

YÜKSEKÖĞRETİM KURUMLARINDA, TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

Yrd. Doç. Dr. Memduh Ceylan

Abant İzzet Baysal Üniversitesi
Teknik Eğitim Fakültesi

Bu araştırma, kaliteyi temel alarak tüm süreçlerin hizmetlerin tam katılım yoluyla sürekli iyileştirilmesini ve geliştirilmesini amaçlayan toplam kalite yönetiminin yükseköğretim kurumlarında uygulanabilmesine ilişkin görüşlerin önerilerin saptanması ve değerlendirilmesi amacıyla yapılmıştır. Çalışma; Abant İzzet Baysal Üniversitesi'ndeki öğretim elemanlarının görüşlerinden elde edilen verilerle gerçekleştirilmiş ve aşağıda özetlenmiştir.

Soğuk savaşın sona ermesiyle birlikte globalleşen dünyada her bakımdan hızlı bir değişim yaşanmaktadır. Pek çok kurum ve kuruluş dünyadaki akıma ayak uydurmak için yeniden yapılanmakta, yönetim felsefelerini değiştirmektedirler. Özellikle son on yılda kurum ve kuruluşların kaliteye önem vermeye başlamaları yeni yönetim anlayışlarını da gündeme getirmektedir. Bunlardan biri de hızla yayılan toplam kalite yönetimi anlayışıdır.

Son on yıl içinde toplam kalite yönetimi birçok kurum ve kuruluşta uygulanmıştır ve giderek de yaygınlaşmaktadır. Rekabet ortamında ayakta kalabilmek için geleneksel yönetim anlayışının değiştirilmesi gerekmektedir. Toplam kalite yönetimini uygulayan kurum ve kuruluşlar mal ve hizmet üretiminde öne çıkmaktadır. Sözgelimi bazı kuruluşlar (Netaş, Kordsa, Brisa gibi) kalite yarışında kalite ödülüne layık görülmüşlerdir. O halde kalite ve buna dayalı olarak toplam kalite yönetimi, rekabetçi sistemin kaçınılmaz bir sonucu olarak karşımıza çıkmaktadır.

Toplam kalite yönetimi fikrine ulaşılmasında kalite konusunda çalışan birçok öncünün katkıları olmuştur. Kurum veya kuruluşta, kalite konusuna

ilişkin bir kültür değişikliği amaçlanmadığı ve bu yönde girişimlerde bulunulmadığı takdirde kaliteyi yakalamanın ve sürekli gelişmedi sağlamanın mümkün olmadığı üzerinde durulmuştur (Crosby, 1979, Feigenbaum, 1983; Deming, 1986)

Toplam kalite yönetiminin felseti boyutu kadar mantıksal bir düşünce biçiminin, çalışanlarının motivasyonunun ve sonuçta kurum kültürünün yaratılmasının önemi üzerinde durulmuş (Shiba, 1987), takım çalışması ve üst yönetimin önderliğinin gerekliliği belirtilmiştir (Dale, 1989). Kaliteli mal ve hizmet üretiminde etkili olan tüm faktörlerin dikkate alınması ve kontrol edilmesi hususu "toplam kalite kontrol" kavramını (Ishikawa, 1985) ve giderek gelişen kaliteye ulaşma çabaları, toplam kalite yönetimi anlayışını gündeme getirmiştir.

Günümüzde toplam kalite yönetimi, yönetim alanında geliştirilen teorilere dayalı birçok tekniği, yöntemi veya yaklaşımı birleştiren bir sentez olara < algılanmaktadır (Yenersoy, 1997, S.40). Bu yönetim anlayışında müşterilerin istek ve beklentileri doğrultusunda ürün ve hizmetlerin kalitesinin yükseltilmesi ve verimliliğin artırılması hedeflenmektedir (Aktan, 1998, S.58).

Toplam Kalite Yönetiminin Temel İlkeleri

Kaliteyi temel alarak tüm süreçlerin, ürünlerin, hizmetlerin tam katılım yoluyla sürekli iyileştirilmesini ve geliştirilmesini hedefleyen toplam kalite yemelimi anlayışının en önemli 5 temel ögesi bulunmaktadır. Bunlar: iç ve dış müşteri memnuniyeti, sürekli iyileştirme, verilere dayanma, yönetimin kararlılığı ve herkesin katılımıdır. Bu beş ögenin bir sistem bütünlüğü ve yaklaşımı içinde ele alınması ve uygulamaya konulması başarının temel şartı olarak görülmektedir (Ceylan, 1997, S.23). Bu be:: öge aşağıda kısaca açıklanmıştır.

1. İç ve Dış Müşteri Memnuniyeti:

Müşteri, satın alan alıcı, (TDK, 1979, S.591), kendisine ürün veya hizmet sunulan kişi (Bumham, 1993, S.29) olarak tanımlanmaktadır. Toplam kalite yönetimi anlayışına göre müşteri, sadece üretilen ve satılan malı veya hizmeti kullanan veya tüketen işyeri dışındaki kişi ve kuruluşları değildir, işyeri içinde birbiriyle bağlantılı iş yapan kişiler, çalışanlar, yöneticiler, bölümler olabilmektedir (Taşkın, 1994, S.5). Müşteri kavramına ilişkin tanımların ortak noktası müşterileri iç ve dış olarak ele almasıdır.

Bunlardan ürün ya da hizmet alanlardan kurum içinde yer alanlara iç müşteri, kurum dışında olanlara dış müşteri adı verilmektedir. Toplam kalite yönetimi müşterilerin şimdi olduğu gibi gelecekteki ihtiyaç ve beklentilerini de belirlemeyi, bu ihtiyaç ve beklentileri karşılamayı, dolayısıyla müşterinin mutlaka memnun edilmesini temel hedef olarak almaktadır.

