



# Eğitim Yönetiminde Sürekliliğin Sürdürülebilirliğinin Eğitsel Araçlarının İncelenmesi

**Osman Naci Erten**

MEB Eğitim Yöneticisi

osmannaci09@ hotmail.com, ORCID:0009-0001-5097-0961

## Özet

Bu çalışmada eğitim yönetiminde sürekliliğin sürdürülebilirliğinin eğitsel araçlarının incelenmesi amaçlanmaktadır. Bu bağlamda eğitim yönetiminde sürekliliğin sürdürülebilirliğinin eğitsel araçlarının geliştirilmesinde öne çıkan öncü bilim insanlarının çalışmalarına değinilecektir. Bilindiği üzere, TKY yaklaşımında ana dinamikler bireysellik, öznellik, özgürlük ve demokratiklikdir. Öğretim kalitesiyle ilgili ölçütler, eğitmen ve yöneticilerin alan bilgisi, öğrencilerin entelektüel gelişim düzeyleri, işbirliği, öğretimi destekleyici materyal kullanımı, eğitmenlerin sınıf yönetimi becerisi, öğrenciden dönüt alma, öğrencilerin bağımsız öğrenmelerini cesaretlendirme, yetkin değerlendirme yöntemleri geliştirmeleridir. TKY uygulayan öğretim örgütlerinde eğitim-öğretimle ilgili alternatif düşünceler üreten çalışma grupları bulunur. Kurum yöneticilerine yönelik hizmetiçi öğretim programları, vizyon oluşturma, çevre-kurum bütünlüğünü sağlama, katılımcı yönetim düşüncesi, işbirliği, takım çalışması, birey kaynağının geliştirilmesi, güdüleme, problem çözme, yaratıcılığı geliştirme ve üretkenliği artırma, yetkin yönetsel ve öğretimsel liderlik konularına odaklanmaktadır. Bu bağlamda, öğretimi topluluksal gelişmenin dinamikleri doğrultusunda yeniden tanımlamak ve öğretim örgütlerini amaçla işlevsel yapıya kavuşturmak büyük önem taşımaktadır. Öğretim, bireyin gelişme ve bilgilenme merakını, yaratıcılığını ve üretkenliğini karşılayabilecek koşulları barındıran vetireler toptanı şeklinde algılanmalıdır. Bu anlayışın yerleşmesinde

ana koşul, öğretim düzleminde birey kaynağından yetkin biçimde yararlanabilmektir. Topluluğa ve dünyaya yabancılaşan otoriter politika ve anlayışlarla, amaçlanan düzeyi yakalamak güçtür. Bu noktada TKY'nin gelişmeye açık esnek yapılanma modeli öğretim örgütlerinin de yapı ve işleyişine uygundur.

**Anahtar Kelimeler:** Eğitim Yönetimi, Süreklilik, Sürdürülebilirlik, Eğitsel Araçlar

### **Examination of Educational Tools of Sustainability of Continuity in Educational Management**

#### **Abstract**

In this study, it is aimed to examine the educational tools of the sustainability of continuity in educational management. In this context, the works of leading scientists who stand out in the development of educational tools for the sustainability of continuity in educational management will be mentioned. As it is known, the main dynamics in the TQM approach are individuality, subjectivity, freedom and democracy. The criteria related to the quality of teaching are the field knowledge of instructors and administrators, the intellectual development levels of students, cooperation, the use of materials that support teaching, the classroom management skills of instructors, getting feedback from the student, encouraging students to learn independently, developing competent evaluation methods. There are working groups that produce alternative ideas about education in teaching organizations that practice TQM. In-service educational programs for corporate managers focus on creating a vision, ensuring environmental-institutional integrity, participatory management thinking, cooperation, teamwork, developing individual resources, motivation, problem solving, developing creativity and increasing productivity, competent managerial and instructional leadership. In this context, it is of great importance to redefine teaching in line with the dynamics of community development and to bring teaching organizations into a functional structure for the purpose. Teaching should be perceived as a collection of subjects that contain conditions that can meet the individual's curiosity for development and knowledge, creativity and productivity. The main condition for the establishment of this understanding is to be able to make competent use of individual resources on the teaching level. It is difficult to reach the intended level with authoritarian policies and understandings that alienate the community and the world. At this point, the flexible structuring model of TKI, which is open to development, is also suitable for the structure and functioning of educational organizations.

