

EĞİTİMDE KALİTE DÖNÜŞÜM UYGULAMA ARAÇ VE TEKNİKLERİ¹

Quality Transformation Application Tools And Techniques In Education

Reference: Gülşen, C. (2020). "Eğitimde Kalite Dönüşüm Uygulama Araç Ve Teknikleri", International Social Mentality and Researcher Thinkers Journal, (Issn:2630-631X) 6(38): 2409-2418.

Dr.Öğrt.Üyesi Celal GÜLŞEN

Beykent Üniversitesi, Meslek Yüksek Okulu, Çocuk Bakımı ve Gençlik Hizmetleri Bölümü Bölüm Başkanı, İstanbul Türkiye
ORCID: 0000-0003-3929-9954

ÖZET

Bu araştırma "Toplam Kalite Yönetiminin İlköğretime ve İlköğretimde Teftiş Sistemine Uygulanabilirliği" konusunda yapılan kapsamlı bir tez çalışmasının parçası olarak ele alınmıştır. Bu boyutuyla araştırma, eğitim yönetiminde kaliteli yönetim anlayışlarına dönüşümde kullanılan araç ve tekniklerin neler olduğunu belirlemek amacıyla yapılmıştır. Bu amaç doğrultusunda araştırmada, genel tarama modeli kullanılmıştır. Eğitim kurumlarının kalite dönüşüm çalışmalarında öğrenen organizasyonlara dönüşüm çabalarında çoğu zaman bilimsel yöntemlerin kullanılmadığı görülmektedir. Geleneksel uygulamaların ağır bastığı bu eğitim kurumlarında kalite dönüşüm çalışmalarının da genellikle hedefe ulaşmadığı bilinmektedir. Kalite dönüşümünde başarıya ulaşan, kurumlarını öğrenen organizasyonlara dönüştüren örgütlerde ise, bilimsel dönüşüm araç ve tekniklerinin etkili kullanıldığı anlaşılmaktadır. Kalite dönüşüm araçların ve tekniklerin değişim ve yenileşme sürecinde çok önemli olduğu unutulmamakla birlikte, bu araçların ve tekniklerin değişim yönteminin kendisi ve sürecin ruhu olmadığı da unutulmamalıdır. Araştırma sonunda eğitim kurumlarını öğrenen organizasyonlara dönüştürme sürecinde, kalite dönüşüm araç ve tekniklerinin kullanılmasının gerekli olduğu anlaşılmıştır. Bu sonuca dayalı olarak ta eğitim kurumlarında bilimsel kalite dönüşüm araç ve tekniklerinin kullanılması için, özellikle yönetim süreçlerinde iyileştirilmesi yapılması gerekli görülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Eğitim, Yönetim, Kalite, Dönüşüm, Kalite Yönetimi, Yenilik.

ABSTRACT

This research has been considered as part of a comprehensive thesis on "The Applicability of Total Quality Management to Primary Education and Inspection System in Primary Education". With this dimension, the research has been conducted in order to determine the tools and techniques used in the transformation to quality management understanding in educational administration. For this purpose, general scanning model was used in the research. In the quality transformation studies of educational institutions, it is seen that scientific methods are not used in the transformation efforts to learning organizations. It is known that in these educational institutions where traditional practices predominate, quality transformation studies generally do not reach the target. It is understood that scientific transformation tools and techniques are used effectively in organizations that have succeeded in quality transformation and transform their institutions into learning organizations. It should not be forgotten that quality transformation tools and techniques are very important in the process of change and innovation, but it should not be forgotten that these tools and techniques are not the method of change itself and the spirit of the process. At the end of the research, it was understood that it is necessary to use quality transformation tools and techniques in the process of transforming educational institutions into learning organizations. Based on this result, it is deemed necessary to improve especially the management processes in order to use scientific quality transformation tools and techniques in educational institutions.

Key Words: Education, Management, Quality, Transformation, Quality Management, Innovation.

1. GİRİŞ

Hızlı değişim ve gelişmeyle büyürken, teknoloji karşısında küçülen ve Amazondaki kelebeğin kanat çırpmasının okyanusta fırtınaya dönüşebileceği kadar küreselleşen dünyamızda hemen her alanda baş döndürücü bir hızla seyreden değişim ve gelişmeler sonucu, örgütlerin insanlar için var olduğu düşüncesinin yönetim felsefelerini şekillendirmeye başladığı dikkate alındığında, hammadresi insanlar olan eğitim örgütlerinin de insanı merkeze alan çağdaş yönetim yaklaşımlarını benimseyecek değişimi göstermesi beklenmektedir (Gülşen, 2000: XV).

Geleceğin öğrenen örgütlerini oluşturabilmek için, çağın gereklerine cevap verebilecek değişim ve gelişmelere oryantasyon zorunlu görülmektedir. Çünkü güneşle bugünkü çamaşırları kurutmaya çalışmak ne kadar mantıksız ise, örgütleri de dünkü yönetim anlayışlarıyla yönetmeye çalışmak aynı derecede mantıksızdır. Mevlana'nın deyişiyle "Düne ait ne varsa dünle beraber gitti

¹ Bu araştırma "Toplam Kalite Yönetiminin İlköğretime ve İlköğretimde Teftiş Sistemine Uygulanabilirliği" isimli yüksek lisans tezinden güncellenip geliştirilerek üretilmiştir.

cancağımız / Bugün yeni şeyler söylemek lazım." diyerek, klasik yönetim anlayışlarından vazgeçilmeli; bugün için sürekli gelişmeye açık yeni şeyler söylenerek örgüt yönetimleri için de kalite dönüşüm araç ve teknikleri yardımlarıyla çağdaş anlayışlar benimsenmeli ve örgütler öğrenen organizasyonlara dönüştürülmelidir (Gülşen, 2000: XV; Jenkins, 1998: 35-46).

Eğitim kurumlarının kalite dönüşüm çalışmalarında çoğu zaman geleneksel uygulamaların ağır bastığı ve bilimsel yöntemlerin kullanılmadığı dikkate alındığında, öğrenen organizasyonlara dönüşüm çabalarında kalite dönüşüm araçların ve tekniklerin değişim ve yenileşme sürecinde önemli olduğu yadsınamaz bir gerçeklik olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu öneme binaen böyle bir araştırma yapılması gerekli görülmüştür.

