

EĞİTİM ÖRGÜTLERİNDE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ ÖĞELERİ VE UYGULAMALARDA KARŞILAŞILAN ENGELLER

Doç. Dr. Semra ÜNAL

Marmara Üniversitesi
Eğitim Fakültesi

Bu makalede eğitim ve toplam kalite yönetiminin öğeleri ve bunların özellikleri ortaya konmakta, eğitim örgütlerinde toplam kalite yönetimi uygulamalarında karşılaşılan engeller somut olarak açıklanarak, uygulayıcıların belirtilen engelleri dikkate alarak, T K Y çalışmalarına başlanması gerektiği önerisinde, bulunmaktadır.

Son yıllarda uluslararası rekabette eğitim stratejik bir önem kazanmaktadır. Eğitimin temel amacı bireyin davranışlarında istenilen yönde davranış değişikliği oluşturarak topluma yararlı hale getirmektir. Ancak bireyler farklı özelliklere sahip oldukları için en zor değişim insan davranışlarının değişimidir, insan hem çevredeki değişimlere uyum sağlayacak, hem de toplumda istenilen değişimleri yaratabilecek yeterliliğe ulaştırmak eğitimin görevi olunca, eğitim örgütlerinin hızlı bir yenileşme içine girmesi zorunluluk olmaktadır. Çünkü eğitim örgütlerinin çıktıları toplumdaki diğer sistemleri etkilemekte, toplumsal değişime ve yenileşmelere öncülük etmektedir. Bu nedenle eğitimcileri sistemi daha etkin ve verimli çalışma yöntemleri aramaya yöneltmiştir. Eğitim örgütlerinden ihtiyaç alanlarına göre, çeşitli niteliklere sahip iyi eğitilmiş insan kaynaklarının sürekli olarak geçirilmesi beklenmektedir.

Kaliteli eğitim her ülkenin temel konusunu oluşturmaktadır. Ülkemizde de eğitim kalitesi sürekli gündemde olmasına karşın üzerinde fazla çalışılmayan bir konudur. Oysa eğitim sistemlerinde değişime önce kalite anlayışı ile başlanmalıdır. Çağımızda toplumun diğer örgütlerinde oluşan değişim ve yenileşmelerden eğitim örgütleri de etkilendiği için eğitim

TOPLAM KALITE

semm ilmi

sistemlerimizde birtakım değişme ve yenileşmeler gözlenmekte, geleneksel belgeye dayalı anlayış geçerliliğini yitirmektedir.

Yönetim anlayışında değişim olarak ifade edilen toplam kalite yönetimi felsefenin eğitim örgütlerinde uygulanmaya başlaması ile belirlenen hedeflere ulaşmada daha başarılı olunacaktır. Japonların başlatıp dünyaya yaydığı, örgütlerin hedeflerinin gerçekleşmesini sağlayan böylece verimlilik artışına neden olan toplam kalite yönetimi bu arayışlarla ortaya çıkmış ve yaşama girmiştir. Bu süreç içinde toplam kalite yönetimi anlayışı bir sistem geliştirme sürecidir. Bu süreç içinde elbette sorunlar çözülmektedir; fakat en basit problem bile bir defaya mahsus çözümlenmekte, esas sonuç aynı olayın tekrarını önleyen tedbirin alınmasına yöneliktir (Kavrakoğlu, 1996, s. 18). Toplam kalite anlayışı geleneksel yönetimin insanı bir makine gibi gören yaklaşımına son vermiş ve çalışan herkesin yaratıcılıklarını kullanabilecekleri, sorunların çözümüne, kararların verilmesine katılabilecekleri sistem kurarak büyük bir sinerji oluşturmuştur (Yenersoy, 1997, s. 16).

Geçmişte kalite deyince sadece ürün artışı ya da hizmetin niteliği anlaşılırken, bugün gelinen noktada kalite, ürün ya da hizmetin sunum yada satışı aşamasına kadar geçirilen süreçte yer alan faktörleri içermektedir. Bu noktada insan faktörü kalitenin en önemli belirleyicisi olmaktadır. Öyleyse kalite ve insanın mükemmelliğinde en önemli etkenin eğitim olduğu görülmektedir (Tozkoparan, 1997, s. 118).