**Key Words:** Educational Management, Continuity, Sustainability, Educational Tools

## **Giriş**

Kurum yönetiminde Toptan Kalitelilik Yönetimi anlayışının hayata geçirilebilmesi için ardışık birtakım eylem ve faaliyetlerin yapılması gerekmektedir. Toptan Kalitelilik Yönetimi, vetiredir ve uzun yolculuğa benzer. Dolayısı ile kurumların akşamdan sabaha anlayışı kurum yaşamında yerleştirebilmeleri olası olmayıp iş oldukça zaman alıcıdır.

Eğitim kurumlarında başarının bütüncül gerçekleşmesini sağlamak için Toptan Kalitelilik Yönetiminin öğretim kuruluşlarında olması gerektiği gibi, hiçbir detayı atlanmadan uygulanımı gerekmektedir. Bu düzlemin uygulanabilmesi için düzlemi bilen kişilerle çalışmak yararlı olacaktır.

Eğitim kurumlarında çalışanlar bu bağlamda Toptan Kalitelilik Yönetimini özümseyecekler, yapılması gerekenleri öğrenerek düzlemi daha yetkin kullanmaya başlayacaklardır.

Toptan Kalitelilik Yönetimi düzleminde çalışanlar arasında bağları da güçlendirerek yapılması gereken işlerin daha çabuk halledilmesine katkı sağlayacaktır. Bu bağların güçlendirilmesi için belli günlerde çeşitli aktiviteler de düzenlenebilir. Öğretim kuruluşları çeşitli günler düzenleyerek çalışanların araya gelmelerini, kaynaşmalarını ve çalışanların iş hayatındaki streslerinden kurtulmalarına katkı sağlayabilirler.

Toptan Kalitelilik Yönetiminin başarmalı uygulanabilmesi için öğretim kuruluşunda çalışacak eğitimci kadrosunun yaş ortalamasının genç olmasına dikkat edilmelidir. Genç eğitimci kadrosuna haiz öğretim kuruluşlarında eğitimci daha hevesli, yaptığı işte ilerleme isteği daha taze olmaktadır.

Bu da o öğretim kuruluşunun başarmasına katkı sağlamaktadır. Genç eğitimci, yaşları nispeten kendilerinden daha ileri olan eğitimcilere göre yükselme şansı daha fazladır. Bu da genç eğitimcilere artı etki yaparak motivasyonlarını daha yüksek olmasını sağlamaktadır.

## **Sürekliliğin Sürdürülebilirliğinin Eğitsel Araçlarını Geliştiren Öncü Bilim İnsanları**

### **Walter Shewhart**

Tarihi gelişim dâhilinde, ilk istatistiksel denetim hareketlerinin 1920'lerde ortaya çıktığı söylenebilir. Günümüzde kullanılmakta olan istatistiksel kalitelilik denetim tekniklerinin ana ilkeleri, yıllarda Bell laboratuvarlarında çalışan Walter Shewhart tarafından geliştirilmiştir.

### **William E. Deming**

ABD'li istatistikçi ve yönetim kuramcısıdır. 1920'de Wyoming Üniversitesi'nden mezun oldu. 1928'de fizik mühendisi şeklinde Yale Üniversitesi'nden doktorasını aldı. Fizik doktorası için çalışırken Chicago'daki Western Elektriğin Hawthorne tesislerinde Walter Shewart'la birlikte çalışmalar yapmıştır.

1950'lerde Japonya'da istatistiksel kalitelilik kontrol konusunda konferanslar vermiş ve Japonlara Deming Döngüsü'nü anlatmıştır (Gülsoy, 2007: 13). Dr. Deming üçüncü dalga endüstri devriminin de kurucusu şeklinde kabul edilmektedir (Şişman ve Turan, 2002: 30).

### **Joseph M. Juran**

1904 yılında Romanya'da doğmuş olan Juran, 1912'de ABD'ye göç etmiş ve Western Elektrik'te kontrol baş denetçiliği yapmıştır. New York Üniversitesi'nde öğretim üyesi şeklinde da çalışmış olan Juran, Deming gibi, Japonların başarmalarında önemli paya sahiptir.

Kalitelilik yönetim düşüncesinin başlangıç noktasını, belirlenen hedefleri karşılayabilecek ve bunu işletim koşulları altında yapabilecek vetire yaratma (kalitelilik planlama) oluşturur.