2. YÖNTEM

Bu araştırma, "Toplam Kalite Yönetiminin İlköğretime ve İlköğretimde Teftiş Sistemine Uygulanabilirliği" konusunda yapılan kapsamlı bir tez çalışmasının parçası olarak ele alınarak güncellenip geliştirilmiş ve eğitim yönetiminde kaliteli yönetim anlayışlarına dönüşümde kullanılan araç ve tekniklerin neler olduğunu belirlemek amacıyla yapılmıştır. Araştırmanın yürütülmesinde *genel tarama modeli* kullanılmıştır. Araştırmada, eğitim kurumlarında kalite dönüşüm araç ve tekniği olarak kullanılan araç ve tekniklerin hepsini açıklamak yerini, en yaygın kullanılan ve literatürde en sık rastlanan araç ve tekniklere yer verilerek gerekli açıklamalar yapılmış ve yorumlanmıştır.

3. EĞİTİMDE KALİTE DÖNÜŞÜM ARAÇ VE TEKNİKLERİ

Tarih boyunca insanlar ya yönetmiş ya da yönetilmiştir. Durum böyle olunca her iki tarafta çeşitli teoriler ortaya atarak, teorilerini uygulamak için mücadele vermişlerdir. Yönetim biliminde dini liderler tarafından yöneticilere yapılan öğütlerden, klasik ve neoklasik teorilere ve çağdaş teoriler olarak kabul edilen diğer yönetim teorilerine kadar yönetim anlayışında birçok değişim ve gelişme görülmüştür (Eren, 1989: 10-43; Gülşen, 2000: 2; Kozlu, 1986: 4-30).

Kendinden önceki düşünceler temelinde ortaya çıkan, bu nedenle de kendi tarihsel bağlamında değerlendirilmesi gereken her yeni düşünce ve teorinin özünde hep daha iyiyi elde etme anlayışı hâkimdir. F. Taylor'un mavi önlüklü işçilerinden beklediği daha çok çalışma yerine, daha akıllı çalışmayla devam eden yönetim ilke ve tekniklerinden günümüze çağdaş yönetim anlayışlarına kadar gelinmiştir (Drucker, 1998: 228-229; Peker, 1994: 64). Yarın ise, daha yeni düşüncelerin ve teorilerin ortaya atılarak, yönetim anlayışlarını şekillendirmesi muhtemeldir (Gülşen, 2000: 2).

Yönetim teorilerinin özünde başarıyı yakalama, daha verimli olma, mükemmele ulaşma gibi özelemler vardır. Belirlenen hedeflere ulaşmada eğitim, önde gelen etkenlerden birisi olarak karşımıza çıkmaktadır. Eğitim ile birlikte düşünülmesi gereken önemli bir kavram da yönetim kavramıdır. Bu nedenle yönetim biliminin bir uzmanlık alanı olan ve eğitim birimlerinin amaçlarını gerçekleştirebilmesi için insan ve madde kaynaklarını etkili biçimde kullanma bilim ve sanatı olarak da kabul edilen eğitim yönetimi de büyük önem arz etmektedir (Gülşen, 2000: 2; MEB, 1996: 111).

Eğitim sistemlerinin genel amacını, toplumdaki bireylerin toplum ihtiyaçlarını da dikkate alarak problemleri görebilme ve çözebilme yeteneklerini geliştirmek ve doyum düzeylerini yükseltmek olarak ele aldığımızda, bu amaçları gerçekleştirecek olan eğitim örgütlerinin dünyadaki değişim ve gelişmeler karşısında kayıtsız kalmayarak, yönetim felsefelerini çağın ve geleceğin ihtiyaçlarına göre şekillendirmesi bir zorunluluk olarak karşımıza çıkmaktadır (Deming, 2019; Gülşen, 2009: 150). Dünyadaki değişim ve gelişmelerin özünde insanların daha çok memnun edilmesi, daha kaliteli ve verimli hizmetlerin sunulması gibi unsurların ön plana çıktığı dikkate alındığında ise, kurumlarda daha iyi bir yönetim anlayışının benimsenerek uygulanması hep tartışılır olmuştur (Deming, 1993; Gülşen, 2000: 3; Öztemel, 2018: 27).

İnsanların bu değişim ve gelişmelere ayak uydurabilmesi genel anlamda bireyde davranış değiştirme süreci olarak kabul edilen (Demirel ve Ün, 1987: 57) eğitimle mümkündür ki, bu sayede değişim ve gelişmelere oryantasyonu sağlamak kolaylaşmaktadır. Bu oryantasyonun (uyumun)

gerçekleştirilebilmesi için ise, Türk Milli Eğitimi'nin genel amaçları doğrultusunda bireylerin ilgi, istidat ve kabiliyetleri geliştirilerek, gerekli bilgi, beceri ve davranışlar ile birlikte iş görme alışkanlığı kazandırılması gerekmektedir (Gülşen, 2000: 4). Bu alışkanlıkları kazandırmak için de bilimsel yöntemlerin kullanılması, kalite dönüşüm araç tekniklerine başvurulması elzem görülmektedir.

Yönetim teorilerinde ön planda olan temel kavramlardan birisi olan "kalite" kavramı, kısmen objektif, kısmen de sübjektif özelliklere sahip bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Yöneticilere yapılan öğütlerden günümüze kadar süregelen bütün teorilerde daha kaliteli ürün ve hizmet sunma gayretlerinin olduğu gözlenmektedir. Kalite kavramı ve bu kavrama verilen önem son yıllarda sürekli gelişerek artmış, mal ve hizmet üretimin anahtar kavramlarından birisi haline gelmiştir (Gülşen, 2000: 3-4; Teyyare, 2017: 62).

Bir ürün ya da hizmetin belirlenen veya olabilecek ihtiyaçları karşılama kabiliyetine dayanan özelliklerinin toplamı (Cafoğlu, 1996: 10), kısaca standartlara uygunluk (Kavrakoğlu, 1996(a): 47) olarak tanımlanabilen "kalite" kavramı, kaizen (sürekli gelişme, mükemmele ulaşma) stratejisi içerisinde insan ile, dolayısıyla yönetim felsefeleriyle ilişkilendirilmek zorundadır. Son yıllarda kalite kavramı, toplam kalite yönetimi ile birlikte anılır olmuştur (Gümüsoğlu, 2018: 559).

Toplam kalite yönetimi, temelde bireysel başarının harekete geçirilmesiyle örgütsel başarının sağlanabileceği ve sürekli iyileştirmenin yapılabileceği düşüncesiyle hareket eden bir yönetim anlayışıdır. Bu anlayışla birlikte kalite dönüşüm araç ve teknikleri, organizasyonlardaki çeşitli çalışma takımlarına karşılaştıkları sorunlara ve günlük uygulamalarına daha dikkatle yaklaşabilmede yardımcı olmak üzere tasarlanmıştır (Ensari, 1999: 125; Gümüsoğlu, 2018: 565; Weaver, 1997: 307).