Eğitim örgütlerinin kalite insanını yaratmaları ve kalite bilincini yaygınlaştırmaları için öncelikle şu iki soruya yanıt aramalıdır: 1) Yeni yüzyılda gelişen bireylerin hangi bilgi ve becerileri kazanmaları gerekmektedir? 2) Bu bilgi ve becerilerin yetiştirdiğimiz bireylere nasıl kazandıracağız? Bu soruların yanıtları şüphesiz insanın yetiştirme görevini üstlenmiştir.

Eğitim- örgütlerinde çalışan öğretmen ve yöneticilere verilecektir. Okullarda yönetici ve öğretmenlerin temel görevi öğrencilere yaratıcı düşünme, problem çözme yeteneğine sahip, bilgiye erişme yollarını bilen, esnek düşünebilen, kişilikli, sosyal bireyler yetiştirmektedir. Bu hedeflerde başarılı olmak için eğitim örgütlerinin toplum ihtiyaçlarını karşılayabilecek kaliteye ulaşması beklenmektedir. Okulların bütünlük içinde ekip çalışması ile eğitim öğelerini geliştirip düzenleyerek işbirliği içinde çalışmalara başlaması kaçınılmaz olmaktadır.

Eğitim örgütleri kendine özgü nitelikleri olan ve dünyadaki gelişmelere paralel olarak değişim gösteren bir süreçtir. Eğitimde kaliteyi etkileyen çok çeşitli faktörler vardır. Bunlar iç ve dış faktörler olarak ayrılabilir. Eğitim örgütleri kendi hedef , strateji ve planları doğrultusunda iç öğelerle dış faktörlerin ihtiyaçlarına karşılamayı hedeflemektedir. Eğitim örgütlerindeki iç öğelerin (öğretmen, yönetici, müfettiş, diğer çalışanlar, öğrenen" toplumun beklediği kaliteyi sağlayabilmesi için öncelikle gelenek: rollerinde değişime olması ve bu örgütlerin birçok etkinliği bir arada düzenlemesi zorunludur.

Ancak eğitim örgütleri üretim sektöründe yaşanan türde bir rekabe ortamı için de bulunmamaktadır. Bu nedenle eğitim örgütlerinde toplam kalite uygulamalarına geçilse bile, bunun sürekliliğinin sağlanmasında ve uygulamalarda bazı engellerle karşılaşmaktadır. Eğitim örgütlerinde kalite ve verimliliğini ölçülmesi zordur. Kalite göstergeleri kesinleşmiş değildir. Bu örgütlerde kaliteyi çok değişik özelliklere bakılarak değer verilmektedir. Örneğin; okulun olanaklarının iyiliği (laboratuar, kütüphane, teknolojiler vb.) , yüksek puanlı öğrenci alma, öğretim kadrosunun nitelikli olması vb (Ünal, 1997, s. 98).

A.W. Austin (1980, S. 1-4) eğitimde kaliteyi belirleyebilmek için öncelikle şu iki ölçütün belirgin hale getirilmesi gerektiğini açıklar: bunlar 1) Kaliteden ne anlaşılmalıdır? Bu konuda her eğitim kurulu ve kademesi görüş birliğine varmalıdır. Bu aşamada okulun tüm etkinlikleri, kaynakları vb. Dikkate alınmalıdır. 2) Eğitimin kalitesi nasıl iyileştirilir? Bunun için kurumda çalışanların katılımı ile bir stratejik plan hazırlanarak belirlenen nitelikleri gerçekleştirmek üzere çalışmalara başlanmalıdır.

Bu nedenle eğitim örgütlerinde kalite göstergelerini özelliklerini belirginleşmesi toplam kalite uygulamalarına geçişte kolaylık sağlayacaktır.

