

bahar 2000

# TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNDE EĞİTİM ÖRGÜTLERİ YÖNETİCİLERİNİN SORUMLULUKLARI

**Doç.Dr. Semra ÜNAL**

M.Ü. Teknik Eğitim Fakültesi, Eğitim Bölümü

*Günümüzde toplam kalite sisteminin eğitim örgütlerinde uygulanmaya başlaması, artık bir zorunluluk olmaktadır. Bu makalede, toplam kalite yönetiminin eğitim örgütlerinde başarı ile uygulanması ve sürdürülmesinde, önemli etkiye sahip olan yöneticilerde bulunması gereken nitelikler ve sorumluluklar açıklanarak, yöneticilere bu konuda önerilerde bulunmaktadır.*

Günümüzde bilim ve teknolojide oluşan hızlı değişme ve gelişmeler, hizmette, üründe, insangücünde rekabeti artırmış ve rakipler ayakta kalabilmek, üstünlük sağlayabilmek amacıyla kaliteyi yükseltme çalışmalarına hız vermişlerdir. Bu nedenle de toplumsal değişim süreci içinde kaliteyi sağlama etkinlikleri giderek artan bir şekilde önem kazanmıştır. Son on yıl içinde de eğitim, kaliteyi sağlayacak en önemli sektör olarak görülmeye başlanmıştır. Bu nedenle de eğitimciler, sistemi daha kaliteli çalıştırma yollarını arama çalışmalarına yönelmişlerdir. Böylece, bütün dünyada olduğu gibi ülkemizde de toplam kalite yönetimi anlayışı, çağdaş bir yönetim sistemi olarak ilgi odağı olmuştur.

Toplam kalite yönetimi, tüm örgüt süreçlerinin, sürekli geliştirilmesine iyileştirilmesine ve müşteri memnuniyetinin sağlanmasına yönelik, çağdaş katılımcı bir yönetim anlayışıdır (Türkmen, 1995, s.144). Bugüne kadar daha çok endüstriyel üretim alanında uygulanan yönetim anlayışı, giderek hizmet sektöründe de benimsenerek hızla yaygınlaşmaya başlamıştır.

Toplam kalite sistemi uygulamalarında, her ne kadar, örgüt çalışanları ön plana çıkarılıyorsa da, bu yönetim anlayışının bir örgütte başarı ile uygulanmasında üst yönetimin rolü oldukça önemlidir. Toplam kalite sisteminin bir örgütte kabulü ve uygulanma şansı ancak üst yönetimin desteği, sahiplenmesi ve katılımı ile mümkün olmaktadır. Yöneticinin uygulamada etkin olarak görev alması ve tüm personelin eğitim ve

motivasyonunun sağlanması bu modelin başarılması için kaçınılmazdır (Efil, 1995, s.30).

Toplam kalite yönetiminin bir örgütte gerçekleştirilmesi, hiyerarşik bir düzen içinde uygulama çabası ile zaman ve kararlılık gerektirmektedir. Çünkü sürekli değişmeyi hedefleyen bu uygulamalar, örgütlerin yerleşik alışkanlıklarını alt üst ederek yeni bir örgüt kültürünün oluşmasına neden olmaktadır. Bu durumda herşeyden önce, çalışanların yeni uygulamaya geçmedeki dirençleriyle karşılaşılacaktır. Bu nedenle yöneticilere çok önemli görevler düşmektedir (Hoşgör, 1997, s.39). Yöneticiler, başarılı bir uygulama için, açık bir şekilde örgüt hedeflerini belirlemeli, birimler, bölümler ya da takımlar arası işbirliğini sağlamalı, çalışanları kalite sisteminin yararlarına inandırmalı ve bu yolda yürümek için herkese gerekli desteği vermelidir.

Toplam kalite sisteminde, yöneticinin temel sorumluluğu, sistemi geliştirmektir. Ancak bunu başarabilmek için yönetici, çabalarını ve zamanını büyük ölçüde insan ögesine ayırmak zorundadır (Kavrakoğlu, 1996, s.61).

Bu çalışma, toplam kalite yönetim anlayışının eğitim örgütlerinde başarı ile uygulanabilmesi için yöneticilerde bulunması gereken nitelikleri ve sorumlulukları somut olarak ortaya koymayı amaçlamaktadır.