2. Sürekli İyileştirme (Gelişme):

Rekabet ortamı ve müşteri beklentileri sürekli değişim göstermektedir. Dolayısıyla değişen kalite hedeflerini izlemek ve belirlemek zorunlu olmaktadır (Kavrakoğlu, 1993, S.4). Japonlar tarafından Kaizen adı verilen sürekli iyileştirme, sonu olmayan bir yarış olarak görülmektedir. Kaizen kavramının içinde verimlilik, toplam kalite kontrol, sıfır hata gibi kavramları içeren ve Japonlara özgü çok sayıda uygulamayı bir araya getiren şemsiye kavramdır (imai, 1986). Sürekli iyileştirmeyi gerçekleştirebilmek için Deming tarafından uygulanan Planla, Uygula, Değerlendir, Düzelt (PUDD) döngüsünün veya Deming döngüsünün bir devamı olan Planla, Uygula, Kontrol Et, Önlem Al (PUKÖ) döngüsünün uygulanması gerekir. Sürekli iyileştirmenin sağlanabilmesi için bu döngünün hiçbir zaman son bulmaması, kurum veya kuruluş var olduğu sürece devam etmesi zorunludur.

3. Veriler© Dayanma:

Toplam kalite yönetiminde iş ve işlemlerin, somut, doğru ve sağlıklı verilerin kullanılarak yapılması esastır. Verilerin belli bir amaca yönelik olarak, uygun yöntemlerle ve sadece gerekli olanların toplanması gerekir. Kullanılmayan, değerlendirilmeyen verileri toplamak gereksiz ve zararlıdır. Çünkü bu tür veri toplamak zaman, para ve enerjinin boşa harcanması demektir. Kalite olgusunu inceleyebilmek için somut verilere dayanmak çok önemlidir. Ölçülemeyen şeyi kontrol etmek veya geliştirebilmek mümkün olamamaktadır. Bu nedenle ölçme araçları ile elde edilen verilerin değerlendirilmesi için istatistikî teknikler kullanılmalıdır.

4. Herkesin Katılımı:

Toplam kalite yönetimi, kurumda çalışan herkesin katılımıyla gerçekleştirilebilecek bir davranış ve yönetim anlayışıdır. Üretilen mal ve hizmetlerin kontrol edilerek kalitenin yükseltilmesine çalışılsa dahi, eğer çalışanlar, bir ideali paylaşmıyorlarsa başarılı olmak oldukça çüçtür (Onay, S.51). Bu nedenle herkesin katılımını sağlayacak bir ortam

yaratılmalıdır. Kalite bilincinin kurumun tümünde değil sadece bir grup a oluşması sonucu, sadece bir cephede çarpışılmakta ve savaşı kazanmak mümkün olamamaktadır. Herkesin katılımını sağlamak için yoğun bir eğitim ve bilinçlendirme çalışması gerekmektedir. Yapılacak çalışmalar sonucu paylaşılan bir kalite kültürünün yaratılması herkesin katılımını ve başarıyı getirecektir.

5. Yönetimin Kararlılığı:

Toplam kalite yönetiminde başarının temel şartlarında ilki yönetimin kararlılığıdır. Kalitenin artırılmasına yönelik gerekli desteği yeteri kadar vermeyen, çalışmalarıyla başkalarına örnek olmayan bir yönetimin başarıya ulaşması mümkün değildir. Öncelikli olarak yöneticilerin toplam kalite yönetimi felsefesine inanmaları liderlik davranışları sergilemeleri gerekir.

Toplam Kalite Yönetiminde Kullanılan Araç ve Teknikler

Toplam kalite yönetimini uygulayan kurum ve kuruluşlar sürekli iyileştirmeyi başarabilmek için bazı araç ve teknikleri uygulaması gerekir. Hedefe ulaşmak isteyen kurum veya kuruluş performansını tam olarak ölçmek ve izlemek durumundadır. Bunun için pek çok araç ve teknikler geliştirilmiştir. Ancak, günümüzde bir kurumun performansını tam olarak ölçmesi, rakiplere karşı avantaj sağlamada yeterli olmamaktadır. Konusunda en iyi olan kurum ve kuruluşların performansları ile kıyaslamak gerekmektedir.

Kıyaslama (Benchmarking) bir kurumun kendini, diğer rakipler, kurumlar, diğer sektörler ve dışarıdaki uygulamalar ile karşılaştırıp, en iyi uygulamaları örnek alarak zayıf yönlerini geliştirmesidir (Capital ve Andersen, 1997, S.6). Kıyaslama ile bir kurum ürettiği ürün veya hizmeti rakipleri ile kıyaslayabilir. Böylece ürün veya hizmet iyileştirilebilir ve geliştirilebilir. Kıyaslanabilecek bir diğer husus ise kurumun işlevleri ve süreçleridir. Böylece üretim sürecini iyileştirmek mümkündür.

Toplam kalite yönetiminde, kalite geliştirmede kullanılan pek çok teknik vardır. Burada sadece bazılarının adlarını belirtmekle yetineceğiz. Bu teknikler; beyin fırtınası, nominal grup tekniği, histogram, dağılım diyagramı, kontrol tablosu v.b,

Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi

Eğitimde kalite arayışları uzun yıllardan beri devam etmektedir. Ancak eğitim sistemini veya okul sistemini, objektif olarak ölçebilecek ve değerlendirebilecek bir modele oturtmak mümkün olamamıştır. Endüstride üretilen bir malın kalitesini çeşitli ölçme araçlarıyla ölçmek ve değerlendirmek mümkündür. Ancak sistemin ürünü insan olan eğitim kurumlarındaki kaliteyi ölçmek oldukça zordur." Fakat bilgi toplumuna hızla ilerlediğimiz bir dönemde sistemin ürünü olan mezunların yanında eğitim kurumlarının kendilerinin de değişmesi, bilgiyi üreten, yönlendiren ve dağıtan kurumlara dönüşmesi gerekmektedir. Çünkü eğitimdeki kalitesizliğin etkisi tüm sektörler üzerinde uzun süreli, zincirleme etkilerle yüzyıllara varan zaman dilimleri için de geçerli olmaktadır (Yetiş 1995, S.191). O halde, eğitim kurumlarının kaliteli bir eğitim-öğretim vermesi, piyasa koşullarına ve isteklerine uygun elemanlar yetiştirilmesi kaçınılmaz olmaktadır. Bu anlayıştan hareket ederek, eğitim kurumlarında kaliteli ve önceden belirlenmiş standartlara uygun elemanlar yetiştirilebilmesi için girdilerin ve çıktıların değerlendirilmesi ile eğitim-öğretim süreçlerini birleştirerek kalite güvencesi sağlayan modeller önerilmektedir (Levvis ve Smith, 1994, S.11). Bu anlamda, toplam kalite yönetimi uygulamasında temel oluşturan standart, standardizasyon ve kalite güvence sistemi kavramlarını incelemek gerekecektir.

Standart, Standardizasyon ve Kalite Güvence Sistemi

Standart, insanlık tarihi kadar eskidir. Kişi, yaşamında farkında olmadan pek çok standartlar aramakta veya önceden belirlenmiş standartlara uygun davranmaktadır. Örneğin içtiği suda, yediği ekmekte, soluduğu havada belli standartlar aramaktadır. Ağırlık, uzunluk, sıcaklık, zaman gibi kavramlar ancak standart ölçü araçları ile ölçüldüğünde anlam kazanabilmektedir. Doğadaki pek çok şeyin de standardı vardır. Suyun bileşimini meydana getiren atom sayılarındaki standart gibi. İnsan davranışlarının pek çoğu da standartlara uygun olarak gelişmekte ve değişmektedir. Toplumun kültür yapısı,, hatta çocuğun gelişiminde ve eğitiminde, kişiliğinin oluşmasında belli standartların olması gerekmektedir.

insan yaşamında var olan standartlar ve standartlara uygun davranışlar, mal ve hizmet üretiminde de giderek daha çok önem kazanmakta ve bu durum eğitime de yansımaktadır. Pek çok konuda, insan davranışlarını standartlaştırmak zor ve mümkün olmasa bile çalışma hayatında işe yönelik davranışları standartlaştırmak mümkündür.

Standart; çalışanların işlerini başarıyla yapmaları için yol gösteren, türn ana işlemler için belirlenmiş bir dizi kurallardır. Standardizasyon ise; belli bir çalışmaya ilişkin kurallar koyma ve bu kuralları uygulama işlemidir. Standardizasyonda amaç; mal ve hizmet üretiminde en yüksek düzeyde verimlilik, kaliteli mal ve hizmet üretmek iç ve dış müşteri memnuniyeti sağlamak, sistemin sürekli gelişmesinde yol gösterici olmaktır.

Standardizasyon aşamasında birtakım ilkeler koyma ve bu ilkelere uyma zorunluluğu vardır. Bu ilkeleri aşağıdaki gibi belirtmek mümkündür;

1. Standardizasyon bilinçli çabalar sonucu olduğundan iş ve işlem basamaklarında sadeleştirme yapılmalıdır.
2. Standardizasyon çalışmalarında temel alınan standart, ilgili otoritelerce (ISO, TSE gibi) kabul edilmiş, yayımlanmış ve uygulama alanı bulmuş olmalıdır.
3. Standartlar, teknolojik gelişmeler ışığında sürekli olarak gözden geçirilmeli ve günün koşullarına uydurulmalıdır.
4. Standard, ölçülebilir, başkaları tarafından tekrarlanabilir yöntemleri içermelidir.

ISO 9000 Kalite Yönetimi ve Kalite Güvencesi Standartlarının temel, savunma teknolojisine ilişkin olarak Amerika Birleşik Devletlerinde hazırlanan MIL-O-9858 standardına dayanır. Nükleer enerji, uzay ve havacılık, savunma sanayi gibi sektörlerde üretim sistemindeki hataların, telafisi güç problemlere yol açacağından, üretimin başından sonuna kadar sistemin belli bir kaliteye ve güvenceye alınması kaçınılmaz olmuş ve standartlar hazırlanmıştır.

Savunma sanayine yönelik olarak hazırlanan standartları, daha sonraki yıllarda, endüstriyel alanlarda kaliteli mal ve hizmet alımında ve üretiminde kalitesizliği önleme amaçları için hazırlanan standartlar izlemiştir.

Kalite sistem standartlarının uluslararası düzeyde geçerli kılmak ve yaygınlaştırmak üzere, Uluslararası Standardizasyon Örgütü (ISO), 1987 yılında, "BS-5750 Kalite Sistem Standardını örnek alarak "ISO-9000" adı altında yeni bir standart serisi hazırlanmıştır. ISO-9000 standardı ar serisi belirli sektörlere ya da ürünlere yönelik değildir ve her sektöre uygulanabilecek genel unsurları içermektedir. Günümüzde, hemen hemen tüm ülkelerde geçerli genel amaçlı kalite güvencesi standardı olan ISO-9000, değişik kodlar ile, ilgili ülkeler, kendi dillerine çevirerek yayımlanmışlardır (Bozkurt, 1995, S.12). Örneğin, bu standartlar serisi Türkiye'de TS ISO-9000, Almanya'da DIN ISO-9000, Amerika'da ANSI-ASQC-Q 9000 serisi olarak anılmaktadır. Uluslararası Standardizasyon Örgütü'nün kararına göre, standartların her beş yılda bir yeniden gözden geçirilmesi öngörülmüştür. Nitekim Aralık 1994'de ISO-9000 serisi standartlar gözden geçirilerek yeniden yayımlanmıştır.

