

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ VE EĞİTİM ÖRGÜTLERİ

Yard. Doç. Dr. Türkan ARGON
Abant İzzet Baysal Üniversitesi
Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümü

ÖZET

Toplam Kalite Yönetimi (TKY), örgütte sürekli gelişme ve değişmeyi esas alan bir yaşam felsefesi olarak düşünülmektedir. TKY'de asıl unsur insan ögesidir. Eğitim sektörünün de en önemli özelliği ve diğer sektörlerden ayrılan yanı insan unsuru üzerindedir. Değişen dünya şartlarına uyum sağlayacak üretken, yenilikçi, gelişen ve değişime ayak uydurabilecek insan kaliteli eğitim istemektedir. TKY'nin temel yaklaşımlarından hareket eden bu kısa teorik çalışmada; TKY, kalite, TKY ile ilgili temel çalışmalar ve bunların ortaya çıkardığı yeni değerler belirtilerek, eğitim örgütlerinde TKY'nin önemi ve uygulanabilirliği işlenmiştir. Örgüt kaliteyi kendiliğinden değil insanlar sayesinde oluşturacağından, yönetimin kalitesi örgütün kalitesine de temel olacaktır.

Anahtar Kelimeler: Kalite, Toplam Kalite Yönetimi

ABSTRACT

Total Quality Management is regarded as living philosophy that takes continuous development and change in the organizations as a base and individuals are also regarded as the main element. It is true for the educational organizations that it takes the individuals as a base that can be observed in other sectors. Individuals who are productive, reformist, developing and keeping up with the changes want quality in education. During the study, total quality management, quality, basic studies in total quality management and the new values that are come about as the results of total quality management studies, the importance of total quality management in educational organizations and its applicability were dealt with. It is known that quality in the organizations is accepted the consequence of the individuals' quality at the organizations and the quality of the management is accepted as the quality of the organizations.

Key Words: Quality, Total Quality Management

1. GİRİŞ

Dünyadaki hızlı teknolojik gelişme ve bilgi çağı içinde bulunma

gerekliliği, daralan dünya pazarında ürtünde, hizmette ve insan gücünde rekabeti artırmış, bu rekabet kalite devrimini ortaya çıkarmıştır. Öncelikle üretim, daha sonra hizmet sektöründe yaşanan kalite devrimi örgütlerin yönetim yapılarını değiştirme gerekliliğini getirmiştir. Son yıllarda başarılı olarak adlandırılan şirketlere bakıldığında ortak özelliklerin; müşteri tatminini ön plana çıkarma, bilgi ve öğrenmeyi işgücü olarak temel kaynak olarak görme, yönetimde hiyerarşik yapıyı azaltıp tüm çalışanları üretim ve satış süreçleri içinde düşünme şeklinde belirtilebilir (Hergüner, 1998). Bugün örgütler, Toplam Kalite Yönetimi'nin (TKY) temel felsefesini oluşturan ana değerler olan insana önem verme, müşteriye mutlu etme, problemi belirleme, sisteme katkıda bulunma ve bir sonuç üretme gibi özellikleri yeni yönetim biçimi olarak algılamaktadırlar.

Shewhart, Deming, Juran, Freigenbaum, örgütte yaşam felsefesi olarak sürekli değişme ve gelişmeyi esas alan, TKY'nin öncüleri olarak görülmektedir (Cafoglu, 1996). Özellikle II. Dünya Savaşı sonrasında Japonya'da tüketim mallarının kalitesini artırmak amacıyla başlatılan çalışmalar, verimliliğin ve müşteri doyumunun artması, maliyetin düşmesi ve kaynak israfının azalması yönünde başarılı sonuçlar vermiştir (Bayrak&Ağaoğlu, 1998). Bu doğrultuda, yönetim etkinliklerine sistematik bir yaklaşım olarak kabul edilen TKY'nin çoğu örgütte başarılı olacağı öne sürülmektedir.

2. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ (TKY)

Çoęunlukla bir kalite devrimi olarak ele alınan TKY, yeni ölçüm biçimleri, istatistiksel metotlar, teknik prosedürler ve uygulamaları ile kalite güvenirliliğini sağlayan ve müşterinin isteklerini karşılamaya yönelik bir yönetim tarzı olarak görülmektedir. Genellikle, bir sonuç olarak değil de bir süreç olarak ortaya çıkan kalitenin tanımı da uzmanlara göre değişmektedir.

TKY tanımı; değişik yönetim tarzlarının farkında olma, kaliteyi tanımlama ve bir ilke olarak benimseme, müşteri taleplerinin karşılanmasına yoğunlaşma, iç ve dış müşteriye odaklanma, tüm kaynakları sürekli gelişmeye ayırma, örgüt içi sürekli eğitimi kurumsallaştırma, yöneticilerin değişen rollerini kabul etme, bir sistem içinde çalışıldığının bilincinde olma, tüm örgütü bir ekip olarak görerek ekip çalışmasına önem verme, iletişimi geliştirme, problem çözme ve verilere dayalı karar vermede bilimsel yaklaşımı kullanma, üst yönetimin bütün bunlara inanması, insan kaynaklarının sürekli geliştirilmesine ayrıca önem verilmesi (Hergüner, 1998), gibi kavramların çoğunu kendisine temel olarak almaktadır. Bu

sebeple de bir yönetim modelinden çok bir yaşam felsefesi olarak kabul edilmektedir.

Temel felsefesi sürekli gelişme olup, insan varlığının temelini oluşturan felsefi değerlere dayanmaktadır. Bu değerler, insanın iyi olması, iyi olanı seçmesi, farklı fikirlere önem vermesi ve insanca yaşamı içerisinde devamlı yeni şeyler öğrenerek gelişme ile de yakından ilgilidir (Hergüner, 1998). En önemli ilkesi ise, *müşteri doyumu* olup, onların gereksinim ve beklentilerine önem vererek zamanında karşılanması, maliyetin düşürülerek üretim niteliğinin artırılması amaçlanmaktadır. TKY anlayışına göre, *üretimin niteliği* üretim sırasında sağlanmaktadır. Önemli olan üretim sırasında hata yapmamak ya da yapılan hataları anında gidermektir. Böylece *sıfır hataya* ulaşmak amaçlanmaktadır. TKY’de kalitenin “**amaca uygunluk**” olduğu öne sürülmektedir. Bunun için, öncelikle örgüt amaçlarının net bir şekilde ortaya konulup, bu **amaca ulaşmak** için yapılması gereken her işlemin doğru ve zamanında yapılması gerekmektedir. Bir diğer önemli boyut da *ilişkidir*. Örgütü oluşturan, örgüte girdi sağlayan ve örgütün ürünü alan bireyler arasında sağlıklı ve beklentilerin açıkça ifade edildiği ilişkilerin kurulması gerekmektedir (Ağaoğlu, 1997). Görüldüğü gibi, insanların ihtiyaçlarının tatmin edildiği, kendilerini gerçekleştirme imkanı buldukları, iletişim kurabildikleri yönetim anlayışı ile TKY adı altında eski yönetim anlayışlarına rakip olarak görülüp, sürekli gelişme felsefesiyle, değişen toplum ve teknolojilerin ihtiyaçlarına cevap aranmaya başlanmıştır.

3. KALİTE NEDİR?

Birçok tanımı yapılmış olmasına rağmen kalite tanımı hala soyutluğunu koruyan bir kavramdır. “**Amaca uygunluk derecesi**”, “**kullanıma uygunluk**” gibi tanımlarla ifade edilebilen kalite kavramı, örgütlerin ürettikleri malın ya da sundukları hizmetin özelliğine bağlı olarak içeriğini doldurmaktadır. Diğer taraftan, kalite hakkında karar vermek zorunda olan enstitü ve organizasyonlar oldukça somut tanımlar yapmışlardır. Bu organizasyonlardan bazılarının yaptığı tanımlamalar;

ABD Kalite Kontrol Derneği (ASQC): Kalite, bir mal veya hizmetin belirli bir gerekliliği karşılayabilme yeteneklerini ortaya koyan özelliklerin tümüdür.

