



YÜKSEK ÖĞRETİMDE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

Hasan SERİN¹, Alper AYTEKİN*²

¹Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Orman Fakültesi 46100 K.Maraş

²Bartın Üniversitesi, Orman Fakültesi 74100 Bartın

ÖZET

Toplam Kalite Yönetimi (TKY) anlayışı gün geçtikçe daha yaygın hale gelmekte ve son zamanlarda eğitim kurumlarında uygulanması tartışılmaktadır. Mal üreten işletmeler gibi üniversitelerin de girdi, süreç, çıktı ve müşterileri vardır. Üniversiteler, rekabetin getirdiği şartlar nedeniyle, iç ve dış müşterilerin tatmini, istek ve beklentileri doğrultusunda, girdilerin, süreçlerin ve çıktıların niteliklerini arttırmak zorundadırlar. TKY, müşteri tatminini hedefleyen (öğrenci, öğretim elemanı, kamu ve özel kuruluşlar, aileler), sürekli gelişmeyi destekleyen, herkesin katılımını sağlayan, grup çalışmasını teşvik eden bir yönetim anlayışı ile üniversitelerde uygulanması durumunda, bu kurumlara etkililik, verimlilik, dinamizm ve ekonomiklik kazandıracaktır. Bu çalışmada, eğitim kurumlarının genel sorunları, kalite ve TKY'nin eğitimde tanımı, üniversitelerde müşteri kavramı ve eğitimin kalitesini etkileyen unsurlar anlatılmıştır. Ayrıca, TKY yaklaşımının üniversitelerde başarıyla uygulanabilmesi için çeşitli öneriler sunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Üniversite, Kalite, Toplam Kalite Yönetimi

TOTAL QUALITY MANAGEMENT IN HIGH EDUCATION

ABSTRACT

The approach of Total Quality Management (TQM) has been even more common and most recently its use in high education has been discussed. Likewise the enterprises producing various products, universities have also inputs, processes, and outputs. Due to conditions of competition, universities have to improve the qualities of these inputs, processes, and outputs, according to satisfaction, demands, and expectations of internal and external customers. If the TQM has been implemented in the universities with a manner that aims for customer satisfaction (students, lecturers, public and private establishments, and families), supports constant development, ensures participatory approach, and encourages working in groups, it will provide universities with effectiveness, efficiency, dynamics, and economics. In this study, common problems of universities, definitions of quality and TQM in high education, customer concept at universities, and factors affecting the quality of education have been explained. Besides, in order TQM approach to be successfully implemented in the universities, various suggestions have been presented.

Keywords: University, Quality, Total Quality Management

1. GİRİŞ

Son yıllarda, bilimsel ve teknolojik gelişmelerin hızla artması ve bu gelişmelerin aynı zamanda uygulamada yerini alması, insanların yaşam biçimlerinin ve çevresinin değişmesine neden olmaktadır. Bu durum yeni mesleklerin ortaya çıkmasına veya var olan mesleklere yeni bilgilerin eklenmesini zorunlu hale gelmiştir. Yaşanan bu değişim meslek eğitiminde önemli bir yeri olan üniversiteleri de etkilemiştir. Diğer taraftan her

* Yazışma yapılacak yazar: alperaytekin@hotmail.com

Makale metni 20.02.2009 tarihinde dergiye ulaştırılmış, 28.04.2009 tarihinde basım kararı alınmıştır.

alandaki yaşanan rekabet, ortak çalışma alanı bulunan meslekler arasında giderek artmış, söz konusu değişim sürecine uyum sağlayabilen eğitim kurumları, mezunlarının avantajlı duruma gelmesine neden olmuşlardır.

Üniversiteler ülkelerin kalkınması ve gelişmesi için gerekli bilgilerin üretildiği ve insan kaynaklarının yetiştirildiği kurumlardır. Bu nedenle üniversiteler artık ulusların geleceğini belirleyen belli başlı kurumlar arasında yerlerini almışlardır. Eğitim-öğretim belirli bir süreci kapsamakta ve uzun vadede sonucunu göstermektedir. Ülkenin sosyal ve ekonomik kalkınmasını sağlayan insan gücünü hazırlayan araç olarak, gün geçtikçe ekonominin temel yatırımı haline gelmektedir (Gediklioğlu, 2005). Kısacası eğitim, bireyi geliştirdiği, diğer taraftan ülkenin bilimsel, ekonomik, sosyal ve kültürel kalkınmasını sağladığı için önemlidir ve değeri iyi algılanmalıdır (Boven, 1980).