### **Toplam Kalite Yönetiminde, Yöneticilerde Bulunması Gereken Nitelikler**

Toplam kalite sistemi insan üzerine kurulu bir sistem olduğu için, yöneticinin nitelikleri, bu konudaki sorumlulukları yerine getirmede daha da önem kazanmaktadır.

Yöneticilerde bulunması gereken nitelikler şu şekilde özetlenebilir:

1. Toplam kalite felsefesini bilmek. Yöneticinin toplam kalite felsefesini örgütte başarı ile sürdürebilmesi için öncelikle yeterli kalite bilgi ve becerisini edinmiş olması ve konuyla ilgili olarak üzerine düşen görevleri iyi bilmesi gerekmektedir (Hoşgör, 1997, s.67).
2. Toplam kalite felsefesini benimsemek. Her şeyden önce yönetici kalite anlayışının örgüte yarar sağlayacağına inanmalı ve çalışmalara aktif olarak katılmalıdır. Bunun içinde yönetici, kaliteli çalışmanın önemini

açıklayabilmeli, çalıştığı kişileri tanıyabilmeli, engelleri karşılaşmadan görebilmeli ve onları kaldıracabilmelidir. Bunun içinde çalışanların yeni sistemi benimsemeleri sağlanarak görüş birliğine varılmalıdır (Hoşgör,1997, s.67).

3. Toplam kalite yönetimi ile ilgili eğitim almak. Toplam kalite uygulamalarına başlamadan önce bu konuda eğitim alınmalıdır. Yöneticiler bu eğitime istekli ve gönüllü olarak katılmalıdır. Eğitim de kalite stratejisi, kalite hedefleri konularında genel bilgiler verilmelidir (Altuntemir, 1995, s.15). Ayrıca toplam kalite yönetiminin temel felsefesini oluşturan takım kurma ve yönetme (Ünal, 1998, s.99) katılanları güdüleme, sorun çözme, sürekli geliştirme yöntemlerini de mutlaka öğrenmeleri sağlanmalıdır. Yönetici karşılaştığı durumlara göre hangi yöntem ve araçları kullanabileceğini de öğrenecek şekilde eğitilmelidir.
4. Liderlik özelliğine sahip olmak. Toplam kalite felsefesinin başarılı bir şekilde uygulanması için yöneticilerde kalite liderliği özelliklerinin de bulunması gerekir. Kalite liderliği, örgütün misyonu ve vizyonu doğrultusunda çalışanların yüksek verimlilik göstergeleri için onları motive etmek ve yönlendirmek olarak tanımlanabilir. Kalite liderliğinin temel amacı, kuramsal bir dinamizm oluşturarak, bunun devamlılığını sağlamaktır (Toktamışoğlu, 1994, s.1).

Yöneticiler toplam kalite yönetiminde aşağıdaki konularda liderlik yapmalıdır:

- Liderlik özelliklerine sahip olması ve bu özellikleri geliştirmesi,
- Sürekli eğitimi sağlaması,
- Takım çalışmalarına önem vermesi,
- Ast-üst arasında iletişimin geliştirilmesi,
- Kalite çemberleri çalışmalarının desteklenmesi,
- Örgüt vizyonunun paylaşılması (Hatipoğlu, 1997, s.132),
- Çalışanları zaman zaman takdir etmesi,
- Toplam kalite için gerekli kaynakları elde edebilmesi, liderlerden beklenmektedir.

### Toplam Kalite Yönetiminde Eğitim Örgütleri Yöneticilerinin Sorumlulukları

Toplam kalite yönetiminin eğitim örgütlerinde uygulanmasında eğitim sisteminin fonksiyonları ve özellikleri dikkate alınmalıdır. Çünkü eğitim örgütleri sürekli olarak iç ve dış çevreden etkilenen, çok çeşitli değerlerin bir arada bulunduğu ve çatıştığı, girdisi ve çıktısı insan olan, yoğun etkileşimli yapısıyla diğer örgütlerden farklılık göstermektedir. Bu nedenlerle de amaç ve hedefleri kesinleşemediğinden, yapılan çalışmaları değerlendirme güçlüğü bulunmaktadır. Eğitim örgütlerinin bu özellikleri dikkate alındığında toplam kalite uygulamalarına geçmek oldukça zor görünmektedir (Ünal, 1997, s.99).