Avrupa Kalite Kontrol Organizasyonu (EOQC): Kalite, bir malın veya bir hizmetin tüketicilerin isteklerine uygunluk derecesidir.

Türk Standartları Enstitüsü (TSE): Kalite, bir ürün ya da hizmetin belirlenen ya da olabilecek ihtiyaçları karşılama kabiliyetine dayanan özelliklerin toplamıdır (Özden, 1998), şeklindedir.

Görüldüğü gibi bugünkü haliyle kalite, verimlilikte artış sağlamanın bir yöntemi olmasının ötesinde, bir örgütlenme biçimine dönüşmüştür. Örgütler bu yeni yaklaşım çerçevesinde eski dikey yapıyı terk ederek *yatay örgütlenmeye* geçtikleri gibi, katı görev tanımlamalarını terk ederek *esnek üretimi* ve *uzmanlaşmayı* yaygınlaştırmaktadır. Örgütte herkesin sorumluluğu olan kalite, sadece kalite kontrol departmanının ya da uzmanın sorumluluğu altında olarak düşünülmemelidir. Bunun yanında, üst yönetimin kararlarda herkesten daha fazla etkisi olduğu gerçeği de unutulmamalıdır. Onların tedbirleri kaliteyi sınırlayabilir ya da sürekli artırılması için teşvik edebilir. Çünkü kalite, yönetim biriminde oluşturulup bütün örgüt içinde işbirliğini gerektirmektedir.

Deming'e göre, ürün ve hizmetlerin kalitesini sürekli artıran bir örgüt üretkenliğini de artırıp, sadık müşteriler kazanabilmektedir (Aguaya, 1994: 20). Kendi oluşturdukları kulelerden dışarı çıkıp toplum ile bütünleşmek isteyen örgütler, reform ve yeniliklerinin başarıya ulaşması için, kalite kavramına önem veren TKY'den yararlanıp, başarıya ulaşabilirler.

4.TOPLAM KALİTE YÖNTEMİ İLE İLGİLİ TEMEL ÇALIŞMALAR

4.1. Deming'in Ondört İlkesi

TKY'nin gelişmesinde önemli katkıları olan Deming, TKY'ni 14 ilkeye dayandırmaktadır. Bunlar kısaca şöyledir:

1. Hizmet ve ürünlerin geliştirilmesi için amaçlarda süreklilik yaratmak,
2. Yeni bir toplam kalite ve sürekli gelişme felsefesi benimsemek,
3. Kaliteyi yakalamak için bütün halinde teftiş bağımlılığına son vermek,
4. Yapılan işi sadece para ile ödüllendirmeye son vermek,
5. Hizmet ve ürün sistemlerini sürekli geliştirmek,
6. Kurumda mesleki eğitim vermek,
7. Liderliği tesis etmek,
8. Korkuyu yenmek,
9. Bölümler arasında engelleri kaldırmak,
10. Slogan, nasihat ve sayısal kotaları kaldırmak,
11. İş kotalarını kaldırmak,
12. Çalışanların elde ettikleri başarılarla gurur duymalarını engelleyecek unsurları kaldırmak,
13. Zengin bir eğitim ve kendini yenileme programı kurmak,

14. Değişimi sağlayacak tedbirler almak (Özdemir, 1995).

4.2. Juran

Juran kaliteyi yükseltmek için, yıllık yapısal gelişme planları, örgütte herkese uygun eğitim verilmesi ve kalitenin yönettiği etkili liderlik üzerinde durulması gerektiğini belirtmiştir (Cafoğlu, 1996).

4.3. Feigenbaum

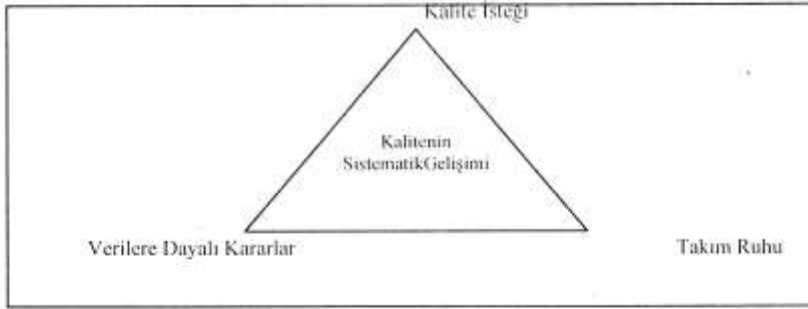
Feigenbaum kalite geliştirmede; insan ilişkilerinin geliştirilmesi, istatistiksel veri toplama, bilgilendirme için istatistiksel gösterim tekniklerini kullanma, dalgalanmaları azaltmak için istatistiksel süreç kontrol ve ölçümlerini kullanma, ideal yapıyı şekillendirip gösterme ve gelişmeyi sağlamak için organize olma (Cafoğlu, 1996) tarzında yöntemlerin izlenilmesi gerektiğini belirtmiştir.

4.4. Ishikawa

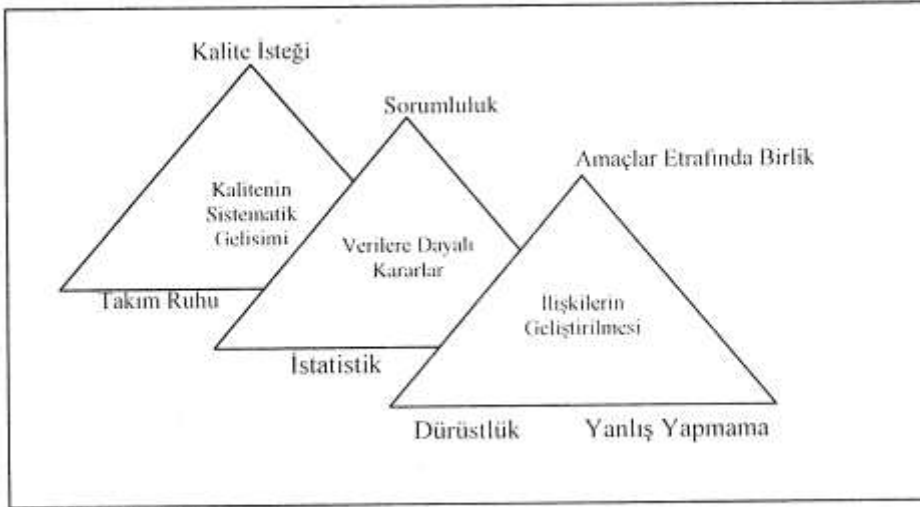
Ishikawa ise kalitenin müşteriye merkeze alarak, onun ihtiyaçlarının tatmini, bilgi, süreç, hizmet, çalışanlar ve amaç kalitesinin geniş boyutta düşünülerek tam kalite, tam fiyat ve tam miktar (Cafoğlu, 1996), olarak gerçekleştirilmesi gerektiğini belirtmiştir.

4.5. Diğer çalışmalar

Deming'in 14 ilkesi üzerinde çalışan Joiner ve Zahn, Joiner Üçgeni ve Zahn Üçgenleri (Özdemir, 1995) şeklinde gösterdikleri TKY'ni şu şekilde geliştirmişlerdir.



Şekil 1. Joiner Üçgeni



Şekil 2. Zahn Üçgenleri

Şekil 1 ve 2'de görüldüğü gibi TKY, örgütün kalite isteği ile başlamaktadır. Örgüt kar ve verimliliğinin göstergelerinden biri olan ürünlerden memnun olan müşteri sayısının artması, zaman, üretim süreçlerini de bu anlayışa göre değiştirmektir. Örgütte bir takım ruhunun oluşturulması, kararların verilere dayalı olarak alınması, dürüstlük ve yanlış yapmama gibi özellikler her türlü ilişkinin temelini oluşturmaktadır.