Kurumlarını öğrenen organizasyona dönüştürme sürecinde eğitim ve diğer başka alanlardaki liderler; eldeki verileri daha iyi kavramak, toplamak, çözümlenmek ve uygulamak için kalite dönüşüm araç ve teknikleri kullanmayı yararlı bulmuşlardır. Ancak sadece bu araç ve teknikler, kaliteli yönetim anlayışının kendisi demek değildir; yalnızca bu araçlara odaklanmak, örgütü, kaliteye örgütsel adanmışlık yönünden uzaklaştırıp, tam aksi yöne çekebilir (Bonstingl: 2000: 69; Feigenbaum, 1961; 107).

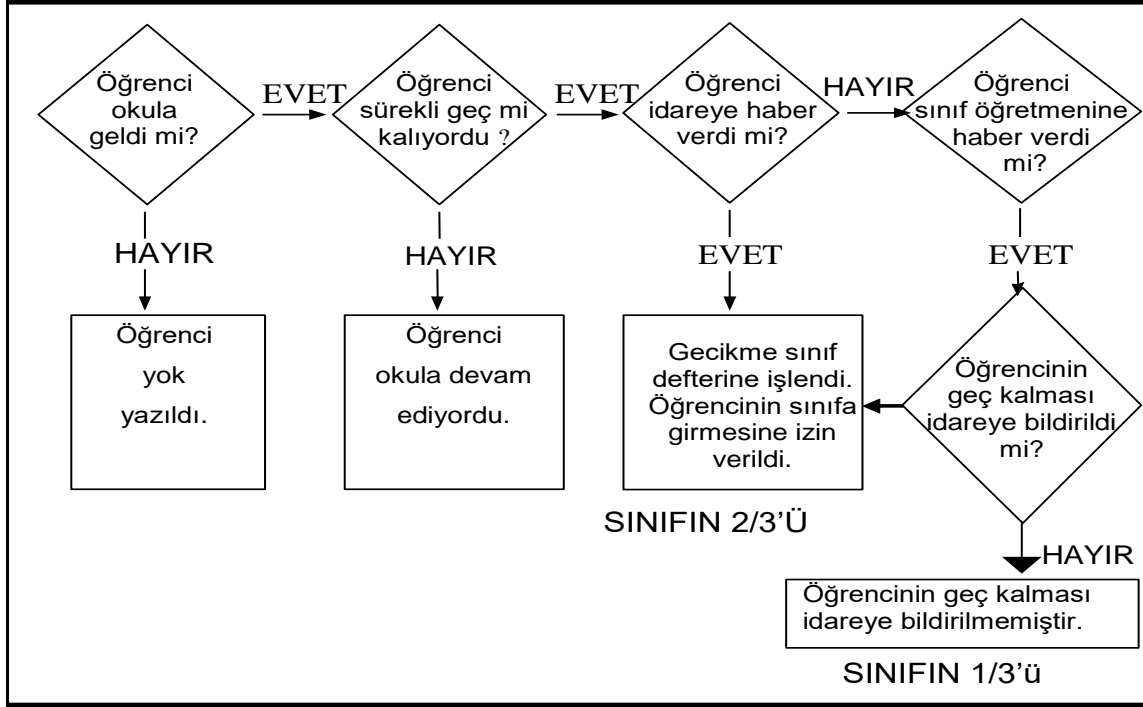
Eğitim kurumlarını öğrenen organizasyonlara dönüştürmek isteyen uygulayıcılarının yaygın olarak kullandığı bazı temel kalite dönüşüm araç ve teknikleriyle, bunların eğitime uygulama şekillerine aşağıda yer verilmiştir (Bonstingl, 2000: 69-87; Cafoğlu, 1996: 90-95; Ensari, 1999: 126-144; Gülşen, 2000: 44-53; Kavrakoğlu, 1996 (b): 21-79).

3.1. Akış Diyagramı

Akış diyagramı, bir sürecin adımlarını doğal sırasını gösteren bir diyagramdır. Sürecin pratikte nasıl işlediği gösterilerek olası zorluklar tanımlanır ve kısa yoldan yeni, daha geliştirilmiş bir sürecin oluşturulması ve kolaylıkla anlaşılması sağlanır. Bu araç, yeni sürecin uygulanmasından önceki planlama sürecinde ortaya çıkabilecek sorunların kolaylıkla ortadan kaldırılmasında ve potansiyel sorunların önlenmesinde yardımcı olabilir (Bonstingl, 2000: 69-73; Özden, 2005: 144-148).

Eğitimde akış diyagramları yeni bir eğitim sisteminin okul yönetimi ya da daha geniş bir topluluğa tanıtımı, öğretmenlerce ders planlaması ve program hazırlanması süreçleri ile özellikle belirli dönemlerde tekrarlanan ders araç-gereçleri siparişi, yeni ders kitaplarının onayı, yeni öğretmen seçimi ve eğitimi süreçleri gibi bir çok alanda etkili bir biçimde kullanılabilir. Ayrıca sınıf içerisinde öğrencilere çözümlenici yetenek ve problem çözme becerilerini öğretebilmek ve okulda yeni politikalar devreye sokarak yeni yaklaşımlara gidebilmek amacıyla da akış diyagramı kullanılabilir (Bonstingl, 2000: 69-73; Özden, 2005:144-148).

Aşağıda bir okulun devam-takip sürecindeki bir akış diyagramı örneği gösterilmiştir (Bonstingl, 2000: 69-73; Ensari, 1999: 126-128).



Şekil - 1: Akış Diyagramı

Kaynak: BONSTİNGL, John J. (2000). Kalite Okulları. (Çev: H.Köksal), İstanbul: Dünya Yayınları.
ENSARİ, Hoşcan. (1998). 21. Yüzyıl okulları İçin Toplam Kalite Yönetimi. İstanbul: Sistem Yayınları.

3.2. Eğilim Diyagramı

Kawakito Jiro tarafından geliştirilen “Eğitim Diyagramı”, birbirleriyle doğal bağlantıları olan seçilmiş faktörleri bir araya getiren basit bir gruplama yöntemidir. Bu diyagram, balık kılıcı diyagramını kullanmadan önce atılması gereken bir ön adımdır. Eğilim diyagramı adı altında yapılan gruplamadaki başlıklar, balık kılıcı diyagramında yazılan faktörlere bir temel oluşturmaktadır. (Bonstingl, 2000: 81).