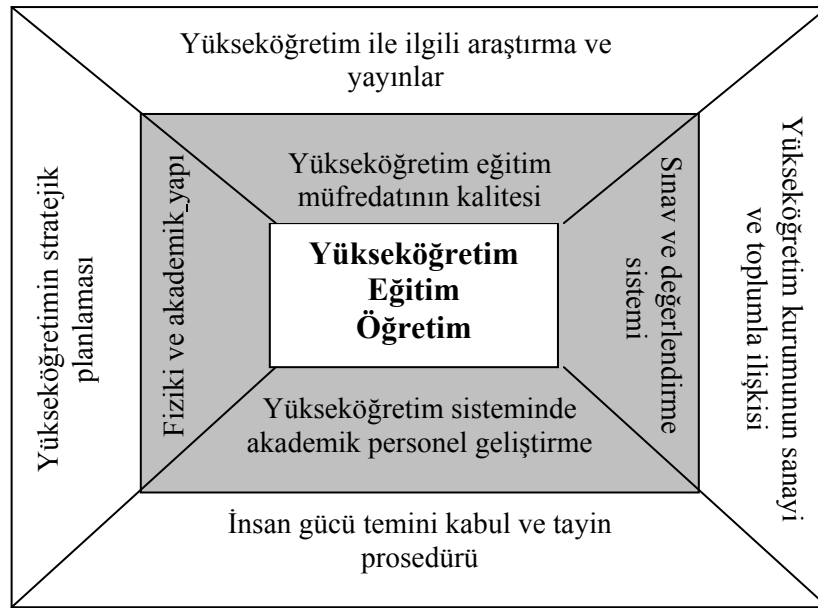
Eğitim kurumlarında, kalite ve verimliliğin ölçülmesi, mal ve hizmet üreten diğer organizasyonlara nazaran daha zordur. Fakat diğer örgütlerde görülen yenileşme ve uygulamalardan eğitim kurumlarının etkilenmemesi de imkansızdır. Eğitim kurumunun çıktılarını kullanan ve ona girdiler sağlayan diğer sistemler veya genel anlamda toplum, eğitim örgütlerini de yenileşmeye zorlamaktadır (Özdemir, 1995; Gencel, 2001).

2. KALİTE VE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

2.1. Kalite

Kalite bir yaşam biçimidir. Kalite kavramı, 1980'li yılların başından bu yana yeni boyut ve anlamlar kazanmıştır. Eskiden kalite sadece endüstriyel mallar için kullanılmakta iken, günümüzde hizmet üretimi içinde kullanılmaktadır. Kalite olgusunun algılanmasındaki bu gelişim, kaliteye yüklenen anlamı da değiştirmiştir. Geçmişte sadece bir sonuç olarak düşünülen kalite, artık bir yaşam tarzı ve bir sonuç olarak kabul edilmektedir (Çağlar, 1998).

Geleneksel anlamda kalite kavramı standartlara uyum olarak tanımlanmaktadır. Ancak günümüzde kalite kavramı dar tanımlama kalıplarından çıkarak, esnek ve dinamik bir çerçeve içine yerleştirilmiştir. Bu özelliğiyle kalite kavramı, stratejik bir yönetim aracı durumuna gelmiştir. Çağdaş kalite kavramı ise "Bir mal veya hizmetin ihtiyaç ve beklentileri karşılayabilme yeteneği olarak tanımlanmaktadır" (Kovancı, 2003).

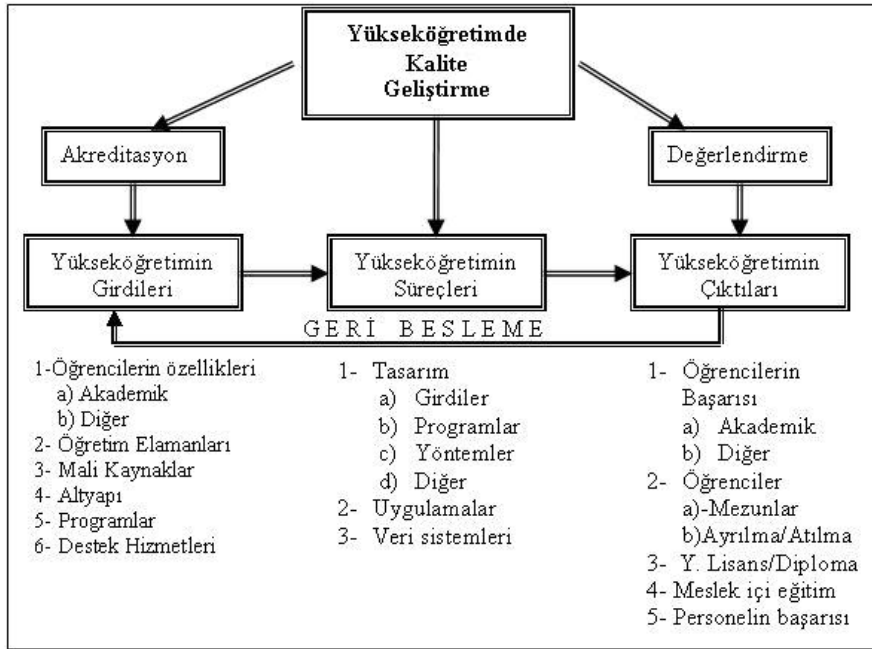


Şekil 1. Yükseköğretim kalitesini etkileyen kurumsal faaliyetler (Gencel, 2001).