Eğitim Örgütlerinde Kalite Göstergeleri

Eğitimi etkinlerinin farklı düzeyde ve alanlarda gerçekleştirilmesi nedeni ile kalite göstergeleri de amaca ve alana göre değişmektedir. Bu konuda yapılan araştırmalarda bazı temel kavramlar kalite göstergeleri olarak kabul edilmektedir (Fuller, 1987, s. 256). Eğitim örgütlerince temel kalite göstergeleri şunlardan oluşmaktadır:

- 1) Öğretmen
- 2) Öğrenci
- 3) Fiziki ortam ve teknoloji
- 4) Yönetici
- 5) Program

Bu faktörler bir bütün olarak kaliteyi etkilemektedir,

1. Öğretmen

Eğitim örgütlerinde öğrenciyi en çok etkileyen öğretmendir. Bu nedenle öğretmenler büyük sorumluluğa sahiptir. Öğrencilerin ihtiyaçlarını karşılama, bilgi ve teknolojideki yeni gelişmeleri anlama ve öğretimi buna göre planlama ve düzenlemede yeterli olabilmesi için öğretmenler çağdaş gelişmelere uygun olarak nitelikli yetiştirilmelidirler (Mc Isaac, 1987). Öğretmenlerin, öğrencilerin gerek kişiliklerinin gelişmesinde gerekse öğrencinin isteklerinin artırılmasında ve meslek seçmelerinde büyük etkileri olduğu açıktır (Oğuzkan, 1985, s. 52). Toplumsal gelişmeler ve beklentiler doğrultusunda öğretmenin bilgi aktarma rolü yerini rehberliğe, yol göstericiliğe bırakmıştır. Teorik bilgilerin uygulama ile desteklenmesi, güncel konuların izlenmesi ve kullanılması, derse gönüllü katılımı sağlama, ılımlı destekleyici bir tutum gösterme sınıfta etkili bir öğretim yapılmasını sağlayacaktır. Bunlar öğretmenin çağdaş gelişimi ile olabilir (Vadinli, Uzun, 1997, s. 159; Hoy, Miskel, 1991).

2. Öğrenci

Öğrenciler, eğitim sisteminin hem girdileri hem de çıktılarıdır. Kalite öğrencinin hem bilgi düzeyi, hem öğrencinin aldığı öğretim düzeyi ve alanına göre konuları öğrenme isteği, hem de gereken davranış ve sorumluluğu gösterebilecek durumda olması ile yakında ilgilidir (Oğuz, 1992, s. 24).

Öğretmenden doğrudan etkilenen öğrencilerdir. Öğrenci okulda sadece çeşitli bilgi ve beceriler değil, değerler, görüşler ve davranışlar öğrenir ve bunlar öğrencinin kişiliği üzerinde bilgi ve beceriler kadar etkilidir (Colvin ve diğerleri, 1986, s. 24-25). Öğrencilerin kalitesi kendi çabaları ile öğretimden elde edilebilecek üst düzeyde faydayı elde etmelerine bağlı bulunmaktadır.

3. Fiziki Ortam ve Teknolojiler

Bir eğitim ortamı, eğitim etkinliklerine dolaylı ya da dolaysız katkıda bulunan öğretmenden veliye, yöneticiden hizmetliye kadar olan insan gücü de öğrenme-öğrenme yardımcıları olan araç-gereç eğitim etkinliklerinin meydana geldiği bina, tesisler, atölyeler, derslikler, laboratuvarlar vb. öğeleri kapsayan kaynaklardan oluşur. Öğrenme, öğrenci ile onu saran çevre ile karşılıklı etkileşim sonucu oluşacağından tüm bu öğeler belli eğitim hedefleri doğrultusunda ve bir sistem bütünlüğü içinde kullanıldığında öğretmen-öğrenme süreçlerinde daha iyi sonuçlar alındığı bir gerçektir (Alkan, 1982, s. 393). Öğretmen ortamında öğrenciye sunulacak içerik ve kazandırılacak yaşantılar bilinçli olarak seçilmeli ve ortam ona göre düzenlenmelidir. Kalite üzerinde en önemli etkenlerden biri olan eğitim ortamında kullanılan teknolojilerin çağa uygunluğu çok önemlidir. Fiziksel yapılar ve sınıfların tasarımının üst düzey becerileri öğrenmeye uygun olmaması, iletişim ve takımı çalışması için engel oluşturmaktadır (Peak, 1995).