Dolayısıyla TKY, müşteri ve takım içerisinde sürekli örgütsel gelişme ruhuna dayanmaktadır. Yeni örgüt ve yönetim anlayışına göre örgütler, başarısız olmaktan değil bir şeyi denememekten çekinmelidirler. Yapılan bu temel çalışmaların özelliklerine göre, klasik ve modern (toplam kaliteyi benimsemiş) örgütlerde TKY karşılaştırması Tablo 1'de verilmiştir:

Tablodan da anlaşıldığı gibi, klasik yönetim anlayışına sahip örgütlerdeki yöneticilerin günlük rutin işlerin yoğunluğu ile personeline ve örgütten hizmet bekleyenlere çok fazla ayıracak zamanları olmadığı gibi, değişmeye ve gelişmeye kapalı oldukları görülmektedir. Bunun aksine, modern örgütlerdeki yöneticilerin rutin işlerle kaybedecek zamanları olmadığı gibi, esas olan verimli çalışma ortamı sağlamaktır. Örgütte değişme, gelişme ve motivasyon sağlamada personelin kararlara katılımı ve eğitimi ise önemli rol oynamaktadır.

Tablo 1. Klasik ve Modern (TKY'ni Benimsemiş) Örgütlerin Özellikleri

Klasik Örgütler	Modern (TKY) Örgütler
Standartlara uyma	Tarafların doyumunu ve başarısı
Öğrenenlerin kontrolü	Kendi kendini kontrol
Kalite, sistem tarafından belirlenir.	Kalite, müşteri tarafından belirlenir.
Pasif öğrenenler	Aktif öğrenenler
Sık kontrol	Sürekli gelişme
Maliyete dayalı	Sonuca dayalı
Bütçeye göre plan	Plana göre bütçe
Çalışıyorsa değiştirme devam ettir	Çalışıyorsa değiştir
Üretimden sonra kalite	Plan ile başlayıp sürekli olan bir kalite
Değişme pahalıdır (statiktir)	Değişme kararlardır (yenilikçidir)
Eğitim, maliyet unsurudur	Eğitim üretim unsurudur
İç rekabet	Dış rekabet
Bireysel görevler üzerine odaklaşma	Takım olarak amaçlar üzerine odaklaşma
Otokratik yönetim	Katılmalı yönetim
Başkalarını ikazı ile çalışma	Kendiliğinden çalışma
Bağımsız, birbirine katlanan üyeler	Birbirine bağlı, birlikte olmaktan ve çalışmaktan hoşlanan üyeler
Riskten sakınma	Risk alma
Aciliyet duygusundan yoksunluk	Doğal aciliyet duygusu

Kaynak: Özdemir, 1995: 98.

TKY, çağdaş bir yönetim düşüncesi, felsefe ve ilkeler bütünü olması yanında uygulama araçlarıyla da farklı bir yönetim biçimidir. Böylece, TKY temel felsefesi olarak; fayda amaçlı, müşteri yönelimli, işgören merkezli, birlikteliğe dayanan ve çevre bilinçli olma şeklinde beş nokta üzerinde durulabilir. Ayrıca, TKY'nin yönetim yaklaşımı ve izlediği genel amaçların açıklanması için; savurganlığın önlenmesi, verimliliğin ve kalitenin artırılması, maliyetin düşürülmesi, işlem zamanlarının kısaltılması ve sürekli iyileşme ve gelişmenin sağlanması (Özden, 1998), eylemlerine önem verilmelidir. Yani yönetim, örgüt yaşamında olabilecek olasılıkları değerlendirecek göstergelere sahip olmalıdır. Yöneticiler de varolan uygulamada uzun dönemin yaşamın bir dizi kısa dönem göstergelerini kullanmaktadırlar (Karlı, 1998).

5. KALİTE AKIMININ ORTAYA ÇIKARDIĞI YENİ DEĞERLER

5.1. Örgüt İçinde İnsana Yaklaşım Tarzı

TKY'nin belirgin özelliklerinde ilki "insana saygı"dır. TKY'de insan müşteri ya da örgüt çalışanı olarak önemli bir yere sahiptir. Örgüt çalışanları tarafından üretilen mal ve hizmetin kalitesi müşteri istek ve beklentilerince belirlenmektedir. Bu bakımdan Deming, kaliteye işçinin onuru, işin neşesi

şeklinde bakmaktadır. Örgütte kaliteye ulaşmak isteyen her yönetici çalışanın yanında olmak ve ona güvenmek zorundadır. Çalışanların mutluluğunu sağlamak için, onların yeterli gelir düzeyine sahip olmaları ve işlerinden zevk almaları ise gereklidir (Aquaya, 1994). Ishikawa (Özden, 1998), örgütte kalite artırma etkinliklerinin arkasında üç temel fikir olduğunu belirtmiştir. Bunlar; örgütün daha iyiye gitmesine ve gelişmesine katkıda bulunmak, insana saygı duymak ve içinde yaşamaya değer mutlu ve aydınlık bir iş ortamı yaratmak ve insana yeteneklerini ortaya koymasına için fırsatlar vermektir.

Görüldüğü gibi, kalite artırmanın temelinde insana verilen değer yatmaktadır. Yani, “**insanlar örgüt için değil, örgütler insan için vardır**” görüşü önemlidir.

5.2. Çalışanların Yönetime Katkısı

Örgütte insana değer verilmesi, ona yönetimde etkin olmanın da yollarını açmıştır. Bu nedenle TKY'nin olduğu örgütlerde katımlı yönetim ve iş doyumu büyük önem taşımaktadır. İyi bir ürün veya hizmet sunabilmek için yöneticinin örgütteki çalışanları ile birlikteliği şarttır. TKY' de katımlı yönetim, aynı iş yerinde kalite yönetimi faaliyetlerini gönüllü olarak üstlenen işgörenlerden oluşan küçük çalışma grupları diye adlandırılan, **kalite kontrol çemberleri** yöntemiyle uygulanmaktadır. Katımlı yönetim etkili bir şekilde uygulandığında örgütte; düşünülenlerin söylenebildiği bir ortam, çok çeşitli konularda eğitim olanakları, grup içinde işbirliği duygusu, bireysel olarak bilgi, hayal gücü, karar verme ve değerlendirme yeteneklerini geliştirme, işyerine zenginlik ve çeşitlilik getirme (Özden, 1998) gibi birçok fırsatı sağlamaktadır.

5.3. Müşteri Odaklı Yönetim

TKY anlayışının temeli müşteri memnuniyetidir. Müşteri odaklı yönetimin egemen olduğu örgütler, ürettikleri mal ve hizmetlere ilişkin müşteri tutum ve algılarını saptamak için, market araştırmaları yapmaktadırlar. Araştırma literatürüne **focus groups** olarak giren bu bilgi toplama yöntemi, daha doğmamış ihtiyaçları bile keşfedebilmektedir. Bu sayede kontrol yerine süreç geliştirmede yoğunlaşma sağlanmaktadır. TKY'nin bir diğer özelliği de üretim sürecinin tüm aşamalarına ilişkin topladığı verilerin sağlam olup, süreci geliştirmeye yardım edecek **pareto analizi** ve **balık kılıcı diyagramı** gibi ölçme değerlendirme araç ve tekniklerinin yoğun olarak kullanmasıdır (Özden, 1998).