ISO-9000 Standartları kendi başlarına birer amaç değil, toplam kaliteye ulaşmak için birer araçlardır. Uluslararası standartlar, belgelendirilmiş kuruluşlara, dünya piyasalarında rakipleriyle eşit düzeyde rekabet ve müşteri ihtiyaçlarını tatmin edebilme olanağı verirler.

Eğitimde Standartlar

Eğitimde ISO-9000 standartlarının uygulanmasına yönelik çalışmalar, İngiltere'de İngiliz Standartlar Enstitüsü (BSI) tarafından yayımlanan bir klavuz ile başlamıştır. Bunu Amerika Ulusal Standart Enstitüsü'nün (ANSI) yayımladığı bir standart rehber izlemiştir (ANSI/ASOC, 1991).

ISO-9000 standartlarının eğitime uyarlanması yönünde çeşitli yakınlara rastlanılmaktadır. Ancak henüz endüstride olduğu gibi kesin standartlar ortaya konulamamıştır. Ancak bu yönde çeşitli çalışmalar yapıldığı bilinmektedir.

Standart asgari gereklilikleri içerdiğine göre eğitimde, dolayısıyla eğitim yönetiminde de standartların belirlenmesi gerekmektedir. Eğitim-öğretim yaşamında bilgi veya beceriyi ölçen standart testler hazırlanabilmektedir. Aynı şekilde, amaçla yönelik standartların hazırlanması, kaliteli bir eğitim-öğretim için kaçınılmazdır. Aslında eğitim sisteminde pek çok standart vardır. Örneğin ders geçme sisteminde bir dersten geçmek için 100 üzerinden 50, 4 üzerinden 2 almak **gibi** standartlar mevcuttur. Ancak

ölçmek istenilen şey (bilgi, beceri, davranış) tam olarak ölçülebiliyor mu? Veya öğretim sürecinde öğrencilere kazandırılmak istenilen bilgi ve beceriler tam olarak verilebiliyor mu? Bu soruların cevabını vermek oldukça güçtür. Bu nedenle eğitim-öğretim sisteminde standartların belirlenmesi ve yazılı hale getirilmesi zorunluluğu vardır.

Dünya'da ve Türkiye'de eğitime ilişkin standartların konulması vs geliştirilmesi görüşü giderek yaygınlaşmaktadır. Ancak, sistemin en stratejik unsurunun insan olması, endüstri sektöründen farklı olarak eğitim-öğretim sürecinin standartlaştırmasını güçleştirmektedir.

öte yandan kişiye kazandırılan bilgi ve becerilerin davranışa dönüştüğünü ölçmek oldukça güçtür. Çünkü sınav sürecinde bazı davranışları ölçmek mümkün olsa bile (özellikle atölye ve laboratuvarlarda) kişinin daha sonraki yaşamında nasıl bir davranış göstereceğini kestirmek olanaksızdır. Örneğin, trafikte, kırmızı ışıkta durmak gerektiğini, sınavda herkes belirtir. Ancak bunun davranışa dönüşüp dönüşmediğini dışarıda gözlemek, izlemek veya ölçme < imkansız gibidir. Tüm bu zorluklara rağmen eğitimde standartların oluşturulması çabaları devam etmektedir.

Başlangıçta eğitim-öğretim sürecinde bazı iş süreçlerini standartlaştırmak mümkündür. Bir eğitim kurumunda, özellikle öğrenci işleri, personel, ma işler vb. yönetim birimlerinde veya eğitim-öğretim yapan bölümlerde *bat* iş ve işlemler standartlaştırılabilir. Kalitenin yükseltilmesi veya toplam kalite yönetimi çalışmaları için başlangıç olarak birimler ve bölümler ele alınmalıdır. Böylece iş ve işlemleri standartlaştırarak, standartları sürekli gözden geçirerek ve gerektiğinde değiştirerek kalite yolculuğuna başlamak mümkündür.

Mal ve hizmet üreten diğer kurum ve kuruluşlarda olduğu gibi gerek standartları oluşturmak, gerekse toplam kalite yönetimini kısa sürede eğitim kurumlarında uygulamak oldukça güçtür. Ancak, eğitim kurumlarında müşteri memnuniyetini, sürekli iyileştirmeyi, takır çalışmalarını gerçekleştirmek, kaliteyi sürekli artırmak, toplam kalite yönetimi anlayışıyla mümkündür. Avrupa ve Amerika'da bu alandc yapılan çalışmalar dikkat çekmektedir. Bu anlamda, yükseköğretim kurumlarında uygulanabilecek standartların ve toplam kalite yönetimi için yapılması gerekli olan iş ve işlemlerin neler olduğunun belirlenmesi ve değerlendirilmesi, araştırmanın problemini oluşturmaktadır. Dolayısıyla, kalite güvencesini sağlamaya yönelik olarak belirli kurallar koymayı ve

bunlara uymayı gerektiren standartlar; yönetim-denetim, eğitim-öğretim, araştırma ve yayın, danışmanlık ve çevreyle ilişkiler başlıkları altında toplanan ve yükseköğretim kurumlarında yapılması gereken iş ve işlemler ile öğretim elemanlarının konuya ilişkin görüş ve önerilerinin neler olduğunun saptanması ve değerlendirilme bu çalışmanın amacını oluşturmuştur.