4. Yönetici

Yönetici örgütsel gelişmede temel öğedir. Okullarda yöneticiler eğitimin kaliteli olması için yapacakları en önemli katkı öğretim kadrosunun moral düzeyini üst seviyede tutmak, çalışma isteklerini arttırmaktır. Okuldaki iş disiplini sağlayarak verimin artması yolunda öğretmene yardımcı olmak gerekmektedir (Unsal, 1991, s. 384).

Okul yöneticisi bir yönetici olmaktan çok bir öğretim lideri olarak etkinlik göstermelidir. Okulun asıl işlevinin farkında olma okulun amaçlarını, personele yorumlama, öğretmenleri sınıflarında ziyaret etme, onlara rehberlik ve destek verme, öğretimin kesintiye uğramaması için gerekli önlemleri alma vb. etkili yöneticilerin temel uğraşlarıdır. (Balcı, 1991, s. 106) Kendi okullarının başarısı yolunda açık bir vizyona sahip okul yöneticileri, bu vizyona iletmek için çalışır, kendi öğretmenlerinin ve diğer yöneticilerin okuldaki kaliteyi geliştirmedeki çabalarını destekler (Spanbauer, 1990, s. 64). Eğitimciler eğitimin kalitesini yükseltmesini amaçlayan kural ve standartlar geliştirmeli, onların her düzeydeki yönetici tarafından benimsenip uygulanması sağlanmalıdır.

5. Program

Eğitim programları okulun tüm etkinliklerinin odak noktasını oluşturur. Eğitim programlarının niteliği, okulun tüm etkinliklerinin niteliğini

etkiler, uygulanan yönetim programları, oluşturulan ders programı ve içerikleri öğrencinin kapasitesi ve yeteneklerine uygun ve program öğrencinin ilgi ve ihtiyaçlarına hitap ettiği oranda öğrenci başarılı olur. Günümüzün koşullarına cevap verebilecek eğitim, kuşakların yaptıklarını yineleyen değil, yaratıcı yeteneği olan insanlar yetiştirmeyi amaçlamalıdır. Bunu içinde eğitim öğretim etkinlikleri, bireylere her gün değişen koşullara uyum sağlayacak nitelikte donatılmalıdır (Apay, Kılıç, 1997, s. 13). Bu anlayışa göre eğitimde nitelik arayışına giren her eğitim kurumunun, programlarını çağdaş hale getirmek için yeniden düzenleme çalışmalarına gidilmesi, öncelikle bilişsel, duyuşsal ve devinsel davranışlar olarak hedeflerini belirlemesi, bu hedefleri davranışlara dönüştürerek sistemin bir ürünü olarak öğrencilerin kazanmaları gereken davranışlar ortaya koymalıdır. Artık 'öğrenci merkezli' program anlayışına geçiş sağlanmalıdır (Özgüven, 1997, s. 51). Öğretim programları güncellenmiş çağdaş programlar düzeyine erişmedikçe kaliteden söz etmek mümkün olmayacaktır.

Eğitimde Toplam Kalite Uygulamalarını Başarıya Ulaşmasındaki Engeller

Son yıllarda toplam kalite yönetimi uygulamalarının üretim sektöründe ülke kalkınmasında önemli rol oynadığı görülmeye başlayınca bu uygulamaların hizmet sektöründe girmeye başladığı görülmektedir. Fakat bir hizmet sektörü olan eğitim örgütlerinde toplam kalite uygulamaları yok denecek kadar azdır. Çünkü eğitim örgütleri diğer hizmet kurumlarından farklı özelliklere sahiptir ve bu örgütlerde kalite ve verimliliğin ölçülmesi zordur. Ayrıca eğitim örgütlerinde farklı öğretim düzeylerine okul türlerine ve alanlarının oimasi da kaliteyi belirlemeyi güçleştirir.

Eğitim örgütlerinde kalite kısa sürede gerçekleşmez, uzun vadeli bir çalışma gerektirir. Bu amaçla okul yöneticileri kalite kavramı ve toplam kalite yönetimi uygulamaları konularında eğitilmelidir. Çünkü bu uygulama ile klasik yönetim fonksiyonları; açık, katılımlı, yetkilendirici, sorumluluk veren farklı bir yönetim anlayışına dönüşmekte, hiyerarşik yapıda değişiklikler olmaktadır.