5.4. Yönetimde Liderlik

Deming, kaliteyi bir yönetim olarak görmekte ve TKY'nin örgütlerde en üst yönetici tarafından başlatılması gereğine inanmaktadır. Bu yüzden TKY'nde üst yönetim liderliği konusuna ayrı bir önem verilmektedir. Fakat, yönetimin kendisini tek başına kalite ve verimliliğe adanması da yeterli değildir. Yönetici sorumluluklarını bilmek ve gerekenleri yapmak zorundadır. Deming (Özden,1998), yöneticinin sahip olması gereken liderlik özellikleri olarak; güven yaratma, yardım sağlama, tüm çalışanlara kendilerini geliştirme fırsatı verme ve onlara sınırsız kaynak yaratma, işgörenlere içinde çalışmaktan onur duyacakları bir iş ortamı sağlama, çalışanların işlerinin zevklerini tatmaları ve performanslarını en üst düzeye çıkarmaları için çaba sarfetmeyi belirtmiştir. Diğer bir ifade ile TKY örgütlerinde liderlik etmek; yardım etmek, koçluk yapmak ve desteklemek demektir; tehdit etmek, korkutmak, hizaya sokmak ya da cezalandırmak değildir (Bonstingl, 2001).

Görüldüğü gibi TKY'deki liderlik anlayışı, sorumluluk sahibi, astların ilgi ve yetenekleri doğrultusunda rehberlik eden, gerekli kaynağı sağlayan, bu sayede örgütün gelişeceğine inanan bir anlayıştır. Aynı zamanda liderlerin değişme ile bütünleşmesini de gerekli kılmaktadır. Çünkü değişmeyi önce liderlerin kendileri gerçekleştirmelidir ki, ardından örgütsel gelişme ve büyümeyi getirebilsinler.

6. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ VE EĞİTİM ÖRGÜTLERİ

Önceleri yalnızca kar amacıyla mal üretmek üzere kurulmuş örgütler tarafından kullanılan TKY, bugün alan sınırlaması olmaksızın hemen hemen tüm örgütlerde uygulanmak istenmekte, bunun için araştırmalar yapılmaktadır (Songür, 1997). Nitelik ve niceliğin yükseltilmesinin önemli bir sorun olarak görüldüğü eğitim kurumlarında TKY'nin uygulanabilirliği tartışılmaktadır. Gözlenen gelişmeler sonucu diğer alanlarda olduğu gibi eğitim sisteminde de yeni yapı ve arayışlar içine girilmiş ve eğitim sistemi müşteri beklenti ve gereksinimleri üzerine inşa edilmeye başlanmıştır.

Eğitim hizmetlerinden birçok insan dolaylı ya da dolaysız olarak yararlandığı için, yararlanma derecesine göre iç müşteriler (öğrenci, yönetici, öğretmen ve diğer çalışanlar) ve dış müşteriler (aileler, üst yönetim kurumları, iş dünyası ve toplum) olarak adlandırılan bireylerin beklentilerinin araştırılması ve karşılanması büyük önem taşımaktadır (Cafoğlu, 1996). Eğitimde temel müşteri olarak kabul edilen öğrencilere eğitim kurumlarının kazandırdığı ve kazandıracığı davranışlar her bakımdan önemlidir. Öncelikle bu davranışların neler olacağı, günümüz ve geleceğin

toplumları göz önünde bulundurularak belirlenmelidir. Bu noktada ilgili tüm bireylerin ve çevrenin görüşleri, beklenti ve gereksinimleri belirlenerek, onların doyumunun sağlanması gerekmektedir.

6.1. Eğitimde TKY

Ürettiği ürün, insanların davranışlarındaki olumlu değişimler olarak görülen eğitim örgütlerinde kalite ve verimliliğin ölçülmesi, mal ve hizmet üreten örgütlere nazaran oldukça güçtür. Fakat, diğer örgütlerde görülen yenileşme ve uygulamalardan eğitim örgütlerinin etkilenmemesi de imkansızdır. Çünkü sürekli gelişim, kalite okullarının günlük yaşamlarının bir parçasıdır (Bonstingl, 2001). Eğitim örgütlerinin çıktılarını kullanan ve ona, ana girdiler sağlayan diğer çevresel sistemler ve genel anlamda toplum da eğitim örgütlerini yenileşmeye zorlamaktadır (Özdemir, 1995). Nitekim, çevresel sistemlerde görülen çeşitli değişmelerin eğitim sistemini etkileyip, onda birtakım yenileşme hareketlerini ortaya çıkardığı gözlenmektedir. Örneğin, geleneksel bilgiye dayalı eğitim anlayışının günümüzde geçerliliğini yitirdiği bilinen bir gerçektir. Buna, öğrenci ve toplumdaki değişim de eklenirse eğitim örgütlerinin değişmeye ilgisiz kalmasının imkansız olduğu görülebilir. Günümüzde eğitimi sadece okul olarak ele almak ve sınırlamak ise eski bir yaklaşım olarak kalmış, yenileşme kavramı da nitelik olarak bir değişime uğramıştır.

Eğitimde TKY şu şekilde düşünülebilir: Toplam kalite adı verilen felsefe ve uygulaması eğitimi, kendilerini yargılayıcıdan çok destekleyici, aktarıcıdan çok yönlendirici, sınıf duvarları içinde soyutlanmış çalışanlardan çok aileler, öğrenciler, öğretmenler, yöneticiler, işyerleri ve toplumla birlikte çalışanlar olarak görmelerine yardım etmektedir. TKY’de asıl unsur “**insan**” ögesidir. Eğitim sektörünün de en önemli özelliği ve diğer sektörlerden ayrılan yanı “**insan**” unsuru üzerindeki çalışmasıdır. Değişen dünya şartlarına uyum sağlayacak üretken, yenilikçi, gelişen ve değişmeye ayak uydurabilecek insan, kaliteli eğitim istemektedir. Birçok okulda yöneticiler, TKY’ne geçiş sürecinde kendilerini destekleyebilecek, sistemin amaç ve ihtiyaçlarını belirlemeye yardımcı olabilecek çalışmalar yapmak amacıyla kalite grupları kurmaktadır. Bu durum okulun vizyonu, görevi, amaçları, ilkeleri vb. tüm stratejik planını geliştirebilmek için okul iç ve dış müşterileri ile tüm tedarikçilerinin, sürece işbirlikçi bir yaklaşımla katılmalarını gerektirmektedir. Öğrenciler, öğretmenler, yöneticiler, memurlar, kantin görevlileri, aileler yani okuldaki herkesin aynı derecede temsil edilmesi, gruba sağlam bilgiler kazandırılması açısından da önemlidir (Bonstingl, 2001). Bu noktada, okulda müşteriler için kurulan kalite organizasyonları

akla gelmektedir. TKY eğitimde uygulanacaksa, eğitimde müşteri kimdir? beklentiler nelerdir? ürün nedir? gibi soruların üzerinde durulması gerekmektedir. Eğitimin temel müşterisi öğrenci olmakla beraber toplumun geniş bir bölümü müşteri kesimi içerisine girdiği için, TKY’nde kaliteyi müşteri belirler temeline göre, bu müşterilerin beklentilerinin neler olabileceği araştırılmalıdır. Böyle bir araştırma yapmak oldukça güç olup, uzun sürebilmektedir. Bu zorluğu aşmak için, eğitim talebinde bulunan müşteriler arasında sınıflamalar yapıp, bu sınıflamaların beklentileri ortaya konulabilir. Eğitim tür ve kademesine göre özellikler ve istenilen kalite belirlenebilir. Örneğin, mesleki teknik okul mezunlarının istihdam edileceği sanayi dünyası, kendileri için en uygun elemanın yetiştirilmesini istemektedir. Mesleki teknik okulda okuyacak bir öğrenci hangi alanda yetiştirilmeli, mezun olduktan sonra çalışacağı iş alanları hangileri olabilir, bu alanın ondan beklentilerinin neler olabileceği gibi birçok soruna aşama aşama cevap verilip, süreç başlatılabilir. Başlangıç olarak, bu şekilde bir sınıflama ile eğitim kurumları ve müşterilerinin beklenti ve ihtiyaçları göz önüne alınarak programlar yapıp, uygulamaya konulabilir.