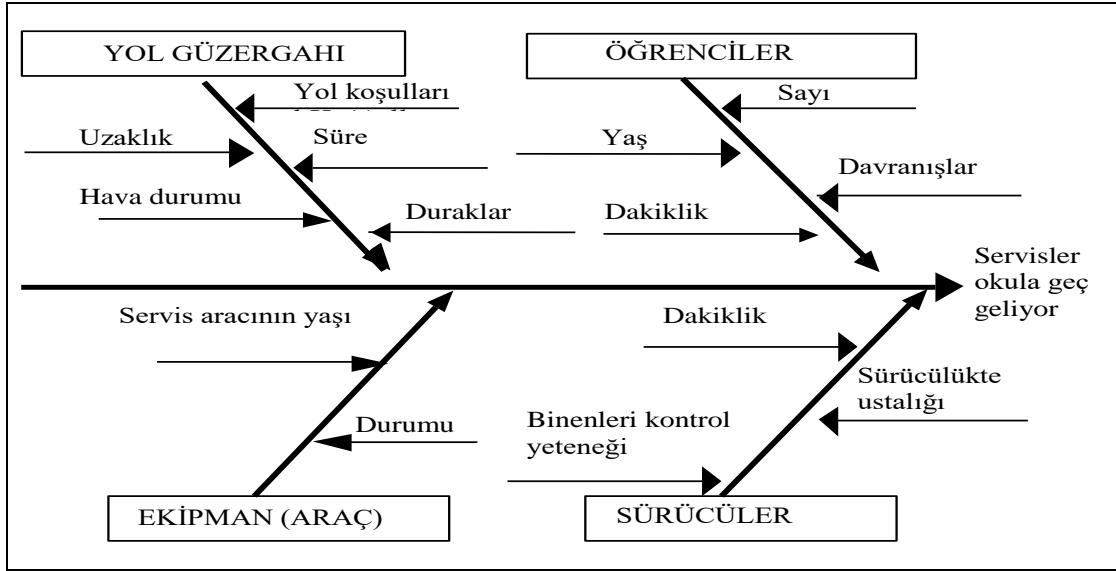
3.3. Balık Kılıcı (İshikawa, Neden-Sonuç) Diyagramı

Bu diyagram işletmelerde kalite sorunlarının nedenlerini belirlemek amacıyla Japon kalite devriminin mimarlarından İshikawa tarafından geliştirilen bir metot olduğu için “İshikawa diyagramı”, görünümünden dolayı “balık kılıcı diyagramı” ve neden-sonuç ilişkilerini ortaya koyması bakımından da “neden-sonuç diyagramı” olarak anılmaktadır (Bonstingl, 2000: 73; Ensari, 1999:128; Uysal, 1998: 10; Cafoglu, 1996: 95).

Bu diyagramda bir örgütteki süreçlerde ve sistemlerde ortaya çıkan problemlerin ana neden ve sonuçları belirlenebilir. Bunun için problem önce ana çizgi üzerinde balığın başına yazılır. Sonrada balığın büyük kemiklerine sonuçtan sorumlu olma olasılığı yüksek olan temel faktörler yazılır. Ara kılıçklara da soruna yol açan, ana faktörlere katkıda bulunan veya değişiklik oluşturan faktörler yazılır ve diyagram tamamlanmış olur. Bu diyagramın çeşitli yararları vardır. Bu yararların bazılarını aşağıdaki gibi sıralayabiliriz (Kavrakoğlu, 1996(b): 59; Özden, 2005: 144-148):

- ✓ Yöntem, sorunların üzerine giden aktif bir yönetimi geliştirir.
- ✓ Diyagramın hazırlanması iletişimi güçlendirir; herkesin dikkatinin bir noktaya toplanmasını sağlar.
- ✓ Başlı başına eğitici bir çalışmadır, herkesin bilgisini geliştirir.
- ✓ Verilerin toplanmasını ve konuya bilimsel biçimde yaklaşmayı sağlar.
- ✓ Konuya hâkimiyeti sınamak için eşsiz bir tekniktir.
- ✓ Tüm sorunlara uygulanabilir.

Aşağıda öğrenci devamıyla bağlantılı olarak okul servislerinin geç gelmelerini çözümlenmede kullanılan balık kılıçığı diyagramı şeması görülmektedir (Bonstingl, 2000: 74).



Şekil - 2: Balık Kılıçığı Diyagramı

Kaynak: BONSTİNGL, John J. (2000). Kalite Okulları. (Çev: H.Köksal), İstanbul: Dünya Yayınları.

Balık kılıçığı diyagramı üzerinde beyin fırtınası tekniği ile en önemli nedenler sırasına göre tespit edilerek çözüm önerileri geliştirilebilir (Uysal, 1998: 10).

3.4. Beyin Fırtınası

Grup çalışmalarında uygulanabilecek en etkin yöntemlerden birisi de değişik olaylar karşısında çok sayıda düşüncenin üretilebilmesi için kullanılan bir teknik olan beyin fırtınası (Cafıoğlu, 1996: 90) tekniğinin değişik uygulama amaçları vardır (Kavrakoğlu, 1996(b): 21-22). Bunlar;

- ✓ Toplantılarda düzeni sağlayarak herkese eşit fırsatlar vermek,
- ✓ Yararlı, üretken ve orijinal fikirlerin oluşmasını sağlamak,
- ✓ Grubun ortak sorunlarını ortaya çıkarmak,
- ✓ Sorunlara ilişkin olarak hangi verilerin toplanacağına karar vermek,
- ✓ Sorunu ortadan kaldırmaya yarayacak önerileri oluşturmak ve uygulamalarına karar vermek,
- ✓ Zamanı en verimli bir biçimde kullanarak yeni bir uygulamada çıkabilecek olası sorunları önceden belirlemek,

Beyin fırtınası, katılanlara belli bir disiplin içerisinde eşit söz hakkı tanır. Her turda her katılımcı bir fikir beyan edileceği gibi, aklına herhangi bir fikir gelmeyince "pas" geçebilme hakkına da sahiptir. Belirtilen fikirler üzerinde kesinlikle tartışma yapılmaz. Belirtilen fikirler (öneriler) yazılır ve turlar sonunda oylanarak önem sırasına göre dizilir.

Beyin fırtınası yöntemiyle yapılacak grup çalışmaları yoluyla fikirler, doğrudan post-it'lere yazılarak grup yönlendiricisi (rehberi) tarafından sergilenip, sonuçta, fikir ve önerilerin organizasyonu yapılarak çözümlere yönelik proje taslakları da hazırlanabilir (Kalder, 2000: 3).