Ayrıca eğitim örgütleri dış çevreden de doğal olarak etkilenmektedir. Eğitim örgütleri dış sistemlerle entegre olarak çalışmak durumundadır. Bu nedenle okul yöneticisinin rolü de değişmektedir (Spanbauer, 1990, s. 50).

Eğitim kurumlarının farklı özellik göstermesi ile toplam kalite yönetimi uygulamaları da diğer hizmet sektörlerinkinden farklı olacaktır. Bu alanda başarılı uygulamalar yapabilmek için öncelikle bazı engeller ortadan kaldırılmalıdır.

Eğitim örgütlerinde toplam kalite yönetimi uygulamalarında karşılaşılabilecek engeller aşağıdaki şekilde sıralanabilir:

1 - Üst yönetimden yetersiz destek

Toplam kalite uygulamalarında okuldaki çalışmaların katılımı sağlanmalı ve gönüllü olarak sabırla çalışmaları için motive edilmeleri gerekmektedir. Bu nedenlerle her şeyden önce üst yöneticinin toplam kalite yönetiminin ne olduğunu doğru olarak öğrenmesi ve bunun gerekliliğine inanması gerekmektedir. Yöneticisinin bilgi, hazır olması ve yeterliliği yanında diğer çalışanları da kalite amaçlarına çabaları içine çekmelidir. Yönetici destekleyici düzenleyici rolünü üstlenmekte zorlanmaktadır.

2- Hedeflerin belirlenmesinde ve paylaşımındaki yetersizlikler

Eğitim örgütleri ortak hedefler ortaya koyup birlikte bu hedeflere ulaşma gayreti içine girmemektir. Paylaşımçı bir yapı bulmamaktır. Eğitim örgütlerindeki yönetici öğretmen ve diğer çalışanların toplam kalite yönetimini olumlu sonuçlar ortaya koyacağına inanmaları ve birlikte çalışmaları gerekmektedir. Bu durum eğitim örgütlerine hizmet verilen kesim hesap verilen kesim farkı olmasından kaynaklanmaktadır (Taşçı, 1995, s. 257).

3- Yönetimin ve diğer çalışanların uyum zorlukları

Çalışanlar yıllardır bürokratik usullerle çalışmaları nedeniyle yerleşik alışkanlıklara sahip olmuşlardır. Bu nedenle yeni anlayışlar çalışmaların gerçekleşmesine uyum problemleri yaşanır, kendi kendini değiştirmede dirençle karşılanır. Örgütlerde herhangi bir sorunla hemen kim yaptı? Sorusu sorulur. Bu soru artık neden olur? Ya dönüşmeli ya birlikte sorunun çözülmesine çalışılmalıdır. Özellikle yöneticilerin toplam kalite uygulamalarına geçişin sağlıklı olması için 'yönetici' toplam kalite, hastalığının hastası olmalıdır (Yenersoy, 1997, s. 17).

4- Araç odaklı olmak

Bazı yöntem ve araçların kolaycılığına kapılıp basit çözümlerle sorun çözmeye kalkmak daha karmaşık sorunlara zemin hazırlar. Bütün örgütlerde olduğu gibi eğitim örgütlerinde de hemen hemen her sorunun yeni yöntem ve teknolojilerle çözülebileceğini düşünmek yanlıştır. Çünkü sorunlar ve onları hazırlayan nedenler çeşitlidir.

5- Sorumluk almak v© yetki devretmekteki yetersizlikler

Yöneticiler bürokratik alışkanlıkları nedeniyle yetki devretmekten kaçınırlar. Örgütün gelişmesine ve yeniliklere uyumunu kolaylaştırmayı sağlayacak davranışlarla alışmayı genellikle reddederler. Oysa toplam kalite yönetimi uygulamalarında üst yönetimin liderliği esastır. Toplam kalite yönetimi ile ilgili yetkiler devredilemez ancak diğer yetkilerin bazıları devredilerek verimli çalışmalar yapabilmelidir.

6. Sürekli eğitim ve gelişim eksikliği

- Toplam kalite uygulamalarının genel felsefesi sürekli eğitimle gelişmeyi sağlamaktır. Eğitim örgütlerinde en çok savsaklanan konu odur. Takım çalışmaları ile bireylerin kendilerini geliştirmeleri söz konusu olabileceği gibi hizmet-içi eğitimle de sürekli iyileşmenin sağlanması gerekmektedir.