Bu güçlüklerin aşılmasında yöneticilerin önemli payı vardır. Çünkü eğitim örgütlerinde toplam kalite yönetiminin uygulanmaya başlaması yönetimin kararına bağlıdır. Bunun için de eğitim sistemi bir bütün olarak ele alınmalı, eğitim kurumları da bu sistemin alt sistemini oluşturacak biçimde yapılandırılarak çalıştırılma yönüne gidilmelidir. Bunun yanında her alt sistemde de yöneticilerin toplam kalite sistemi uygulamalarındaki rol ve sorumluluklarını bilmeleri gerekmektedir.

Eğitim örgütlerindeki toplam kalite uygulamalarında her şeyden önce "amaç birliği içinde olma" felsefesi egemendir. Eğitim örgütlerinde bulunan herkesin katılımını gerçekleştirilerek, kendini değerli hissetmesinin sağlamak en önemli amaçtır. Buna göre; eğer bir eğitim örgütü başarılı oluyorsa, bunun nedeni, okulun vizyonu, felsefesi ve amaçladıklarını gerçekleştirmedeki başarısı olacaktır. Bu başarıda da öncelikli pay yöneticinin olacaktır.

Eğitim örgütlerindeki yöneticiler, toplam kalite sistemini okullarında uygulayabilmeleri için gereken niteliklere sahip bulunuyorsa, yönetimin sorumluluğu olarak yapılması gerekenler aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Hoşgör, 1997; Kavrakoğlu, 1996; Kovancı, 1995; American National Standart, 1993; Deming, 1993):

Amaç ve vizyonu belirlenmeli. Belirlenecek amaçlar: 1) eğitim hizmetinden yararlananların memnuniyetini, 2) mal ve hizmetin sürekli geliştirilmesini, 3) toplum ve çevre şartlarının göz önünde bulundurulmasını, kapsayacak şekilde ulaşılabilir ve esnek olmalıdır. Vizyon, okulun kalite konusunda yapmak istediklerini ifade eder. Kalite vizyonu da belirgin, açık ve somut olarak belirlenmelidir.

- Kalite stratejisi belirlenmelidir. Yönetici, kalite stratejisini belirlerken okuldaki bütün alt sistemleri, bunların çevre ile olan ilişkilerini ve çevrenin özelliklerini dikkate almak zorundadır. Öğretimin tasarımından değerlendirmeye kadar herşey dikkatle incelenmeli, sürekli gelişme ve yeniliklere uyum için esneklik sağlanmalıdır. Bu amaçla var olan durumla, olması gereken durum değerlendirilerek, mükemmele ulaştıracak, modeller geliştirilmeli ve kalite iyileştirme politika ve planları geliştirilmelidir.
- Kalite politikası belirlenmelidir. Kalite politikası, okulun kalite konusundaki eğiliminin ve anlayışının ne olduğunun çalışanlara bildirilmesidir. Kalite politikası yazılı olarak, okuldaki tüm ilgililere duyurulmalıdır. Kalite politikası açık ve anlaşılır olmalıdır. Tüm ilgililer kalite politikasını anlamalı ve gereklerini yerine getirme çabalarına katılmalıdır.
- Kalite hedefleri belirlenmelidir. Hedefler ulaşılabilir, işbirliğini geliştiren, güven veren, bir düzen içinde çalışmaların yürütülmesini sağlamalıdır. Belirlenen hedefler çalışanlarca benimsenmelidir.
- Okulda bir kalite komisyonu oluşturmalıdır. Kalite yönetiminden sorumlu olacak komisyon üyelerinin görev tanımları yapılarak, yetki ve sorumlulukları belirlenmelidir.
- Okulun öğretim performansını yükseltmeye olanak sağlayan sistemler kurulmalı ve geliştirilmelidir. Sistem bütünlüğü içinde, yönetimin iyi bir çalışma ortamı sağlaması, planlama, yöneltme, organizasyon yapısı ve etkin bir iletişim içinde öğretim kalitesi yükseltilmelidir.
- Bütün çalışanların toplam kalite konusunda eğitilmesi sağlanmalıdır. Çalışanlarda kaliteli çalışma bilincinin oluşması, büyük ölçüde eğitime bağlıdır. Eğitimde amaçlanan, çalışanlara istenilen kaliteye ulaşmayı sağlayacak bilgi, beceri ve bilinci kazandırmaktır. Eğitim programları ile, farklı düzeylerde çalışanların kendi rollerini öğrenmesi ve bu roller çerçevesinde etkinliklerini düzenlemeleri ve uygulamaları sağlanmalıdır.
- Çalışanlarla sürekli iyileşmeyi ve gelişmeyi sağlayacak düzenli toplantılar yapılmalıdır. Bu toplantılara bütün çalışanların karar mekanizmasının bir parçası olarak tam ve aktif katılımı sağlanmalıdır.
- Tüm toplantılarda gönüllü katılım, samimiyet ve şeffaflık sağlanmalıdır.
- Velilerin katılımıyla da gerçekleştirilecek toplantılar düzenlenmelidir.
- Çeşitli eğitim örgütleri ile her yıl belli aralıklarla bir araya gelerek yıllık ortak gelişme hedefleri belirlenmeli ve uygulamalar değerlendirilmelidir.