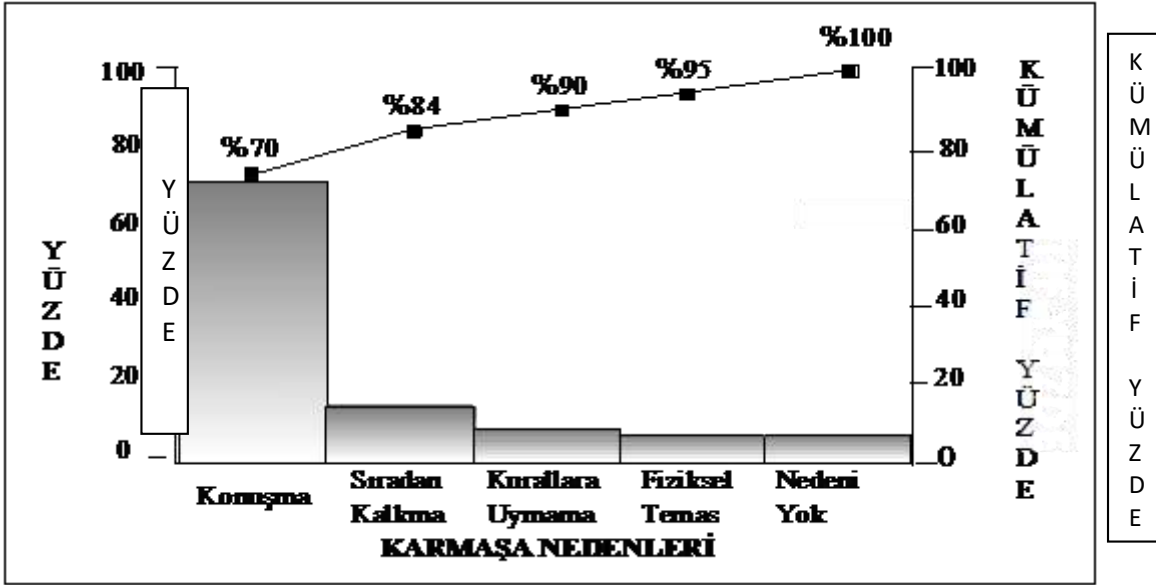
3.5. Yayılma Diyagramı

Yayılma diyagramı iki değişken arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla kullanılan bir araçtır. Yayılma diyagramında bir faktörün ölçütleri yatay eksen, diğer faktörün ölçütleri de dikey eksende gösterilir. İki değişken arasında ilişki varsa, veriler, belirli bir eksen üzerinde toplanırken; ilişki yoksa veriler, geliş güzel dağılacaktır (Bonstingl, 2000: 76-77; Ensari, 1999: 134-135; Kavrakoğlu, 1996(b): 45-50; Özden, 2005: 144-148).

3.6. Pareto Diyagramı

Pareto diyagramı, kalite geliştirme çabalarında en çok kullanılan tekniklerden birisidir. Ünlü iktisatçı Vilfredo Pareto tarafından geliştirilen bu diyagramın özünü, % 20 kadar az, ama yaşamsal önemi olan faktörün, sistemde ortaya çıkan sorun ve eksikliklerin % 80' inden sorumlu olduğu düşüncesi oluşturmaktadır (Bonstingl, 2000: 75-76; Cafağlı, 1996: 92; Covey, 1998: 161; Ensari, 1999: 136; Kavrakoğlı, 1996(b): 41; Özden, 2005:144-148).

Pareto diyagramı, aslında faktör ve süreçlerin giderek azalan akış, önem ve sıklık sıralamasına göre gösterildiği bir sütun şemasıdır. Aşağıdaki örnekte yönetici-öğretmen ekibi tarafından hazırlanan, sınıflardaki öğrenci yaramazlıklarını inceleyen bir diyagram görülmektedir (Bonstingl, 2000:76).



Şekil 3: Pareto Diyagramı

Kaynak: BONSTİNGL, John J. (2000).Kalite Okulları. (Çev: H.Köksal), İstanbul: Dünya Yayınları.

3.7. Histogram

Histogramlar, belirli veya sürekli bir değişkenin ya da değişkenler grubunun oluşum frekansını görsel bir biçimde ortaya koyan, verilerin farklı değerlerini gösteren çubuk diyagramlardır (Ensari, 1999: 135; Kavrakoğlı, 1996(b): 32). Histogramlar, soruna çözüm getirmeden önce merkeze doğru doğal bir dağılım gösterirler. Histogramlar sayesinde verilerin dağılım değerleri de ölçülebilir. Böylelikle çıkarılan dağılım eğrileriyle de sonuçlar hakkında daha iyi yorumlar ve değerlendirmeler yapılabilir. Okullarda yapılan sınav sonuçları gibi değerlendirmelerde bu yöntem kullanılabilir (Bonstingl, 2000:79; Özden, 2005:144-148).