Anlaşılabileceği üzere kalite yönetimi, girdi-çıkıtı ilişkisine önem veren bir süreç üzerine yoğunlaşmaktadır. Eğitim sisteminin açık bir sistem olduğu düşünülürse **“süreç aşaması”**nın en önemli evreyi oluşturduğu söylenebilir. Bu sürecin yanlış işlemesi çıktıyı etkilemekte, çıktının hatalı olması ise topluma telafisi büyük yaralar getirmektedir. Çünkü sürecin girdisi ve çıktısı insandır. Bir bilgisayar firmasının bazı dönemlerde hatalı olarak ürettikleri bilgisayarları onarması ya da üretimden kaldırması, dolayısıyla telafisi mümkünken; eğitim sisteminin en önemli girdi ve çıktısı olan insanın, istenilen özelliklere sahip olmadan okuldan mezun olması, topluma kabul edilmemesi için bir gerekçe olarak gösterilemez. Böyle bir şey yapmak insan haklarına da ihlaldir. Çünkü her insan yaratılışı gereği son derece saygıdeğer bir varlıktır ve eğitimden mahrum edilemez ve toplum üyesi olmaktan dışlanamaz.

TKY’nin bir diğer özelliği de, yönetimin günün şartlarına uygun bir şekilde dönüştürülmesi gereğidir. Eğitim örgütlerinin sistem içinde ve dışında insanların beklentileri yönünde ve bunlara cevap verecek şekilde yeni bir yapıya kavuşturulması gereklidir. Eğitim örgütlerinde öğrenci merkeze alınarak, öğretmen, ortam ve konunun özellikleri ayrı ayrı bilinip, başarılı bir etkileşim ağı ile çalışılmalıdır. Çünkü, katılımcıların ve ilgi gruplarının olduğu okul gibi sosyal örgütler için, örgütsel etkililik ölçütleri belirgin olarak birçok açıdan ortaya konulabilmektedir (Karlı, 1998). Böylece

süreçte, çıktı kalitesini belirleyen önemli bir aşama olan işlem basamağı da oluşturulmuş olunur. Bunun yanında yönetimin çevre ile bütünleşmesine de önem vermek gerekmektedir.

TKY’de eğitim sistemi; bir sistem olarak ele alınıp, süreç üzerinde yoğunlaşıp, sistemin değişen rolleri belirlenmeli, yönetim içerisinde en üst düzeyden başlanılarak alt kademelere kadar eğitim yöneticilerinin görevleri tanımlanarak, değişen dünyaya ayak uydurabilecek bir yapıya kavuşturulmalıdır (Cafoğlu, 1996).

Eğitim sisteminin kaliteli bir şekilde sürdürülüp ve istenilen çıktıyı vermesi için en büyük çaba ise öğretmene düşmektedir. Eğitimde TKY’nin önemli bir parçası olan öğretmen, çağ içindeki gelişme felsefesine uygun olarak sürekli kendisini yenilemelidir. Sistem içerisinde diğer elemanlarla açık bir iletişimde bulunmalı, sürekli olarak kendisini eleştirerek eksiklerinin neler olduğunu, başarıya gitmek için neler yapması gerektiğini ortaya çıkarmalıdır. Öğretmen gibi bir diğer etken de eğitim programlarıdır. Eğitim programları, öğrenciyi mesleğe hazırlamak kadar, onların fiziki, sosyal ve psikolojik olarak bireysel gelişimlerini teşvik edici, hayata hazırlayıcı programlar olmalıdır. Program içerisinde eğitim süreci sırasında gerekli araç-gereç kullanmaya, laboratuvar, bilgisayar vb. ortamlardan yararlanmaya önem verilmelidir.

Kaufman (Cafoğlu, 1996: 148)’a göre, sınıfta öğretmenin yapacağı geleneksel eğitim ile toplam kalite eğitimi arasındaki farklılıklar Tablo 2’de verilmiştir.

Tablo 2. Klasik Eğitim ve Toplam Kalite Eğitimi

	Klasik Eğitim	Toplam Kalite Eğitimi
Öğretmen-öğrenci ilişkisi	Öğretmen konuşup bilgi verir, eleştirir, kontrol eder, öğrenci dinler.	Öğretmen öğrenci ile konuşup, bilgiyi paylaşır, rehberlik eder.
Dağıtım	Öğretmen merkezli derslerde testler ve çok çalışma vardır.	Öğrenci merkezde olup, sürekli gelişme için geri besleme vardır.
Amaç	Genelde yarışma şeklinde olan derslerde başarı nottur. Okulun varlığı önemli olmakla birlikte ilişkiler kapalıdır.	Yeterlik, güvenilirlik, sürekli öğrenme ve işbirliği önemlidir. Toplumla sürekli ilişki kurulur.
Planlama	Süreç, birim, dersler, kademeler, konular belli, katı bir plan içinde yürütülür.	Toplama kaskısı doğru ve sürekli olup, ayarlama, sinerji, büyüme vardır.
Değerlendirme	Kızma, suçlama; geçti, kaldı şeklindedir.	Öğrenme ve gelişme için rehberlik ve yardım olup, başarı önemlidir.
Motivasyon	Dış motivasyon vardır.	İç motivasyon önemlidir.
Olumsuzluklar	Olumsuzluklardan kaçınma olup, korku hakimdir.	Nedenleri dikkatlice araştırılıp, ortadan kaldırılmaya çalışılır.

Tablo 2. Klasik Eğitim ve Toplam Kalite Eğitimi

	Klasik Eğitim	Toplam Kalite Eğitimi
Öğretmen-öğrenci ilişkisi	Öğretmen konuşup bilgi verir, eleştirir, kontrol eder; öğrenci dinler.	Öğretmen öğrenci ile konuşup, bilgiyi paylaşır, rehberlik eder.
Dağıtım	Öğretmen merkezli derslerde testler ve çok çalışma vardır.	Öğrenci merkezde olup, sürekli gelişme için geri besleme vardır.
Amaç	Genelde yarışma şeklinde olan derslerde başarı nottur. Okulun varlığı önemli olmakla birlikte ilişkiler kapalıdır.	Yeterlik, güvenilirlik, sürekli öğrenme ve işbirliği önemlidir. Toplumla sürekli ilişki kurulur.
Planlama	Süreç, birim, dersler, kademeler, konular belli, katı bir plan içinde yürütülür.	Topluma katkısı doğru ve sürekli olup, ayarlama, sinerji, büyüme vardır.
Değerlendirme	Kızma, suçlama; geçti, kaldı şeklindedir.	Öğrenme ve gelişme için rehberlik ve yardım olup, başarı önemlidir.
Motivasyon	Dış motivasyon vardır.	İç motivasyon önemlidir.
Olumsuzluklar	Olumsuzluklardan kaçınma olup, korku hakimdir.	Nedenleri dikkatlice araştırılıp, ortadan kaldırılmaya çalışılır.

Klasik ve toplam kalite eğitimi arasında ki farklılıklara göre TKY'nin sınıfta görüntüsünü ise Özdemir (1995) şöyle belirtmiştir (Tablo 3)

Tablo 3. TKY'nin Sınıfta Görüntüsü

Klasik Yaklaşım	TKY
Öğretmen bilginin yayıcısıdır.	Öğretmen etkinliklerin düzenleyicisidir.
Tek karar sınıfta öğretmen tarafından verilir.	Kararlar diğer öğretmenlerle ve öğrencilerle verilir.
Öğrenci normal dağılıma göre değerlendirilir.	Öğrenci tam öğrenmeye yönelik olarak değerlendirilir.
Öğretmen kontrol edicidir.	Öğretmen; düzenleyici, lider, ihtiyaçlara eğilen ve işi yapan kişidir.
Öğretmen merkezlidir.	Öğrenci üzerine odaklanılmıştır.
Program tek tip kitap üzerine temellenmiştir.	Program yetişkin hayatın sorumlulukları üzerine odaklanmış ve tanımlanmıştır.
Yöneticiler kontrol edicidir.	Yöneticiler; lider, öğrencinin ihtiyaçlarına eğilen kişilerdir.