Planlamadan sonraki aşamada, sürecin en uygun etkinlikle çalıştırılabilmesi için işletim güçleri devreye girer. Planlamadaki kimi eksikliklerden dolayı, sürecin de birtakım kayıplarla çalışması kaçınılmazdır.

### **Philip B. Crosby**

Crosby, adını ilk defa 1960'larda Martin Şirketi'nde kalitelilik kontrol sorumlusu iken getirmiş olduğu "sıfır hata" tanımıyla duyurmuş ve "Quality is Free" (Kalitelilik Bedava) adlı kitabı milyonlarca satmıştır.

Crosby tarafından geliştirilen on dört basamaklı kalitelilik iyileştirme süreci zaman alan, planlı uygulanımı gereken ve kültür değişimini gerektiren yaşam biçimidir (Kurt, 2004: 18-19):

### **Armand V. Feigenbaum**

Toptan Kalitelilik Yönetimi tanımını ilk kez ortaya atan Feigenbaum (Kökçü, 2000: 2), General Elektrik firmasında yirmi altı yıl çalıştıktan sonra kendi şirketini kurmuş, geleneksel kalitelilik iyileştirme araçları olan istatistik, motivasyon ve öğretimin etkin yöntemler olmadığını ileri sürmüştür.

Bu açıdan Feigenbaum'un üzerinde durduğu ana nokta, toptan kalitelilik kontrol tanımıdır. Ona göre kalitelilik sadece belli grubun işi olmayıp her kesin işidir.

Buna ilaveten Feigenbaum, müşteri tanımı üzerinde de durmuş ve kaliteliliği, müşterinin yani hizmet alıcısının, hizmet hakkındaki görüşlerine dayandırmıştır.

### **Kaoru Ishikawa**

Ishikawa, istatistiksel kalitelilik kontrol alanında yapmış olduğu çalışmalarla Japon kalitelilik hareketinde önemli yer edinmiştir.

Aynı zamanda kalitelilik çemberlerinin kurucusudur. Kalitelilik kontrol tanımına haiz çıkan Ishikawa, Deming, Juran ve Feigenbaum'un kalitelilik yönetimi görüşlerini Japon kalitelilik görüşleriyle bütünleştirmiştir (Kurt, 2004: 20).

## **Başka Bilim İnsanları**

Adı geçen bilim insanlarından farklı, W. Conway ve G. Taguchi de kalitelilik konusunda önemli çalışmalar yapmışlardır (Şişman ve Turan, 2002: 37).

Taguchi yapmış olduğu çalışmalar sayesinde dört defa Deming ödülünü kazanmıştır. Tom Peters, en başarılı şirketlerin ana özelliklerini incelemiş ve liderliğin önemi üzerinde durmuştur.

Bu diğer bilim insanı olan Shigeo Shingo ise, 1970’li yıllardan itibaren hata önleyici düzlem (poke-yoke) tanımını geliştirerek hata ve kusurların en aza indirilebileceğini ortaya koymuştur (Halim, 2000: 189).

Bu düzlem, hataların oluşumunda, özürlü mâl kullanmasını önleme düzlemi şeklinde tanımlanmaktadır. Düzlem, sıfır hataya ulaşmada etkin yaklaşımdır (Şimşek, 2002: 269).

## **Sonuç**

Bu çalışmada eğitim yönetiminde sürekliliğin sürdürülebilirliğinin eğitsel araçlarının incelenmesi amaçlanmıştır. Bu bağlamda eğitim yönetiminde sürekliliğin sürdürülebilirliğinin eğitsel araçlarının geliştirilmesinde öne çıkan öncü bilim insanlarının çalışmalarına değinilmiştir.

Toptan Kalitelilik Yönetiminin başarılı uygulanabilmesi için öğretim kuruluşunda çalışacak eğitim kadrosunun yaş ortalamasının genç olmasına dikkat edilmelidir. Genç eğitim kadrosuna haiz öğretim kuruluşlarında eğitimler daha hevesli, yaptığı işte ilerleme isteği daha taze olmaktadır.

Bu da o öğretim kuruluşunun başarısına katkı sağlamaktadır. Genç eğitimler, yaşları nispeten kendilerinden daha ileri olan eğitimlere göre yükselme şansı daha fazladır. Bu da genç eğitimlere artı etki yaparak motivasyonlarını daha yüksek olmasını sağlamaktadır.