3.8. İletişim Ve Kontrol Şeması

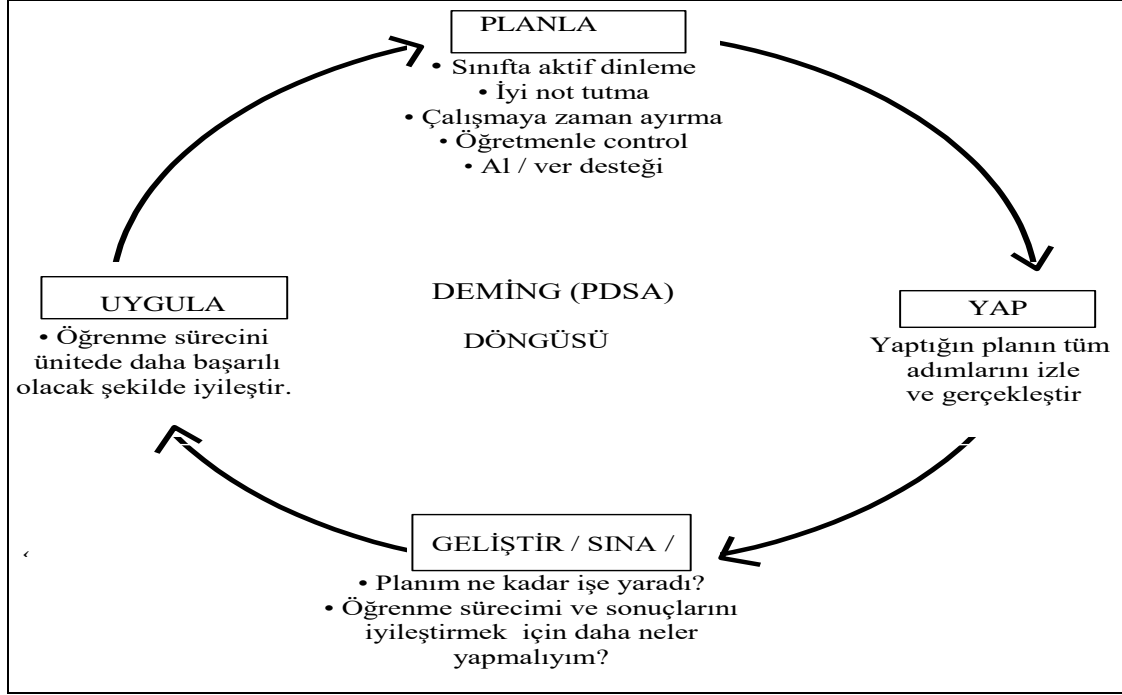
İletişim şeması, zaman içerisinde toplanmış verilerin kayıtlarının gösterildiği bir grafikdir. Veriler alındıkları sıraya uygun olarak grafikleştirilir (Ensari, 1999: 130). Kontrol şemaları ise, devam etmekte olan bir süreçteki değişkenleri grafik olarak göstermekte kullanılır (Bonstingl, 2000: 80). Kontrol çizelgesinin temelinde "mevcut prosesin kontrol edilebilirliği (yeteneği) hangi sınırlar içindedir?" sorusuna cevap aranır (Kavrakoğlı, 1996(b): 60). Bir okul binası için normal ısının 20 °C olduğunu ve ısıtma sisteminin üst ve alt kontrol limitlerinin 24 °C ve 20 °C olduğunu varsaydığımızda; süreç alt ve üst kontrol sınırlarının dışına çıkıyorsa, istatistiksel kontrolün dışına çıkıldığı ve sistemin ayarlanması gerektiği sonucuna varılır (Bonstingl, 2000: 80).

3.9. Deming ya da PDSA (Planla, Yap, Geliştir, Uygula) Döngüsü

Herhangi bir sistemde değişiklik ya da iyileştirmelerin gerçekleştirilmesindeki adım adım yaklaşımın çerçevesini özetleyen, Walter Shewhart tarafından bulunup, W. Edward Deming tarafından geliştirilen, bu yüzden de Deming Döngüsü olarak da anılan bu döngünün dört aşaması

vardır (Bonstingl, 2000: 77-79; Deming, 2019; Ensari, 1999: 140-143). Bunlar; a) İyileştirme planlarının yapıldığı “Planla” aşaması, b) Planın uygulama safhası olan “Yap” aşaması, c) Uygulama sırasında alınan önlemlerle ilgili verilerin değerlendirildiği “Geliştir (Sına)” aşaması ve d) Değerlendirmelerin dikkate alınarak yeni eylemlerin planlandığı “Uygula” aşamasıdır.

Aşağıdaki örnekte bir öğrencinin bir üniteye nasıl çalışacağını gösteren bir döngü görülmektedir.



Şekil – 4: Deming (PDSA) Döngüsü

Kaynak: BONSTINGL, John J. (2000).Kalite Okulları. (Çev: H.Köksal), İstanbul: Dünya Yayınları.

3.10. Güç Alanı Çözümlemesi

Kurt Lewin tarafından geliştirilmiş olan “güç alanı çözümlemesi” süreci, yapılması istenilen değişiklikler ya da iyileştirmelerle, hedeflerin ve çözümlerin tanımlanmasıyla işe başlar. Değişimi ya da iyileştirmeyi engelleyen (geri tutan) ve destekleyen (ileri iten) öğeler, ekip tarafından beyin fırtınasıyla belirlenir. Bu olumlu ve olumsuz güçler diyagramda birbirinin karşısına olası etkilere göre sıralanır ve sonuçlar değerlendirilerek plan hazırlanır (Bonstingl, 2000: 82; Ensari, 1999:138).

Aşağıdaki tabloda, bütün bir okul çevresini kapsayan toplam kalite dönüşüm sürecinin oluşturulmasında bazı engelleyici (geri tutan) ve destekleyici (ileri iten) güçleri gösteren bir güç alanı çözümlemesi verilmiştir (Bonstingl, 2000: 82).

ENGELLEYEN (GERİ TUTAN) GÜÇLER	DESTEKLEYEN (İLERİ İTEN) GÜÇLER
<ul style="list-style-type: none"> • Finansman zayıflığı • TKY anlayışının olmaması • Eğitimdeki krize ilgisi • Personel uyumsuzluğu • Alaycı yaklaşım • Zaman sınırlaması 	<ul style="list-style-type: none"> • Eğitim olasılığı • Toplumun eğitime krizdeki etkisi • Yerel iş alanlarındaki destek • Okullara ekip odaklanması • Okul yönetimi desteği

Şekil - 5: Güç Alanı Analizi

Kaynak: BONSTINGL, John J. (2000).Kalite Okulları. (Çev: H.Köksal), İstanbul: Dünya Yayınları.

3.11. “Beş Neden” Yöntemi

Bir sorunun gerisindeki gerçek nedenleri bulmak amacıyla sadece “Neden?” sorusunun beş değişik yolla cevaplandırılmasından oluşan bir yöntemdir. Bir ev ödevini yapmama konusunda “Neden ödevimi yapmadım, neden zamanım yoktu, neden başka işlerim vardı, neden kardeşimle birlikte

olmam gerekti ve neden evde başka kimse yoktu ve ödevimi yapamadım?” gibi verilen her cevaba tekrar “Neden?” sorusu sorularak çözüme ulaşmaya çalışılır (Bonstingl, 2000: 83).