semra ünal

- Bütün çalışanların görev tanımları yapılmalı, toplam kalite uygulamalarındaki yetki ve sorumlulukları yazılı olarak kendilerine bildirilmelidir.
- Çalışanlar motive edilmelidir. Toplam kalite yönetimi uygulamaları, başta yönetici olmak üzere tüm çalışanların gönüllü katılımı ile gerçekleşebilir. Katılımı sağlamak için de kalite bilincinin yerleştirilmesi ve motivasyonun sağlanması gerekir. Motivasyon görevlilerin istekle çalışmaya başlamasını ve görevini sürdürmesini sağlar. Başarıların elde edilmesi motivasyonu attıracak, daha çok katılımı sağlayacaktır.
- Çalışanların tam katılımı sağlanmalıdır. Toplam kalite sürecinde, sorun çözme, sürekli iyileştirme, takım kurma, hedef belirleme ve kaliteyi sağlama işlevlerinin gerçekleştirilmesi ancak tüm çalışanların katılımı ile sağlanabilir.
- Etkili bir iletişim ve haberleşme sistemi kurulmalıdır. İletişim insanları birbirine bağlar ve onların sosyal bir grup halinde çalışmalarını sağlar. Çalışanların katılımı, iç ve dış müşteri memnuniyeti, sürekli iyileştirme gibi öğelerin sağlıklı bir şekilde işletilmesinin de iletişim güçlü bir araçtır. Böylece işlerin hızlı ve doğru olarak yapılması sağlanabilir.
- Takım oluşturarak çalışma alışkanlığı kazandırılmalıdır. Takım belirlenen amaçlara ulaşmak için oluşturulan kişilerarası etkileşimler bütünüdür (Dyer, 1987, s.9). Takımlar sadece bilgi ve bakış açılarını paylaşıp karar vermek için bir araya gelmezler, üyelerin ortak çaba ve katılımları ile somut çalışma ürünleri oluştururlar (Johnson, Johnson, 1994, s.505). Okullar etkili takım çalışmaları ile hedeflerine kısa zamanda ulaşabilirler (Ünal, Öner, Küçükkoğlu, 1997, s.88; Ünal, 1998, s.287).
- Okul yöneticisi iyi bir model ve lider olmalıdır.
- Okulda kalite kültürünün yerleşmesi sağlanmalıdır.
- Okullarda uygulanan kalite sistemi belli aralıklarla değerlendirilmeli, ve gerekli önlemler zamanında alınmalıdır.