Öğretim kuruluşları başarıya ulaşmak, bireyin yaradılışından gelen başarıma arzusundan yararlanmak, öğretim kuruluşlarına bunu aksettirmek istiyorlarsa kadrolarını genç eğitimlerden kurmak zorundadırlar.

Bu bağlamda konu çerçevesinde bakıldığında eğitim yönetiminde kalite kavramına verilen önemin her geçen gün daha yoğun bir şekilde toplumun tüm dinamikleri tarafından öne çıkarıldığı görülmektedir.

Bu açıdan görüldüğü şekliyle kalite kavramı her şeyi kapsayan çok komplike bir süreç olarak karşımıza çıkmaktadır. Kalite, alıcının ödemeyi kabul edecek fiyatla memnurluk verecek ürünün tasarlanması ve üretilmesi için müşterinin gelecekteki ihtiyaçlarının ölçülebilir veriler hâline söz konusudur.

Kalite süreçleri ile ilgili yapılan incelemelerde genellikle nihai mâl ya da hizmetin kalitesi algılanmış lâkin daha sonraları görüşün yetersiz olduğu anlaşılmıştır. Yıllara göre değişen kalitelilik anlayışı günümüzde daha çok, ürünün kullanıldığı sürece çokça fayda sağlaması biçiminde değişme göstermiştir.

Kalite ilgili tüm faaliyetlerin birey tarafından etkilendiği görülmektedir. Yaşamımızın her alanında yer alan olgu şeklinde kalite ister sanayi sektöründe olsun ister hizmet sektöründe, devamlı gelişen, kimi zaman yaratılan, kimi zaman ulaşılmak istenen tanımdır.

Kalitenin yaratılmasıysa ancak, o ölçüdeki vasıflara haiz insanlarca gerçekleştirilir. Kalite anlayışı global gelişmelere paralel şeklinde ülkemizdeki çalışma kurumlarında da hızla yayılan yönetim modelidir.

İlk şeklinde endüstriyel işletmelerde ortaya çıkmasına rağmen, günümüzde tüm sosyal iş ve işlemlerde ve özellikle de eğitim kurumlarında birer düzlem özelliği biçiminde uygulanmaktadır.

Eğitim süreçlerinde kaliteyi etkileyen etmenleri; öğrencilerin kalitesi, öğretmenlerin kalitesi, fizikî ortamın ve teknik donanımın kalitesi, sosyo-kültürel ve öğretim faaliyetlerinin yeterliliği, yönetim anlayışı biçiminde sıralanabilir.

Kalite Yönetimi, MEB tarafından 19 Ekim 1999 tarihinde yayımlanan 2506 sayılı Tebliğler Dergisiyle tüm kurumlarda uygulanımı istenen yönetim yaklaşımı olarak karşımıza çıkmaktadır.

Eğitim yönetimi çerçevesinde böyle çalışma, belirli çevre dâhilinde sınırlı olsa da, öğretim kuruluşlarındaki kalite uygulamalarında karşılaşılan güçlükleri saptamada faydalı olabilir. Buna

## *Eğitim Yönetiminde Sürekliliğin Sürdürülebilirliğinin Eğitsel Araçlarının İncelenmesi*

mukabil güçlüklerin nedenlerine ilişkin, bizzat kalite uygulayıcılarının değerlendirmelerinin alınması yaşanan sıkıntıları gidermek adına önemli kaynaktır.

Eğitsel süreçlerde yaşanan güçlüklerin giderilmesinde, kalite uygulayıcılarına, millî eğitimin yöneticilerine ve başka çalışmacılara çok yoğun ve zorlu işler düştü muhakkaktır. Bu bağlamda eğitim kuruluşlarındaki kalite uygulayıcıları adına, yeni yöntemlerin geliştirilmesini ve vetirede iyileştirilmelerin gerçekleştirilmesini sağlayabilir.

Eğitsel süreçlerdeki her kurumun kaliteyi iyileştirmeye dönük önceden belirlenmiş kalite politikasının olması zorunludur. Bu politika, geleceğe dönük kurumun ne yapması ve nasıl yapması gerektiğine yönelik bir takım ana varsayımlar şeklinde ifade edilebilir.

Eğitsel süreçlerle ilgili bu varsayım ve politikalar, kurumun vizyonunu ve misyonunu gerçekleştirmeye yardımcı olacak ilkeler şeklinde görülebilir. Kalite politikasında kurumun ürettiği mâl veyahut hizmetlerin kalitesine yönelik ana bakış açısı, eğitimcileri ve bundan hizmet gören kesimleri motive edebilir.