Yöntem

Araştırmanın evreni, Abant İzzet Baysal Üniversitesinde çalışan 173 öğretim üyesi ve yardımcısından oluşmuş, evrene ulaşmak mümkün olduğundan örneklem alma yoluna gidilmemiştir. Kuramsal çerçevenin oluşturulması ve çalışma modelinin saptanması amacı ile, ilgili literatür taranmış, bilim adamlarının ve uzmanların görüşüne başvurulmuştur. Bu doğrultuda hazırlanan anketin birinci bölümünde kişisel bilgiler, ikinci bölümünde standartlara ilişkin görüşler yer almıştır. Üçüncü bölümdeki görüşler (öneriler), yönetim-denetim, eğitim-öğretim, araştırma ve yayın, danışmanlık ve çevre ile ilişkiler alt başlıkları altında toplanmıştır. Dördüncü ve son bölümde, görüşlerine başvuru alan öğretim elemanlarının, konuya ilişkin görüş ve önerilerini belirtebilecekleri kısımdan oluşmuştur. Anketin 2. ve 3. bölümünde, beşli derecelendirme ölçeğine yer verilmiştir. 173 öğretim elemanına gönderilen ankette 137'sinden cevap alınabilmiştir.

Bilgi toplama aracıyla toplanan verilerin istatistiksel çözümü, araştırmacı tarafından istatistiksel paket program uygulanarak bilgisayarda yapılmıştır. Anketteki her maddenin frekans, yüzde, ortalama, standart sapma ve grupların görüşleri arasında anlamlı bir fark olup olmadığını gösteren "t" testi sonuçları değerlendirilmiştir.

Bulgular

Bulguların verilmesinde, her maddenin ayrı ayrı tablolarının metin içinde gösterilmesi yoluna gidilmemiş, sadece deneklerin görüşlerine sunulan maddeler belirtilerek yorumlanmıştır.

Standartlara İlişkin Bulgular

Çizelge 1. Standartlara ilişkin Görüşler

Madde	Görüşler	X	Ss
1	Her bölüm için amaçlara uygun dersler belirlemek	4.54	0.75
2	Her ders için standart ders içerikleri anahatları hazırlamak	4.05	0.95
3	Öğretimde kullanılan ders araç ve gereçlerin belirlenmesi, seçimi ve teminine ilişkin standartlar belirlemek	4.03	0.87
4	Eğitim-öğretimde kullanılan dershanelerin atölyelerin ve laboratuvarların mekan ve donanımlarında standartlar belirlemek	4.11	1.40
c	Meslek standartları ve belgelendirme sistemi için standartlar geliştirmek	4.13	0.92
6	Öğrenci başarısını ölçmek için standart testler geliştirmek	3.71	1.07
7	Yöneticilerin seçimi, atanması ve çalışmalarının değerlendirilebilmesi için standartlar belirlemek	3.92	1.19
8	Öğretim elemanlarının atama, terfi ve süre uzatımları için standartlar belirlemek	4.05	1.10
9	Öğretim elemanlarının eğitim - öğretim faaliyetlerini değerlendirebilmek için standartlar belirlemek	3.76	1.06
10	Öğretim elemanlarının araştırma ve yayın faaliyetlerini değerlendirebilmek için standartlar belirlemek	3.89	1.06
11	Öğretim elemanlarının danışmanlık ve çevre ile ilişkilerini değerlendirebilmek için standartlar belirlemek	3.40	1.04
12	Öğretim elemanlarının kendilerini değerlendirebilmesi için standart değerlendirme anketleri geliştirmek	3.59	1.31
13	Eğitici olmayan personelin seçimi, atanması ve çalışmalarının değerlendirilmesine ilişkin standartlar belirlemek	3.84	1.08
14	Hizmet birimlerinde (öğrenci işleri, personel, mali işler vb.), yapılan tüm iş ve işlemler için standartlar belirlemek	3.84	1.15

Toplam kalite yönetiminin yükseköğretim kurumlarında (fakültelerde ve yüksekokullarda) uygulamaya konulabilmesi için, kalite güvencesini sağlamaya yönelik standartların belirlenmesi gerekir. Standartlar belirli kurallar koymayı ve bu kurallara uymayı amaçlar. Ancak eğitimde standartlar koymak ve bunları uygulamak, mal ve hizmet üreten kimi kurumlardaki gibi kesin değildir. Sözelimi eğitim kurumlarının ürünü olan mezunların niteliklerini tam olarak ölçmek henüz mümkün olamamaktadır.

Öğrenciye kazandırılan bilgilerin ne zaman davranışa dönüşeceğini kestirmek güçtür. Bu nedenle, standartları kesin ve değişmez olarak algılamamak gerekir.

Yükseköğretim kurumlarındaki eğitim-öğretim yaşamı tıpkı insan yaşamı, gibi dinamiktir. O halde standartlar da kesin ve değişmez olmamalı, geri bildirimlerle kontrol edilerek sürekli gözden geçirilmelidir. Belli bir standart konulmadığı takdirde de belli bir kalite çizgisine de ulaşmak güçtür. Deneklerin görüşüne sunulan öneriler aşağıda belirtilmiştir.

Yükseköğretim kurumlarında belirli standartların konulması gerektiği görüşüne deneklerin "çok derecede" katılmaları anlamlı bulunmuştur. Çünkü standartlar aynı zamanda beraberinde ölçmeyi ve değerlendirmeyi gerektirmektedir. Ölçülemeyi değerlendirmek ve yönetmek çok güçtür. Tanımlanamayanı da ölçmek imkansızdır. Bu nedenle genel başlıklar altında belirtilen bu standartları kendi içinde tekrar tanımlamak ve standartlaştırmak gerekir. Bu da ayrı bir çalışmayı gerektirir.

Standartlara ilişkin olarak denek gruplarının görüşleri arasında anlamlı bir fark olup olmadığına ilişkin "t" testi sonuçlarına göre anketteki sorulardan 8. soruda profesörler ile okutmanlar ve araştırma görevlileri, 10. soruda profesörler ile öğretim görevlileri, 11. soruda profesörler ile yardımcı doçentler arasında anlamlı bir görüş farklılığı vardır. 2., 10. ve 11. sorular öğretim elemanlarının değerlendirilmesine yönelik olduğundan yardımcı doçent, öğretim görevlisi, okutman ve araştırma görevlilerinin katılım dereceleri profesörlerden düşük olmuştur.