Görüldüğü gibi, eğitim sisteminde ortaya çıkmış ve çıkabilecek sorunların birçoğunun temelinde TKY anlayışı ile inilip, bu anlayış çerçevesinde çözüm getirilebilir.

6.2. TKY'nin Eğitimde Uygulanması

Eğitimde kalite; kabul edilebilir bir fiyat ve bedel karşılığında elde

edilen performans, tecrübe ve edinilen pratik ve teorik bilgi birikimi olarak ifade edilebilir. Eğitim kuruluşlarının TKY'ne başlamalarının nedenleri arasında ilk başta gelişmeye karar verilmesi gelmelidir. Aynı zamanda eğitim ile ilgili standartların saptanması, gerek problemlerin oluşmasını engellemek gerekse ölçülebilir kalite dereceleri ortaya koymak için gereklidir. Yine, etkinlik ve verimlilik sağlamak ile uzun vadeli stratejik planlamanın uygulamaya konulması da TKY açısından son derece faydalı olmaktadır.

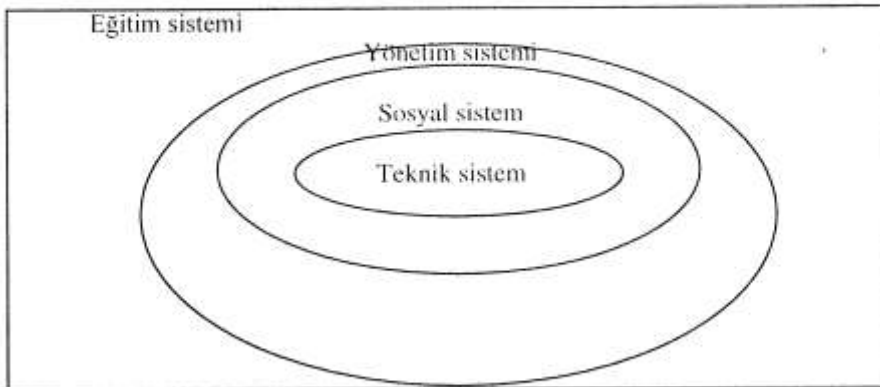
Geleneksel yönetim fonksiyonel ve işe yöneliktir. Oysa TKY çapraz fonksiyona bağlı olup, sistem yaklaşımını ilke edinmektedir. Sistem yaklaşımı ile tüm alt birimlerin ve faaliyetlerin birbiri ile uyumlu çalışması sağlanır. Dolayısıyla TKY ile eğitim faaliyet ve alt sistemleri birbiri ile koordinasyon içerisinde ve uyum halinde çalışarak sonuç eskiye kıyasla daha iyi olacaktır. TKY ile gerçekleşen yenilikler, eğitim organizasyonlarının bir bütün olarak gelişme ve yenileşmesine yol açacaktır. Bilhassa, müşterilerin isteklerine yönelik üretim ve hizmet anlayışı, personele güvenilmesi ve yetki verilmesi ile kaliteye erişmenin engellerinin yok edilmesi toplam kalite kontrolü için şarttır. Ayrıca, uzun vadeli ve rekabeti dikkate alarak esnek ve yaratıcı bir düşünme biçimine ihtiyaç gösteren kalite ile ilgili standartların belirlenmesi ve eğitim süreçlerinin sürekli gelişmesini öngören TKY'nin eğitim örgütlerinde kısa zamanda uygulanması ve başarı beklenmesi de kolay değildir (Pınar, 1996). Uygulamanın yerleşmesi için, en üst kademedeki en alta herkesin bu sistemin geçerliliğine ve yararlılığına inanması, gerekli eğitimi alması ve sisteme sadık kalması gerekmektedir. Bu da örgüt için uzun vadeli ve kültür değişikliği gerektiren önemli ve pahalı bir yatırım olduğunun da bir göstergesidir.

Okulların bir kişi tarafından değil de ortak kararlarla yönetilmesinden dolayı, eğitim sektöründe, TKY'nin uygulanması genellikle kurumlarda oluşturulan *kalite konseyleri* aracılığıyla yapılmaktadır. Bu durum Türkiye'de tam olarak uygulanmasa da dünyada bu şekilde işlemektedir. *Kalite konseylerini* organizasyonların liderleri oluşturur. Bunlar başarı için gerekli istekliliği ve başarıda anahtar konuları belirleyip yön çizer ve kaynaklık ederler. *Kalite geliştirme ekipleri* ise kalite konseyinin belirlediği anahtar alanlarda çalışan, problem çözücü ekiplerdir. *Kalite çemberleri* de diğer iki ekibin oluşturduğu yeni yaklaşım ile bölüm, alan düzeyinde gönüllü çalışan, sürekli gelişimi sağlayan küçük gruplardır (Hergüner, 1998).



Şekil 3. Kalite Piramidi

TKY uygulamasını başarılı olarak sürdüren eğitim kurumları, tüm TKY sürecini birbiri içinde yer alan, dört sistem içinde görmektedir. **Teknik sistem**, en iç halka olup işlerin yapıldığı, kalite yönetimi için özel olarak geliştirilen aletlerin ve tekniklerin yer aldığı halkadır. İnsanların birbirlerine ve yeni fikirlere karşı nasıl davrandığını belirleyen **sosyal sistem**, ödüllendirme, iş güvenliği ve mutlu bir ortam olup, yönetim sistemi ile sınırlanmıştır. **Yönetim sistemi** güç, ödüllendirme, izinler, protokoller ve yöneticilerin önemli gördüğü herşeyin yapılması sürecinde sosyal sistemin sürücü gücünü oluşturmakta ve teknik sistemin çalışmasını güdüleme ya da engelleme işlevini görmektedir. Bu üç sistemin hepsini de kapsayan **eğitim sisteminin**, bütün bunların üstünde ve anahtar sistem olduğu kabul edilmektedir (Hergüner, 1998). Eğitimin üç alt sistemi şekil 4'de verilmiştir (Hergüner, 1998).



Şekil 4. TKY Süreci İçinde Eğitim Sistemi

Teknik sistem içerisinde yer alan TKY araçlarından; akış şeması, balık kılıcı, pareto analizi, PDSA (Planla-Yap-Geliştir-Uygula) döngüsü, yayılma diyagramı, histogram, özellikle yeni tekniklerden eğilim diyagramı, güç alanı, beş nokta yöntemi, karar tekeri, çapraz etki matrisi eğitim için uygulanabilecek yöntemlerdir. Fakat sürekli gelişim sürecinde ne denli kullanışlı olurlarsa olsunlar, bu araçların değişim yönteminin kendisi olmayıp, sürecin ruhu olarak kabul edilmesi gerekmektedir (Bonstingl, 2001). Çünkü araçlara önem yüklemek, bütün değişim süreçlerinin merkezinde yer alan insanların önemini azaltmak olur.

6.3. Okulda Kaliteli Üretim Yönetimi

Yönetim günün şartlarına uygun olarak örgüt etkinliklerini birbiri ile iletişim içerisinde ve ortak bir amaç etrafında toplayarak belli hedeflere yönlendirmelidir. Burada, örgütün insan ve madde kaynaklarını ortak amaçlar doğrultusunda çalıştıracak destekçi bir örgüt iklimi kurulup, bütün personeli destekleyip, onların sürekli gelişmesini ve güçlenmesini sağlayacak, beklenti ve ihtiyaçları doğrultusunda hareket edip doyuma ulaştıracak, en önemlisi sürekli gelişmeyi yerleştirecek olan kişiler örgüt yöneticileridir (Cafoğlu, 1996). Eğitim liderleri de aynı işi, eğitim kurumlarında yapıp, akademik kaliteyi geliştirecek ve sorumluluğu yüklenen kişilerdir. Bunlar, üzerine aldığı sorumluluğun gereği sürekli gelişmenin sağlanması için doğru çalışmalar yapabilmelidirler. Çünkü, okulda yönetim süreci aksamadan sürdürüldüğünde öğrenciye sunulan hizmetlerdeki kalite de artırılabilir.