Eğitim kuruluşlarının kalite politikası, yerel-bölgesel, ulusal ve uluslar arası boyutlarda eğitim ve öğretim süreç ve uygulamaları için önceden belirlenen politikaların parçasını oluşturması açısından önem kazanacaktır.

### **Kaynakça**

Adem, M. (2000). Atatürkçü Düşünce Işığında Öğretim Politikamız. Ankara: Çağdaş Matbaacılık ve Yayıncılık.

Balcı, A. (2006). Yeni Paradigmalar Işığında Türkiye Öğretim Düzlemi'nin Örgütlenmesi Ve Yönetimi. Türk Öğretim Düzleminde Yeni Paradigma Arayışları Bildiriler Kitabı, (4-5 Kasım 2006, Ankara). 249-267.

Bursalıoğlu, Z. (2005). Eğitim Yönetiminde Teori ve Uygulanım. (8. Baskı). Ankara: PegemA Yayıncılık.



Çağlar, M. ve Reis, O. (2007). Eğitimde Paradigmatik Dönüşümler Süresince Çağdaş Ve Küresel Öğretim Planlaması. Ankara: PegemA Yay.

Demir, K. (2003). Eğitimde Toptan Kalitelilik Yönetimine Geçiş. (Ed. Elma, C. ve Demir, K.). Ankara: Anı Yayıncılık. 135-163.

Gökçe, F. (2008). Değişimin Tanımsal Modelleri Ve Değişme Süresince Öğretim Yöneticisinin Yeterlilikleri. Millî Eğitim Dergisi, Sayı: 177, 237-252.

Karslı, M. D. (2004). Yönetimsel Etkililik. (2. Baskı). Ankara: PegemA Yayıncılık.

Kumbasar, C. (2009). Kalitelilik Yönetim Düzlemi. İstanbul: Ares Kitap.

Ocaklı, V. (2006). İlköğretim kuruluşlarındaki Toptan Kalitelilik Yönetimi Uygulanımlarının Öğretmenlerin Güçlendirilmesine Etkilerinin; Öğretmenlerin Algılarına Göre Araştırılması. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Özdemir, S. (2007). Globalleşme Süresince Refah Devleti. (2. Baskı). İstanbul: İTO Yayınları.

Özden, Y. (2008). Öğretimde Yeni Değerler, Öğretimde Dönüşüm. (7. Baskı). Ankara: Pegem Akademi.

Peker, Ö. (1993). Toptan Kalitelilik Yönetimi. Amme İdaresi Dergisi, Cilt: 26, Sayı: 1.

Senge P. M. (1996). Beşinci Disiplin: Öğrenen Organizasyon Düşünüşü ve Uygulanımı. (3.Baskı). İstanbul: Yapı Kredi Yayınları.

Şahin, İ. (2006a). İlköğretim Müfredat Laboratuvar Kurumlarında Yönetim Süreci. Ege Öğretim Dergisi, 7 (2), 1-25.

Şimşek, M. (2000). Toptan Kalitelilik Yönetiminin Rekabet Gücüne Etkisi. Standard Dergisi, (Kasım).

Tevrüz, S. (2008). Güdü Geliştirme. Öğretim Psikolojisi Sempozyum Kitabı. (22-23 Mart 2008, İstanbul). 110-121.

Töremen, F. (2001). Öğrenen Kurum. Ankara: Nobel Yayın-Dağıtım.

Türkmen, Ö. (2006). İlköğretim kuruluşlarında Toptan Kalitelilik Yönetimi Uygulanımlarına İlişkin Müdür Ve Öğretmen Görüşlerinin Değerlendirilmesi, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dicle Üniversitesi.

### *Eğitim Yönetiminde Sürekliliğin Sürdürülebilirliğinin Eğitsel Araçlarının İncelenmesi*

Yaşar, M. (2003). Ortaöğretim kuruluş Yöneticilerinin Yönetimsel Uygulanımlarının Toptan Kalitelilik Bakımından Değerlendirilmesi. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Gaziantep Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Yıldırım, C. (2008). İlköğretim kuruluşu Eğitmen Ve Yöneticilerinin Eğitmenlerin Ödüllendirilmesine İlişkin Görüşleri. Kuram ve Uygulanımda Öğretim Yönetimi Dergisi, Sayı: 56, 663-690.