7. Takım çalışması eksikliği

Eğitim örgütlerinde paylaşımcı, katılımlı bir yaklaşım (takım ruhu) sorun çözme çalışmalarına pek rastlanmamaktadır. Bu nedenlerle sorunlar ortaya çıktıktan sonra geçici önerilerle çözümler üretilmektedir. Genellikle sorunların çözümü yönetime bırakılır. Oysa toplam kalite yönetiminde okulda herkes sorumludur.

8. Üst yönetime toplam kalite uygulamalarını askıya alma eylemi

Yöneticiler çalışma alışkanlıkları değişeceği için sürekli olarak bu uygulamaya geçmeyi ertelerler. Okulun yapı ve yönetiminde oluşan değişiklikler kuşkusuz yöneticinin rollerinde önemli ölçüde değiştirmektedir. Geleceğin insanlarını bilgi toplamına taşıyacak okul yöneticisi geleneksel rollerinden farklı yeni roller üstlenmesi gerekmektedir. (Çelik, 1997, s. 83) Yöneticiler yönetme ve denetleme yetkisini

gerçekleştiren değil dinleyen destekleyen işleri kolaylaştıran bir lider olmalıdır (Blanchard, 1997, s. 15),

9. Yöneticinin öğretmenlerin toplam kalite uygulamalarındaki başarısından hoşnutsuzluk duyulması

Öğretmenlerin oluşturduğu kalite çemberinin ya da süreç iyileştirme çalışmalarında takımların başarıları yönetici de olumsuz etki yaratabilir. Bunun sonucu olarak yönetici gereken desteği vermemek, bilgi aktarmamak gibi olumsuz eğilimler gösterir ve çalışanların istek ve hevesleri kırılır.

10. Yönetici eğitim öğretmenlerin kendine güvenlerinin yetersizliği

Toplam kalite uygulamalarında katılımcıların güvenli, kararlı, azimli ve sabırlı olmalıdır. Bu çalışmada sonuç alınması oldukça uzun bir zamanı almaktadır.

11- Öğrencilerin bireysel farklılıkları

Eğitim örgütlerinde müşteri öğrencidir. Öğrencilerin bireysel farklılıkları nedeniyle ihtiyaç ve beklentileri farklı olacaktır. Bu özellikle de toplam kalite çalışmalarında müşteri tatminini istenilen düzeyde gerçekleşmesine engel olmaktadır. Bu nedenle ancak öğrencilerin ortak beklentilerinin belirlenmesi ile toplam kalite çalışmalarına başlanabilir.

12. Ürün (öğrencinin) sahip olması gereken standartların sayısal olarak belirtilmesi zordur

Öğrencilerde oluşan davranış değişikliklerinin sayısal olarak belirtilmesi zordur. Aynı şekilde eğitim etkinliklerinin ürünün niteliklerine ne ölçüde yansıdığına ölçülmesi ve değerlendirilmesi de güçtür. Dolayısıyla sistem girdileri ile çıktıları arasındaki farklılıkların belirlenmesi ve hataların zamanında önlenmemesi olumsuz etki yapmaktadır.

13. Çalışanlardan kaynaklanan engeller

Toplam kalite yönetimi insan kaynakları odaklı bir yönetimdir. Bu yönetim anlayışı uygulamalara başlamadan doğru olarak anlaşılmazsa gereklilik çalışanlardan bir direnç ya da engelleme girişimi ortaya çıkar.

14- Toplam kalite etkinliklerinin ödülleriyle desteklenmemesi

Eğitim örgütlerinde ödül sisteminin uygulandığı görülmektedir. Oysa bu uygulamalarının ortaya çıkardığı katkısı olanların ödüllendirilmesi yoluna gidilmelidir.