Eğitim liderleri kurumlarında başarılı olmak istiyorlarsa; kurumun birinci derecedeki müşterisini belirlemeli, kalite temelli misyon geliştirmeli, özel ve belirlenmiş alanlardaki kalite ve mükemmellik için iç ölçümler geliştirip kurmalı, seçilmiş standartlarla kimlerin uğraşacağını belirlemeli, motivasyon ortamı oluşturmalı ve başarı için ödüllendirme, tanıma, teşvik ve rapor etme uygulamalarını yapmalıdırlar (Cafoğlu, 1996). Yani, değişim için gerekli yapıyı kurma konusunda liderlik yapmalıdırlar. Örgüt kaliteyi kendiliğinden değil insanlar sayesinde oluşturacağından yönetimin kalitesi, örgütün kalitesine de temel olacaktır.

Aynı zamanda verimlilik artışı ve kalite sürekli öğrenme ve işbirliğini gerektirmektedir. Kaliteli bir yönetim ve değişim bireyin kendisinden başlar. Yine, başarıya ulaşmada en önemli faktör insandır. Okulun üretiminde de verimliliği artırmak için okul yöneticisi ve işgörenlerinin birlikte girdi ve çıktılar arasında, çıktı lehine olumlu farklar elde etmeye çaba göstermeleri

gerekmektedir. Bunun için okul yöneticilerinin sistemi çok iyi bilen ve çok yönlü amaçlara dönük politikalar saptayabilen, bunları gerçekleştirecek araçlar ile eldeki madde ve insan kaynaklarını en rasyonel şekilde kullanabilen insanlar olması son derece önemlidir.

Okulda kaliteli üretim yöntemi; sürekli gelişme sağlamaya çalışma, eğitim talebine yeterince arzda bulunabilme, bilgiyi arayıp bulma ve bulduğu bilgiyi kullanabilme, toplumsal ihtiyaçlar doğrultusunda davranış değişiklikleri kazandırabilme ve hatasız değerlendirmeler yapabilme (Hoşgörür, 1997) esaslarına dayandırılmalıdır. Okulda kalitenin birlikte yaratılıp, okulun ürünlerini kaliteli üretilip topluma vermesi bakımından bu esaslar önem taşımaktadır. Bunu sağlamak için okulun alt sistemleri olarak kabul edilen üretim, alış-veriş, uyarılma, yaşatma sistemlerinin birbiri ile uyum içinde çalışıp, üretim yapma konusunda çaba içinde olmaları gerekmektedir.

TKY'ne göre eğitimde yapılması gerekenlerin bazıları Erdoğan (1996), şöyle sıralamıştır:

1. Eğitim ve öğretimde başarı, mezun sayısı gibi dar ölçüklere dayalı olarak değerlendirilmeye çalışılmakta, etkili bir şekilde ölçülememektedir. Nitekim, okullarda belli bir puanın altında kalanlar başarısız, üstünde olanların başarılı diye nitelendirildiği ortadadır. Oysa, temel kriterlere göre başarısız olarak sınıflananlarda bile belli üstünlükler vardır. Bireylerin sahip oldukları potansiyellerin yok edilmeden geliştirilmesi için, herkesin başarılı yönlerini ortaya çıkarabilecek bir değerlendirme sistemi geliştirilip, uygulanması gerekmektedir.
2. Eğitimde niteliğin, yani gelişmelerin belirli bir süreklilik içinde ölçülememesi de önemli bir sorundur. Çevrede ve insanda olan hızlı değişimler, bir yargının uzun süre geçerliliğini zorlaştırdığı için, birkaç saatlik bir sınavla insanı değerlendirmek hem zor hem de yanlış bir tutumdur. Bu nedenle eğitimde niteliğin sadece belli alanlarda sıkıştırılarak değil, belirli bir süreç içine yayılarak ölçülmesi gerekmektedir. Bireyler sınavlarda olduğu gibi anlık performanslarıyla damgalanmamalı, sürekli gelişme fırsatları içine sokulmalıdır.
3. Eğitimde öğrenilecek konular yaşlara ve sınıflara göre sınırlandırılmaktadır. Bu durum bireysel gelişmenin doğasına aykırı bir durum olup, bireyleri dar kalıplar içine sokmaktadır. Bu nedenle, bireylerin öğrenme kapasiteleri belirli sınıflar içine hapsedilmemeli,

nitelik ve başarıda belli bir düzeye ulaşmak değil, iyinin iyisi olmak hedeflenmeli, eğitim ortamları buna göre düzenlenmelidir.

4. Eğitimde verimsizliğe yol açan bir başka etken de her şeyin yukarıdan aşağıya merkezîyetçi bir yapı içinde, sıkı bir denetime ve teftişe bağlı olmasıdır. Bu da uygulayıcıları yeni bir şey denemekten alıkoyup, klasikleştirmektedir. Oysa eğitimcilerin rahat olup, kendi özgün çizgilerini yakalayabilmeleri için teftiş ve denetleme sisteminin esnekleştirilmesi gerekmektedir.
5. Bireyin eğitim sürecinin gerçekleştirildiği alanın öğretmen-öğrenci ekseninden daha kapsamlı bir alana taşınması gerekmektedir. Bu sayede eğitim için sağlanan girdiler de artacaktır. Öğretmenler dışında memur, hizmetli, ebeveynlerin de ortak amaçlar etrafında toplanılması için bir çaba sarf edilmelidir.
6. Eğitim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin daha önce almış oldukları eğitimin üzerine sürekli yenilik ve gelişmelerin eklenmesi gerekmektedir. Bunun için de okulların, öğrenciler için olduğu kadar öğretmenlere yönelik de “**öğrenen organizasyonlar**” olması önemlidir.
7. Eğitim ve öğretim sembolik düzeyde kalmış, yani gerçekleşmemiş çok sayıda hedefle doludur. Hedefler sadece ifade tarzında kağıt üzerinde kalmamalı, nasıl gerçekleştirilebileceği ve bunun için nelerin gerekli olduğu ortaya konulmalıdır.

Bunun yanında, okullarımızın ya da eğitim sistemlerimizin başarısını ölçmenin en önemli yollarından birisi, okul çalışanlarının kendi bilişim ötesi yeteneklerinin farkına varmalarını ve bunları başarı yolunda kullanmalarını sağlamak olmalıdır (Bonstingl, 2001).

6.4. TKY'nin Eğitime Sağlayacağı Yararlar

TKY'nin uygulandığı okullarda öğretim elamanlarında belirgin olumlu özellikler görülmektedir. Bunlardan bazıları, uygulamanın etkisiyle öğrencilerin daha fazla güncel ve profesyonel bilgiye sahip olmaları, eğitimi sevip bu sevginin öğrenciler ve diğer çalışanlarla paylaşarak öğrenmeye yardım için isteği arttırması, ekip çalışmasına olumlu yaklaşımını ortaya çıkarmasıdır (Pınar, 1996). Bunun yanında öğreticinin sabır, güven, daha fazla çalışma gibi bireysel özelliklerinin gelişmesine yardımcı olduğu söylenebilir.