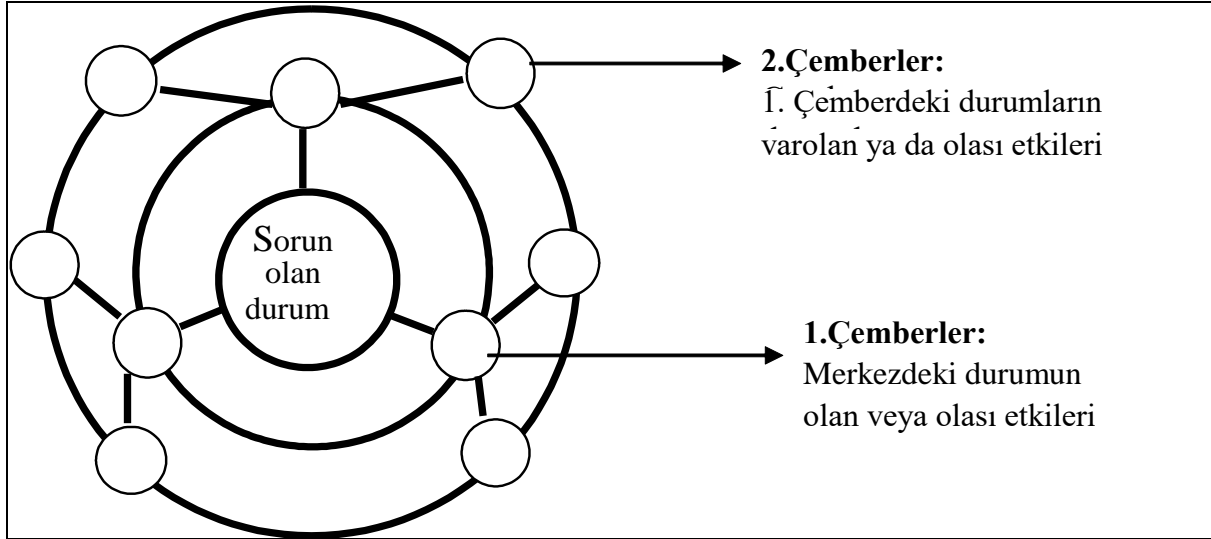
3.12. Çapraz Etki Matrisi (ÇEM)

ÇEM, sonuçlanan bir konu üzerinde belli bir faktörün etkisini çözümlenmede kullanılan bir araçtır. En basit şekli yatay ve dikey sütunlar tablosudur. Her bir yatay sıranın başına özel durumun maddeleri, her sütunun en üstüne de etki ettiği düşünülen faktörler listelenir. Bir sıradaki her madde, bir sütunda listelenen nedenlerin her biriyle, her defasında bir kez olmak üzere karşılaştırılır. Birbirine uyan faktörlerle maddeler “Faktörlerle maddelerin birbirleri üzerindeki etkisi nedir?” sorusunu ortaya çıkarır (Bonstingl, 2000: 83-84).

3.13. Karar Tekerini

“Dalga Etkisi Diyagramı” olarak ta adlandırılan bu araçla, girişilen eylemin olası etkileri düşünölmeye çalışılır. Üzerinde çalışılacak olan karar veya eylem, merkezdeki baloncukta yazılır. Merkezdeki eylemin varolan ya da olası etkileri merkezi eylemi çevreleyen baloncuklara, bu baloncuktaki eylemlerin varolan veya olası etkileri de ikinci kez çevreleyen baloncuklara yazılır. Böylelikle baloncuklar gerektiği kadar çoğaltılabilir. Karar tekeri, eylemlerimizin, çoğunlukla amaçlanmamış etkilerini grafik olarak gösterir (Bonstingl, 2000: 85).

Aşağıda bir karar tekerinin nasıl hazırlanacağı şematik olarak gösterilmektedir.



Şekil - 6: Karar Tekerini

Kaynak: BONSTİNGL, John J. (2000).Kalite Okulları. (Çev: H.Köksal), İstanbul: Dünya Yayınları.

3.14. Kontrol Listesi

Kontrol listesi, verileri kayıtlamakta çok iyi bilinen bir araçtır (Bonstingl, 2000: 86). Bu listede yapılması planlanan işler listelenir. Karşalarına evet, hayır sütunları açılarak yapılan iş işaretlenir; yapılamayan faaliyetler belirtilerek sebebi açıklanır. Bu liste hazırlanırken öncelikle zaman baskısından kurtulmak gerekir. Yapılacak işler “yapılmak zorunda” ve “yapılmalı” başlığı altında iyi bir planlama ile listelenirse, günün sonunda harcamak için zaman dahi kalacaktır (McCay, 1965: 158-159).

3.15. Yedi (7) Yönetim ve Planlama Tekniği

Beyin fırtınası tekniğinin bir aşaması olarak ta kabul edilen bu teknik; tüm katılımcıların birikimlerinin etkin ve hızlı bir şekilde derlenmesi amacıyla, katılımcı fikirlerinin özlü ve yazılı olarak alındığı, bir yönlendirici tarafından katılımcılara rehberliğin yapıldığı grup çalışmasıdır. Bu yöntemde öncelikle alanla ilgili kişilerden oluşan 7 çalışma grubu oluşturulur. Her grup ayrı bir konu üzerinde çalışmak üzere ayrı ayrı 7 konuda 30-40 dakikalık seanslarla her grup üyesi düşüncelerini post-it'lere yazarak somutlaştırıp sergiler. Fikir ve önerilerin belirtilmesinde belirli bir

sıra ve sınır yoktur. Beyin fırtınasına benzer şekilde akla gelen fikirler hemen yazılarak grup rehberine verilir ve okunup sergilenir. Bu fikirler daha sonra gruplaştırılır ve gruplaştırılan fikirler bir başlık altında toplanır. Fikir ve önerilerin organizasyonu ile çözümlere dönük uygulamalara temel oluşturacak taslaklar hazırlanarak her grupça projeler üretilir (Kalder, 2000: 3).

Yukarıda sayılan kalite dönüşüm araç ve teknikleri, dönüşüm sürecinde kullanılan araç-gereçlerden sadece bazılarıdır. Bu araçlar ve teknikler dönüşüm sürecinde çok önemlidirler. Ancak bu araçların değişim yönteminin kendisi ve sürecin ruhu olmadığı da unutulmamalıdır.

4. SONUÇ ve ÖNERİLER

Gelişirken küçülen ve küreselleşen, dünün kalıplarına sığmayacak kadar da değişim ve yeniliklere gebe dünyamızda, eğitim örgütlerinin de değişim ve yenilikler karşısında duyarsız kalması beklenemezdi. Sanayi sektörüne göre belirli bir gecikme ile birlikte, eğitim örgütleri de değişim ve yeniliklere duyarsız kalmadı ve yeni yönetim anlayışlarından etkilendi (Gülşen, 2000: 54).