Sonuç olarak;

Toplam kalite yönetiminin eğitim örgütlerinde hiç vakit kaybetmeden uygulamaya geçmektir. Eğitimde kalite artışlarını sağlayabilmek başta yöneticiler olmak üzere bütün çalışanların bu alanda eğitilmelerine ve toplam kalite için hazır hale gelmelerine ve yeteneklerini geliştirmelerine bağlıdır. Ancak bu oldukça zor olacaktır. Her şeyden önce çalışanların yeni uygulamaya geçmede gösterecekleri dirençle ve bunun yararına inandırmak mücadele edilecektir. Okul çalışmalarının toplam kalite yönetimi anlayışını benimsemeleri ile sürekli kendilerini geliştirerek toplam beklentileri doğrultusunda yetişmiş, uyumlu, esnek düşünebilen, aktif, grup çalışmaları yaratabilen öğrenciler yetiştirecekler. Eğitim örgütlerinde özellik öğretmen ve yöneticinin değişen rollerini üstlenmeleri gerekmektedir. Toplam kalite yönetimi eğitim sisteminde köklü değişiklikler yaratarak verimlilik artışına neden olacaktır.

Kaynakça

- Alkan, Cevat, "Eğitim Teknolojisi ve Öğretmen Eğitimi" Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi 1, Ankara, 1982
- Apay, Ahmet; Kılıç Ruhi, "Eğitim Programlarında Toplam Kalite Uygulamaları" Yüksek Öğretimde Sürekli Kalite iyileştirme Sempozyumu I, Başkent Üniversitesi, Ankara, 1997
- Colvin, Geoffney ve Diğerleri, "ReminaL-Teachers of these 19 Classroom Management Tipo" The Executive Educator V.8, n.3, March 1986
- Fuller, B., "What School Factors, Raise Achievement In The Third VWorld?" Review of Educational Research, Vol, 57, No:3, 1987
- Hoy, W., Miskel, C.G., "Education administration Teory Ressearch and Praetice" 4"ı ed. Mc Gravv, NevvYork, 1991
- Kavrakoğlu, "Toplam Kalite Yönetimi" Kalder Yayınları, Rekabetçi Yönetim Dizisi, No: 3 İstanbul, 1992

- Oğuz, Orhan, "Çağdaş Üniversite" Çağdaş Eğitim Çağdaş Üniversite, Ankara, 1992
- Oğuzkan, A. Ferhan, "Orta Dereceli Okullarda Öğretmen" Emel Matbaacılık Ankara, 1985
- Özen, Serdar, "Örgütsel Harmoni" Toplam Kalite Yönetiminde Türkiye Perspektifi, Değişen Kalite Anlayışı ve Toplam Kalite Sempozyumu, İstanbul, Eylül 1994
- Özgüven, I. Ethem, "Yüksek Öğretimde Niteliği Geliştirme" Yüksek Öğretimde Sürekli Kalite iyileştirme Sempozyumu I., Başkent Üniversitesi, Ankara, 1997
- Peak, Martha, "TQM Transform: The Classroom", Management Review, Vol, 84, Issue 9, Sept. 1995
- Spanbauer, J. Stanley, "A Quality System For Education" ASQC Quality Press VVisconsin, 1990
- Taşçı, Deniz, "Toplam Kalite Yönetimi ve Eğitimde Uygulanabilirliği" 4. Ulusal Kalite Kongresi, KALDER, İstanbul, 8-9 Kasım 1995
- Tozkoparan, Güler, "Sıfır Hatalı insanı Yaratmak için Eğitimde Toplam Kalite" MPM, Verimlilik Dergisi, Ankara, 1997/3
- 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
- Unsal, Ziya, "Eğitimin Niteliğinin Geliştirilmesinde Devletin, Okul Yöneticilerinin ve Öğretmenlerin Rolü", Kültür Koleji Gn. Md. Eğitimde Arayışlar 1. Sempozyum, İstanbul, 1991
- Vadili, inci; Uzay, Nifset, "Erciyes Üniversitesi İktisadi Bölümler Fakültesinde Hizmet Kalitesini Artırmaya Yönelik Çalışmalar" Yüksek Öğretimde Sürekli Kalite iyileştirme Sempozyumu I., Başkent Üniversitesi, Ankara, 1997
- Yenersoy, Gönül "Toplam Kalite Yönetiminin Kamu Kurumlarında Uygulanabilirliği" Executive Excellence Dergisi, Sayı 8, 1997