Genel olarak, standartların belirlenmesi gerekliliğine denek grupları "çok derecede" katılmaktadır. Dolayısıyla anlamlı bir görüş birliği vardır.

Toplam Kalite Yönetimi Uygulamasına İlişkin Bulgular

Günümüzde gittikçe yaygınlaşan kalite ve buna dayalı yönetim anlayışı kurumların rekabet gücünü artırırken bireylerin ve toplumun gelişimine de katkıda bulunmaktadır. Kurumların geleneksel yönetim anlayışından toplam kalite yönetimi anlayışına geçerken yerine getirilmesi gereken pek çok iş ve işlemler vardır. Bu iş ve işlemler ile birlikte toplam kalite kültürünün oluşturulması ve yerleştirilmesi gerekir. Bu anlamdaki bir dönüşüm için müşteri bilinci, süreç iyileştirme ve yenilik aşamaları

sözkonusudur. Bu hususları gözardı etmeden, yükseköğretim kurumlarında toplam kalite yönetimi uygulamalarının başlatılabilmesi için bazı kurumlardaki uygulamalardan ve literatür taramasından elde edilen bilgiler ışığında deneklerin görüşüne sunulan ve yapılması gereken iş ve işlemlerin bir listesi hazırlanmış ve gruplandırılmıştır. Bu iş ve işlemler, yönetim •- denetim, eğitim - öğretim, araştırma ve yayın, danışmanlık ve çevre ile ilişkiler başlıkları altında toplanmıştır. Deneklerin görüşüne sunulan öneriler aşağıda belirtilmiştir.

A - Yönetim-Denetim

Denekler, yukarıda belirtilen önerilerin onuna "tam derecede", dokuzuna da "çok derecede" katılmışlardır, "t" testi sonuçlarına göre denek gruplarının görüşleri arasında .05 düzeyinde anlamlı bir fark 2,14 ve 19. önerilerde çıkmıştır. 2. öneride profesörlerle yardımcı doçentler; 14. öneride doçentlerle okutmanlar; 19. öneride doçentler ile okutman ve araştırma görevlileri arasında anlamlı bir görüş farklılığı vardır. Özellikle denetlemeye ilişkin 14. ve 19. önerilerde bu görüş farklılığının ortaya çıkması anlamlı görülmektedir.

Çizelge 2. Yönetim ve Denetime İlişkin Görüşler

Madde	Görüşler	X	ss
1	Yöneticiler, toplam kalite yönetimi uygulamaları için kararlı olmalı	4.39	0.73
2	Yöneticiler çalışanlara her konuda liderlik yapmalı	3.74	1.21
3	Toplam kalite yönetimi uygulamalarına herkesin katılımı sağlanmalı	4.30	0.74
4	Tüm iş süreçlerinde takım çalışması gerçekleştirilmeli	4.21	0.92
5	Kalite geliştirmede kullanılan araç, yöntem ve teknikler konusunda tüm personel yetiştirilmeli	4.30	0.92
6	Bütün ilgililerin katılımıyla yönetim politikası belirlenmeli ve uygun stratejiler oluşturulmalı	4.22	0.98
7	Akademik ve diğer personelin görev tanımları yapılmalı	4.40	0.81
8	Sorunları ve şikayetleri belirleme düzeni kurulmalı	4.34	0.84
9	Çalışanların başarılarını belirleme ve ödüllendirme sistemi kurulmalı	4.50	0.78
10	İş ve işlemlerin nasıl yapıldığını / yapılacağını gösteren "El Kitapları" hazırlanmalı	4.11	0.91
11	İletişim modelinin verimliliği ölçülmeli ve sürekli iyileştirme için hedefler belirlenmeli	4.39	0.72

Çizelge 2. (Devam). Yönetim ve Denetime ilişkin Görüşler

Madde	Görüşler	X	ss
12	İnsan kaynaklarını geliştirme çalışmaları planlanmalı	4,29	D.84
13	Bilgi, teknolojik, malzeme ve mali kaynakların etkin kullanımına yönelik planlama yapılmalı	4.45	175
14	Faaliyetleri denetlemek üzere içsel denetim ekibi kurulmalı	3.94	'3.96
15	Yıllık denetim planı hazırlanmalı	3.75	1.19
16	Sürekli iyileştirmeyi sağlamak için tüm iş süreçleri belirlenmeli	4.04	0,94
17	Amaçlara, planlara ve hedeflere ne ölçüde ulaşıldığı içsel denetimle belirlenmeli	3.99	0.88
18	Hizmet birimlerinin haftalık, aylık, dönemlik ve yıllık faaliyetleri izlenmeli ve kontrol edilmeli	3.86	.03
19	İlgili kanun, tüzük, yönetmelik, genelge ve yönergelerde belirtilen hususların yerine getirilme durumu izlenmeli ve kontrol edilmeli	4.05	0.83

B- Eğitim - Öğretim

Çizelge 3. Eğitim-Öğretime ilişkin Görüşler

Madde	Görüşler	X	S5
1	Bütün ilgililerin katılımıyla eğitim-öğretim politikası belirlenmeli, yazılı hale getirilmeli ve politikalara uygun stratejiler oluşturulmalı	4.32	0.71
2	Piyasanın ihtiyaçlarına uygun olarak öğretim programlarını yenileme ve geliştirme çabaları başlatılmalı	4.41	0.76
3	Eğitim ortamlarının sürekli iyileştirilmesi ve geliştirilmesi çalışmaları başlatılmalı	4.55	071
4	Verilen eğitimin niteliği ve tüm akademik faaliyetler benzer kurumlarda verilen eğitim ve faaliyetlerle karşılaştırılmalı	4.27	0 99
5	Öğretim elemanları işledikleri konulara ilişkin olarak aylık rapor düzenlemeli ve yönetime sunmalı	3.08	1 43
6	Öğretim elemanlarının her dönem sonunda dersin gidişi ve amaçların gerçekleşmesi ile ilgili değerlendirme ve varsa önerilerini bir raporla yönetime sunmalı	3.72	1.11
7	Öğrenme düzeyinin belirlenmesi için her ünitenin sonunda öğrencilere test uygulanmalı	3.51	1.20
8 •	Öğrencilerin öğrenme eksikliklerini ve güçlüklerini gidermek için tamamlayıcı eğitim düzenlenmeli	3.65	1.12