Diğer bütün toplumlarda olduğu gibi ülkemizde de eğitimin vazgeçilmezliği, insana verilen değer artmasıyla daha da önem kazanmıştır. Her gelişmenin ve ilerlemenin merkezinde olan insan, yönetim düşüncesinin değişim yolculuğunda da bu konumunu korumuştur. Yönetim düşüncesinin gelişim sürecindeki yöneten-yönetilen yaklaşımı geride kalmış; insan unsuru ön plana çıkarak, birliktelik, katılımcılık gibi kavramlar kabul görür hale gelmiştir. Eğitim örgütlerinin hammaddeyi ya da uğraşları veya çalışanları insan olduğu için, yönetim anlayışının da çağdaş anlayışlarla örtüşmesi gerekmektedir. Çünkü kaliteli mal veya hizmet üretimi ancak insanla mümkündür (Deming, 2019). Bu nedenle eğitimde katıle arayışları gelecek dünya için büyük önem arz etmekte (Cafıoğlu, 1996: 12) ve geleceğin insanını yetiştirecek olan eğitim örgütlerinin bu bağlamda kalite yönetimi anlayışlarını benimsemesi bu anlamda bir özentiden de öte, bir zorunluluk olarak görülmektedir. Bu zorunluluğun gerçekleşmesi için de bilimsel dönüşüm yöntemlerinin kullanılması, kalite dönüşüm araç ve tekniklerinin kullanılması gerekmektedir (Carnegie, 1994: 17-32; Juran, 1962: 1-4; .

Bu gerekliliğin yerine getirilmesi için de özellikle yönetim süreçlerinde iyileştirilme yapılması, eğitim örgütlerinde kaliteli yaşam biçiminin kurumsal kültür haline getirilmesi ve öğrenen organizasyonların sürekliliğini sağlamak için kaizen felsefesiyle sürekli yenileşme ve değişim felsefesiyle analitik düşünen, problem çözme ve karar verme becerileri gelişmiş, takım çalışması anlayışına açık ve esnek, bilgiyi arayan ve ona erişebilen, öğrenmeye istekli, kişisel kaliteleri yüksek ve kendini gerçekleştirmeye çalışan, inanan, girişimci, özgüvenli, ulusal ve evrensel değerlere sahip 21.yüzyıl insanını yetiştirebilmek için, her okulun ayrı ayrı birer kalite okuluna dönüşmesi gerekmektedir.

KAYNAKÇA

- Bonstingl, John Jay. (2000). Kalite Okulları. (Çev: Hayal KÖKSAL), İstanbul: Dünya Yayınları.
- Cafıoğlu, Zühal. (1996). Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi. İstanbul: Avni Akyol Kültür ve Eğitim Vakfı Yayını.
- Carnegie, Dale. (1994). Dost Kazanmak ve İnsanları Etkileme Sanatı. (Editör: R. Şükrü Apuhan), İstanbul, Timaş Yayını.
- Covey, Stephan R. (1998). Etkili İnsanların 7 Alışkanlığı. (Çev: Gönül Suveren ve Osman Deniztekin), İstanbul: Varlık Yayınları.
- Deming, W. Edwards. (1993). Managing for Total Quality: From Deming to Taguchi and Spc (Manufacturing Practitioner Series). London. Publisher :Prentice Hall; International Ed edition.
- Deming, W. Edwards. (2019). Out of the Crisis. (Terc: Cem Aktaş). Ankara: Kalder Yayını.
- Demirel, Özcan ve Kâmile ÜN. (1987). Eğitim Terimleri Sözlüğü. Ankara: Şafak Matbaası Yayını.

- Durcker, Peter.(1998). Yeni Gerçekler. (Çev: Birtane Karanakçı), İstanbul: Türkiye İş Bankası Yayını.
- Ensari, Hoşcan. (1997). 21. Yüzyıl okulları İçin Toplam Kalite Yönetimi. İstanbul: Sistem Yayınları.
- Eren, Erol. (1989). Yönetim Psikolojisi. İstanbul, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını.
- Feigenbaum, A. V.. (1961). Total Quality Control. Newyork: McGraw Hill Book Company Inc.
- Gülşen, Celal. (2000). Toplam Kalite Yönetiminin İlköğretime ve İlköğretimde Teftiş Sistemine Uygulanabilirliği. Ankara. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü: Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Gülşen, Celal. (2009). Eğitim Denetiminde Kalite Yönetimi. Milli Eğitim Dergisi. 2009: 182: 149-166.
- Gümüšoğlu, Şevkinaz. (2018). Bilimsel Yaklaşımlarla Değişim, Dönüşüm ve Kalite 4.0. Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi. Cilt:33, Sayı:2,:ss.543-568.
- Juran, J.M. (1962). Quality Control Handbook. USA: McGraw-HillBook Company Inc. Copright.
- Jenkins, Lee. (1998). Deming'in İlkelerini Uygulayarak Sınıflarda Öğretimin İyileştirilmesi. (Çev: Gönül YENERSOY), İstanbul: Kalder Yayınları.
- KALDER. (2000). Eğitimde TKY Çalıştayı ve Paylaşım Toplantısı Broşürü, İstanbul: Kalder Yayını,
- Kavrakoğlu, İbrahim. (1996(a)). Toplam Kalite. Yönetimi, İstanbul: Kalder Yayınları.
- Kavrakoğlu, İbrahim. (1996(b)).Kalite Cep Kitabı. İstanbul: Kalder Yayınları.
- Kozlu, Cem. (1986). Kurumsal Kültür, İstanbul: Bilkom Yayınları.
- McCay, T. James. (1965). The Management of Time. USA: Prentice Hall Inc.
- MEB (Milli Eğitim Bakanlığı). (1996). 15. Milli Eğitim Şurası. Ankara: MEB Yayınları,
- Özden, Yüksel. (2005). Eğitimde Yeni Değerler. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Öztemel, Ercan. (2018). Eğitimde Yeni Yönelimlerin Değerlendirilmesi ve Eğitim 4.0. Üniversite Araştırmaları Dergisi. Cilt 1, Sayı 1, Sayfa: 25-30.
- Peker, Ömer. (1994). "TKY'nin Eğitim Sistemine Uygulanabilirliği", Amme İdaresi Dergisi. Ankara: TODAİE Yayınları, 2: 63-78.
- Teyyare, Erdoğan. (2018). Ülkelerinde Kayıt Dışı Ekonomi Ve Kurumsal Kalite İlişkisi. Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi, Cilt 14, Sayı 1, s: 51-65.
- Uysal, Hakan. (1998). "TKY'nin İlköğretime Uygulanabilirliği". Ankara: Gazi Üniversitesi Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Weaver, Cherles N. (1997). TKY'nin 4 Aşaması. (Çev: Tuncay Birkan Ve Osman Akınhay) İstanbul: Sistem Yayınları.