
- CHAFFEE, Ellen Earle; SHERR Lawrance A., (1992), **Transforming Postsecondary Education.** ERIC Digest. ED350972.
- DOHERT Y, GEOFFREY D., (1994), **Devolving Quality Systems in Education.**
- ERSUN Haldun., (1997), **Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi, Verimli Olmanın Yolu,** 2. Baskı. İstanbul.
- KARİP Emin; KÖKSAL Kemal., Etkili Eğitim Sistemlerinin Geliştirilmesi.  
**Eğitim Yönetimi Dergisi.** Yıl: 2, Sayı: 2, Bahar 1996.
- KAUFMAN Roger ve DOUGLES. Zahn., (1993), **Quality management Plus.**  
The Continuous Improvement of Education Press.

LANGFORD, D.; TRIBUS, M. **The Barriers to Quality Education Are at the Top. Total Quality Learning**, Inc. Exergy, Inc.

ÖZDEMİR, Servet., (2000), **Eğitimde Örgütsel Yenileşme**. 5. Baskı. Ankara: PegemA.

TRIBUS, M. **Quality in Education According to the Teachings of Deming and Feuerstein**. Fremont, CA.

----- **TQM in Education. The Theory and How to Put It to Work**. Exergy, Inc. Hayward, CA.

----- **When Quality Goes to School, What Do Leaders Do to Put It to Work?** Exergy, Inc. Hayward, CA.

----- **Total Quality in Schools of Business and of Engineering**. Exergy, Inc. Hayward, CA.

WINDHAM, D.M.; CHAPMAN, D.W., (1990), **The Evaluation of Educational Efficiency: Constraints, Issues, and Policies**. CA.