Kalite hakkında yapılan çalışmalar öğrencilerde de olumlu değişiklikler olduğunu göstermiştir. Bunlar arasında eğitim konularını

sevilmesi, daha ayrıntılı bilgiye talep, bursa ve yüksek başarıya duyulan istek ve sevginin artması başta gelenleridir. Ayrıca öğrenciler, akademik bilgi kaynaklarını taramak, kütüphane çalışması yapmak, problem çözme tekniklerini geliştirmek, ekiple çalışabilmek gibi konularda beceri sahibi olmaktadır (Pınar,1996).

Ayrıca TKY, okulda korkuya dayanan çekinme, kontrol, emir ve baskı temelli klasik yaklaşımların yerine destekleme, fırsat sağlama ve işbirliği temelli yaklaşımların kullanılmasını da sağlamaktadır. Çünkü korku işyerinde olduğu gibi okullarda da üretkenliğin karşıtıdır. Bütün bunlar, her alanda önde gitmesi ve gelişmesi gereken eğitim sektörü için motive edici unsurlar olup, itici bir güç oluşturmaktadır.

7. SONUÇ VE ÖNERİLER

7.1. Sonuçlar

Bugünün ve geleceğin toplumları nasıl öğrenileceğini bilerek gerçek bilgilere sahip olabilen ve sahip olduğu bilgiye göre davranan, düşünerek yeni bilgiler üretebilen insanları gerektirmektedir. Bu özelliklere sahip bireylerin yetiştirilebilmesi için öğretmenlerin bilgi kaynaklarına giden yolları gösteren ve kolaylaştıran eğitim liderleri olmaları beklenilmektedir. Başarılı eğitim liderleri olarak öğretmenlerin sınıflarının yönetiminde TKY'ni uygulamaları olasıdır (Ağaoğlu, 1997). Bu amaçla öğrencilere yapılacak her türlü çalışmada kalite bilinci ile hareket edilmesi gerekliliği kavratılmalıdır. Her aşamada başarıya ulaşabilmek için, hedefe ulaşmaya kadar yapılanların amaca uygun olmasına dikkat edilmeli, tüm hazırlıklar ve işlemler çalışma öncesinde planlanmalıdır. Çalışma sonunda, hedeflere ulaşıp ulaşılmadığının değerlendirilmesi, sorunların nedenlerinin bulunup ortadan kaldırılması gerekmektedir. İlk sınıflardan itibaren öğrencilere kazandırılacak bu yeterlikler, onların yaşamları boyunca kalite bilinci ile hareket etmelerinin de temeli olacaktır.

TKY'nin uygulanması örgüte, değişimi yakalamada önemli katkılar sağlayacak ve özellikle eğitime yeni boyutlar kazandıracaktır. Rekabet içinde olan dünya ülkelerinde, eğitimin toplumun ve gelişen dünya şartlarının istekleri doğrultusunda şekillendirilmesi ise vazgeçilmez bir gerçektir.

Son olarak, eğitim sistemimiz yaşadığı sorunlarla önemli bir çıkmazın içinde bulunduğu söylenebilir. Bu sorunların eski yöntemlerle çözülmesinin ise tam bir sonuç gösteremediği görülmektedir. TKY, eğitim sistemini

gelişmelere cevap verecek şekilde geliştirebilmesi için başvurulacak yöntemlerden biri olarak değerlendirilebilir. Çünkü, TKY'nin nitelikli ve etkili üretim gerçekleştirebilmesi için sunduğu bütün yaklaşımlar eğitimde varolan sorunların çözümü için yeni perspektifler sağlamaktadır.

7.2. Öneriler

- Okullarda kaliteli bir eğitim ve yönetimin gerçekleştirilmesi için;
- TKY'nin ve eğitime uygulama yollarının iyice öğrenilmesi gerekmektedir. TKY'nin eğitim ve iş dünyasında uygulanması ile ilgili araştırmalar ve kaynaklar incelemeye alınmayla işe başlanabilir.
- Eğitim kurumları yenilik ve gelişmelere açık tutularak eğitim işgörenlerin tamamının kalite konusunda yetefince bilinçlendirilmesi gerekmektedir. Bu amaçla yetiştirme programları ve hizmet-içi eğitimler, seminerler düzenlenip, okul yönetici ve öğretmenlerinin bu programlara katılımı için teşvik edici unsurlar kullanılabilir.
- Okulun temel unsurlarında biri olan öğretmenlerin okulla ilgili düzeylerde alınan kararlara katılımı sağlanmalıdır. Alınan kararlara katılım, örgüte bağlılığı artıracak gibi çalışanların işlerini sevmelerini, birbirleriyle etkileşim içinde bulunmalarını ve işbirliği içinde çalışmalarını da sağlayacaktır.
- Toplam Kalite Yönetimi'nin etkililiği bir bakıma okul örgütlerinin amaçlarını gerçekleştirecek doğrultuda merkezi yapının yerel yapılanmaya destek sağlaması ile mümkün olabilir. Bunun için eğitimde yerleşme faaliyetlerinin Türk Milli Eğitiminin Genel Amaçları doğrultusunda yeniden yapılandırılması düşünülebilir.
- Öğrencilerin yeteneklerine uygun eğitim programları ile yetiştirilmesine ağırlık verilmesi gibi koşulların sağlanması kaliteyi yakalama konusunda okula önemli katkılar sağlayacaktır.

KAYNAKÇA

- Aquaya, R. (1994). **Dr. Deming: Japon Mucizesinin Mimarı**. Çev: Kaan Tunçbilek, İstanbul: Form Yayınları.
- Ağaoğlu, E. (1997). Toplam Kalite Yönetimi Okul ve Sınıf İlişkisi. **Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, 7, (1-2), 33-40.
- Bayrak, C. E. Ağaoğlu. (1998). İlköğretim Okullarındaki Yönetici ve Öğretmenlerin TKY'ne İlişkin Görüşleri. **Eğitim Yönetimi**, 4, (13), 23-37.
- Bonstingl, J. J. (2001, Mayıs). **Kalite Okulları Eğitimde Toplam Kalite Yönetimine Giriş**. Genişletilmiş 2. Baskı. Çev: Hayal Köksal, İstanbul: Dünya Yayınları Başvuru Dizisi:14.
- Cafoğlu, Z. (1996). **Toplam Kalite Yönetimi**. İstanbul: Ümit Vakfı Yy. No:3.
- Erdoğan, İ. (1996). TKY Anlayışının Eğitim Kurumlarında Yorumlanması.

- Yaşadıkça Eğitim**, 55, 27-31.
- Hergüner, G. (1998). Eğitimde Toplam Kalite Uygulamasının Sağlayacağı Yararlar. **Eğitim Yönetimi**, 4, (13), 11-22.
- Hoşgörür, V. (1997). Eğitimde Kalite ve Yönetim. **Yaşadıkça Eğitim**, 55, 12-16.
- Karslı, M.D. (1996). **Yönetimsel Etkililik**. AİBÜ Yayınları No:6, Bolu.
- Özdemir, S. (1995). Eğitimde Verimlilik ve TKY. **Mesleki ve Teknik Eğitim Sempozyumu I**. Elazığ: Fırat Üniversitesi Teknik Eğitim Fakültesi, 93-103.
- Özden Y. (1998). **Eğitimde Dönüşüm, Yeni Değer ve Oluşumlar**. Pegem Yayınları, Ankara: Önder Matbaası.
- Özden, Y. (1998). Yeni Kurulan Üniversitelerde TKY'nin Uygulanması. **Eğitim Yönetimi**, 4, (13), 39-47.
- Pırnar, İ. (1996, Ağustos). Eğitimde TKY'nin Uygulanmasının Sağlayacağı Yararlar. **Anahtar Dergisi**, 5-7.
- Songür, N. (1997, Eylül). "Özel Eğitim Kurumlarında Görevli Yöneticilerin TKY'ne İlişkin Görüş ve Tutumları" **IV. Ulusal Eğitim Bilimleri Sempozyumu**. Eskişehir.