Çizelge 3 (Devam). Eğitim-Öğretime ilişkin Görüşler

Madde	Görüşler	X	ss
9	Dershanelerde ve laboratuvarlarda öğrenci sayısı dersin özelliğine göre sınırlandırılmalı	4.44	0.83
10	Meslekle ilgili yayınlar saptanmalı, temin edilmeli ve ilgililerin yararlanmasına sunulmalı	4.67	0.62
11	Öğrencilerin yabancı dil bilgilerinin geliştirilmesi çalışmaları başlatılmalı	4.31	0.85

Denekler; eğitim-öğretime ilişkin olarak önerilen 11 maddenin yedisine "tam derecede", üçüne "çok derecede", birine de "orta derecede" katılmışlardır. "Orta derecede" katılan beşinci öneridir, "t" testi sonuçlarına göre 6. ve 11. önerilere ilişkin olarak profesörler ile diğer öğretim elemanları arasında .05 düzeyinde anlamlı bir fark ortaya çıkmıştır.

C- Araştırma ve Yayın

Çizelge 4. Araştırma ve Yayınlarla ilişkin Görüşler

Madde	Görüşler	X	Ss
1	Akademik ve diğer personelin eğitim ihtiyacı için araştırmalar yapılmalı	4.42	0.73
2	Sürekli iyileştirme için akademik ve diğer personelin potansiyeli araştırma ile ortaya çıkarılmalı	4.16	0.90
3	Akademik ve diğer personelin memnuniyeti araştırılmalı	4.23	0.86
4	Öğrenci memnuniyeti araştırılmalı	4.13	0.81
5	Mezunları istihdam eden kurum ve kuruluşların mezunlara yönelik şikayetleri saptanmalı	4.29	0.80
6	Fakültelere veya yüksekokullara yönelik olarak çevrenin görüş ve algılaması araştırılmalı	3.97	0.89
7	Öğretim elemanlarının bilimsel araştırmaları ve yayınları için özel arşiv kurulmalı	4.28	0.96
8	Çevredeki özel ve resmi kurumlardan araştırmalara destek sağlanmalı	4.53	0.71
9	Öğretim elemanlarının yazdıkları kitaplar, araştırma raporları ve bildirilerin (en azından özetleri) yayınlanmalı ve ilgililere ulaştırılmalı	4.61	0.64

Denekler araştırma ve yayın faaliyetlerine ilişkin olarak öneilen 9 maddenin altına "tam derecede", üçüne de "çok derecede" katılmışlardır, "t" testi sonuçlarına göre sadece 1. öneriye ilişkin olarak profesörler ile doçentler arasında .05 düzeyinde anlamlı bir fark çıkmıştır.

D - Danışmanlık ve Çevre ile İlişkiler

Çizelge 5. Danışmanlık ve Çevre ile ilişkilere ilişkin Görüşler

Madde	Görüşler	X	SJ
1	Öğrencilere etkili bir danışmanlık ve rehberlik hizmeti sunulmalı	4.38	0.64
2	Toplumun yaşam düzeyini yükseltici ve kamu oyunu aydınlatıcı bilim verilerini söz, yazı ve diğer araçlarla yayma çalışmaları yapılmalı	4.38	0.64
3	Özel ve kamu kuruluşlarınca istenecek inceleme ve araştırmaları yapmalı, sonuçlandırmak düşünceler ve öneriler ilgililere bildirilmeli	4.14	1.00
4	Çevre sorunlarına çözüm getirici önerilerde bulunulmalı	4.36	0.73
5	Mezunları izleme çalışmaları yapılmalı ve mezunlar belirli aralıklarla hizmetiçi eğitime alınmalı	4.03	1.09
6	Özel ve kamu kuruluşları ile işbirliği yapılarak mezunlara iş bulmakta yardımcı olunmalı	4.10	0.80
7	Üniversite iş hayatı ilişkileri geliştirilmeli	4.44	0.82
8	Üniversite - sanayi işbirliği konusunda çalışmalar yapılmalı	4.51	0.78

Danışmanlık ve çevre ile ilişkilere yönelik olarak yukarıda önerilen 8 maddenin beşine denekler "tam derecede" üçüne de "çok derecede" katılmışlardır, "t" testi sonuçlarına göre sadece 8. öneride yardımcı doçentler ile araştırma görevlilerinin görüşleri arasında anlamlı bir fark ortaya çıkmıştır.

Sonuç

Buraya kadar verilen bulguların ve yapılan yorumların ışığında, toplam kalite yönetiminin yükseköğretim kurumlarında uygulanabilmesine ilişkin değerlendirme sonuçları aşağıda özetlenmiştir.