### Sonuç olarak;

Toplam kalite yönetim anlayışının eğitim kurumlarında uygulanması ile okulun tüm fonksiyonlarında iyileşme ve gelişmeler olacak ve öğrenci kalitesi yükselerek verimlilik artışına neden olacaktır. Ancak bu yeni yönetim sistemi, örgütte mevcut alışkanlıkları alt üst edecek köklü değişiklikler yaratacaktır. Bu nedenle, sistemin başarısı ve uygulamaların devam

semra ünal

ettirilmesi, önce yöneticilerin bu konuda eğitilmelerini ve toplam kalite felsefesini benimsemelerini gerektirir. Çünkü toplam kalite sisteminin uygulamaya konması yönetimce alınan stratejik bir karardır. O halde eğitim kurumlarındaki yöneticilerin öncelikle;

- Toplam kalite yönetimi hakkında yeterli bilgi ve beceriye edinmiş olmaları,
- Değişen rol ve sorumluluklarını iyi bilmeleri,
- Okullarında iyi bir kalite sistemi kurabilme serbestisi içinde olmaları,
- Kalite sistemindeki düşünceleri iyice benimseyip, uygulamalara yansıtılabilmeleri,
- Liderlik özelliklerine sahip olmaları,
- Okulu yeni yönetim anlayışına yönlendirmeleri, gerekmektedir.

Eğitim örgütlerinde toplam kalite yönetiminin başarısı, çalışanlarının başarısına, bu da onların eğitilmelerine, motive edilmelerine, kalite çalışmalarına katılmalarına, desteklenmelerine ve takdir edilmelerine bağlıdır. Tüm bunları sağlayacak olan da yönetimdir.

### Kaynaklar

- Altuntemir, Burak, "Toplam Kalite Yönetimi Neden Başarısızlığa Uğrar? Başarı İçin Neler Yapılmalıdır?" Önce Kalite Dergisi, Sayı:7, 1995.
- American National Standard Institute. "Quality Management and Quality Assurance Standards" USA, Milwaukee, 1993.
- Deming, W. Edwards, "Kalite Üretimi ve Yapılanması Gerekenler" Bizden Haberler Dergisi, Özel Ek, Ocak, 1993.
- Dyner, W. "Team Building, Issues and Alternatives" Reading, M.A: Addison-Wesley, 1987.
- Efil, İsmail. "Toplam Kalite Yönetimi ve Toplam Kaliteye Ulaşmada Önemli Bir Araç", Bursa: Uludağ Üniversitesi Basımevi, 1995.
- Hatipoğlu, Ayşenur. "Toplam Kalite Yönteminde İnsan Kaynağının Yeri ve Önemi. Uygulamadan Bir Örnek." Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 1997.

- Hoşgör, Zeynep. "Toplam Kalite Yönetiminde Üst Yönetimin Rolü" Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 1997.
- Johnson W. David; Johnson, P.Frank. "Joining Together", A Paramount Cominications Company, USA, 1994.
- Kavrakoğlu İbrahim, "Toplam Kalite Yönetimi" Kalder Yayınları, 3. Baskı, İstanbul, 1992.
- Kovancı, Ahmet. "Başarılı Bir Toplam Kalite Yönetimi Sürecinin Oluşturulmasında Tepe Yönetimin Rolü" I. Sistem Mühendisliği ve Savunma Uygulamaları Sempozyumu Bildirileri, II. Kara Harp Okulu Yayınları, Ankara, 1995.
- Toktamışoğlu, Murat. "Toplam Kalite Yönetiminde Liderlik" Sağlık Yönetimi Hizmetlerinde Değişim Anlayışı ve Politikalar Sempozyumu, 1994.
- Türkmen, İsmail. "Toplam Kalite Yönetimine Geçiş ve Uygulamada Başarıyı Engelleyen Faktörler" Verimlilik Dergisi, Özel Sayısı, 1995.
- Ünal, Semra. "Takım Kurma ve Yönetme Süreci" Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Dergisi, İstanbul, Sayı: 10, 1998.
- Ünal, Semra. "Eğitimde Toplam Kalite Yönetiminin Uygulanmasının Sağlayacağı Yararlar" Türkiye, Türk Cumhuriyetleri ve Asya Pasifik Ülkeleri Uluslararası Eğitim Sempozyumu, Fırat Üniversitesi, Elazığ 24-26 Eylül, 1997.
- Ünal, Semra; Murat Öner; M.Erdal Küçükkoğlu. "Okullardaki Toplantılarda Toplam Kalite Yönetiminin Uygulanması" Türkiye, Türk Cumhuriyetleri ve Asya Pasifik Ülkeleri Uluslararası Eğitim Sempozyumu, Fırat Üniversitesi, Elazığ 24-26 Eylül, 1997.