1. Toplam kalite yönetiminin yükseköğretim kurumlarında (fakülte ve yüksekokullarda) uygulamaya konulabilmesi için standartlara ve toplam kalite yönetimine ilişkin olarak araştırmacı tarafından önerilen görüş ve önerilere deneklerin tamamı "çok" veya "tam" derecede katıldıkları saptanmıştır.
2. Deneklerin görüşüne sunulan 61 maddenin otuzuna "çok", otuzuna "tam" ve birine de "orta" derecede katılım gösterilmiştir.
3. Denek gruplarının görüşleri arasında anlamlı bir fark olup olmadığı test edilmiş, "t" testi sonuçlarına göre bu fark çok düşük düzeyde; kalmıştır. Karşılaştırılması yapılan madde ve grup sayısı 915'dir. Sadece 18 karşılaştırmada .05 düzeyinde anlamlı bir fark görülmüştür.
4. "t" testi sonuçlarına göre anlamlı görüş farklılıklarının ortaya çıktığı maddeler, genellikle öğretim elemanlarının faaliyetlerine yönelik denetim ve değerlendirmelerine ilişkin maddelerde görülmektedir. Bu da bize objektif bir denetleme ve değerlendirmenin değişme ve gelişme için yol gösterici etkisi olacağını göstermektedir.

Sonuç olarak anketteki maddeler, standartların belirlenmesi ve toplam kalite yönetimi çalışmalarının başlatılabilmesi için gerekli olan ve araştırmacı tarafından saptanan genel konu başlıklarını içermektedir. Bu nedenle her maddenin analizi, yapılacak iş ve işlem basamaklarının detaylı olarak belirlenmesi ayrı bir çalışmayı gerektirecektir. Her kurum kendi yapısına ve kültürüne uygun olarak bu maddelere eklemeler ve çıkarmalar yapabilecek, belirlenecek iş ve işlemleri yazılı hale getirerek uygulamaya koyabilecektir. Ancak tüm bunların sistem bütünlüğü içinde ele alınması ve toplam kalite felsefesinin benimsenmesiyle mümkündür. Müşteri memnuniyeti, sürekli iyileştirme ve takım çalışmasını ön planda tutan böyle bir yönetim anlayışı, yükseköğretim kurumlarında kalite yolculuğuna başlamak için gereklidir ve ölçülebilir kaliteye ulaşmak için de zorunludur.

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

memhli ceylan

Kaynakça

- Aktan, Coşkun Can. "Yönetimde Rönesans". **Forum**. TOBB Aylık Dergi, Yıl: **5**.
Sayı **1,58-61**, Ocak **1998**.
- American National Standart. **ANSİ / ASQC 2-11 Quality Management and Quality Assurance Standarts - Guideliness for the Application of ANS / ASQC. Q 91 or Q92 to Education and Training İnısltuon**, Milvvaukee, Visconsin, **1993**.
- Bozkurt, Rıdvan, "ISO 9000 Serisi Standartlardaki Değişiklikler" **Kalkınmada Anahtar Verimlilik**. Ankara Milli Prodüktivite Merkezi Aylık Yayın Organı, Yıl: **7**, Sayı **81,11**, Eylül **1995**.
- Burnham, J. West. **Managing Quality in School. A T Q M Approach**. Longrnan, **1993**.
- Capital ve Artur Andersen. **İş Dünyasının Yeni Gözdesi Benchmarking**. istanbul: Capital Guide **38**, Ekim **1997**.
- Ceylan, Meınduh. "Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi ve Müşteri Memnuniyeti"
Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi. Ankara: Pegem, Özel Eğitini ve Hizmetleri Ltd. Şt. Yıl: **3**, Sayı: **1,23-29**, Kış, **1997**.
- Crosby, Philip. **Quality İs Free**. Nevv York: M c Gravv-Hill **1979**.
- Dale B. G ve Asher., J.M. "Total Qualily Control: The Lessons Europeai Executiver Can Learn From Japanese Companines", **Eurepean Managementjournal**, **7(4) 493-503,1989**.
- Deming, W. Edvard. **Out of Crisis**. Cambridge: Cambridge Universit) Press, **1.986**.
- Feigenbaum. A.V. **Total Qualky Control**. Nevv York: M c Gravv-Hill, **1991**.
- Ishıkavva, Kaoru. **What is Total Quality Control, The Japanese Way**. Nevv Jersey: M c Gravv Hill, **1985**.
- ISO **8402. Quality Vocabulary**. Svvtzerland: ISO Publications, **1991**.
- Imai, Masaaki. **Kaizen, The Key to Japan's Competitive Success**. The Kaizen İnstitute, Mc Gravv Hill, **1986**.

- Kavrakoğlu, İbrahim. "Türkiye'nin Çağı Yakalama Fırsatı ve Toplam Kalite",
Bizden Haberler Dergisi. Toplam Kalite Özel Eki. Koç Holding
Yayını, 1993.
- Levvis, Ralph and Douglas H. Smith. **Total Quality in Higher Education**.
Florida: St Luce Press. 1994.
- Onay, İrfan. "Toplam Kalite Kültürel Değişim Demek" **Ekonomik Forum**. TOBB
Aylık Dergisi, Yıl: 3, Sayı: 3, 50-52. Mart 1996.
- Shiba, Shoji, "New Dimension of Quality Management", **Statistical
Process Control, Proceedings of the 1st International Conference** 13-
17 June, London 1987.
- Taşkın, Erdoğan. "Kalite Bir Yaşam Tarzıdır". **Kalkınmada Anahtar Verimlilik**.
Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayını. Yıl: 6, Sayı 64, 5, Nisan, 1994.
- TDK, **Türkçe Sözlük**. Ankara: Türk Dil Kurumu Yayını, 1979.
- Yenersoy, Gönül. **Toplam Kalite Yönetimi, Mükemmeli Arayış Yolculuğuna İlk
Adım**. İstanbul: Rota Yayınları, 1997.
- Yetiş Nüket. "Mühendislik Eğitiminde Kalite ve Akreditasyon" **Dördüncü
Ulusal Kalite Kongresi, Toplam Kalite Yönetimi ve Eğitimde Kalite,
Özgeçmişler ve Tebliğler**. İstanbul: TÜSİAD - KALDER Yayını, 19-
203, 1995.