Bir toplumun gelişmişliğinde, o toplum insanına “mal ve hizmetlerin kaliteli, yeter sayıda ve zamanında sunulması” kıstas olarak kabul edilir. Bu sunumdan, o toplumda bu amaçla kurulmuş kamu ve özel kesim teşkilatları sorumludurlar (Sağır, 2002).

Kalite bir unsurun değil çok farklı değişkenlerin etkileşimi sonucu ortaya çıkan bir durumdur. Bundan dolayı, hiçbir kalite unsuru tek başına ele alınamaz. Eğitimde kaliteyi hem tasarımda kalite, hem de süreçte kalite şeklinde incelemek mümkündür. Tasarımda kalite, kaliteli bir ürün için gerekli unsurlardır. Kalite ve unsurları bir bütündür. Tasarımda kalite, hem çıktı (örneğin, öğrencilerin ihtiyaçlarını karşılayan akademik bir program) hem de süreç ile (örneğin, müfredat, araç-gereç, planlama ve programı etkileyen diğer faktörler) ilgilidir (Özdemir, 2007).

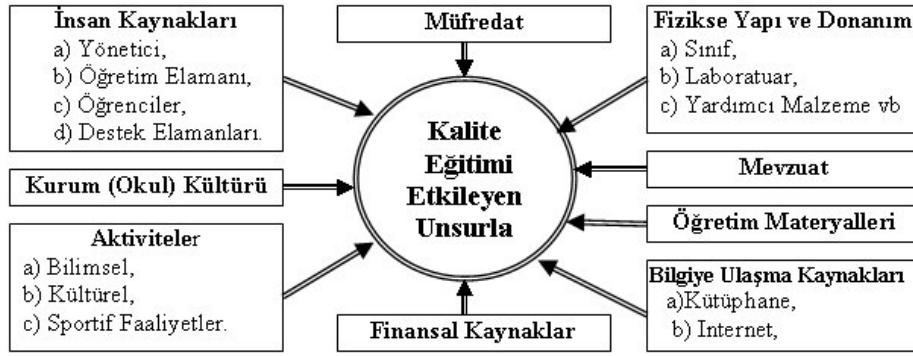
Kalite mutlak anlamda “en iyi” demek değildir. Çok boyutluluğu, kaliteyi bir bileşim olarak ortaya çıkarmaktadır. Kalite, bir ürün ya da hizmet hakkında müşteri ya da kullanıcıların bir yargısıdır; müşteri ya da kullanıcıların ürün ya da hizmetin gereksinim ve beklentilerini karşılamaya olan inançlarının bir ölçüsüdür (Deming, 1986). Yükseköğretim kalitesini etkileyen kurumsal faaliyetler Şekil 1’de ve Yükseköğretimde girdi, süreç ve çıktılar ise Şekil 2’de verilmiştir.



Şekil 2. Yükseköğretimde girdi, süreç ve çıktılar (Gencel, 2001).

Kaliteli ürün ve hizmet için bu hizmeti sunacak olan insanlara kaliteli bir eğitim hizmeti verilmelidir. Öğretim kurumlarının mevcut olanakları en iyi şekilde kullanarak, öğrenciye bilgiye ulaşmayı, bilgi üretmeyi öğreten ve kendi alanında ulusal ve uluslararası düzeyde rekabet edebilecek yeteneğe sahip personel ve öğrenci yetiştirme kapasitesine sahip olmalıdır. Üniversitelerde kaliteli eğitim verilmesini etkileyen başlıca etkenler Şekil 3’de verilmiştir.

Öğretim üyelerinin ders programlarının yoğunluğu üniversiteleri bilgi ve deneyim açısından ilerletecek araştırma etkinliklerine ayrılan zamanı azaltmaktadır. Ayrıca, öğretim elemanlarına, özellikle genç araştırmacılara ödenen maaşlar, nitelikli genç elemanların üniversiteyi seçmesine engel olabilecek düzeyde, üniversite dışı kurumlara göre düşüktür. Bu durum, gelecek yıllardaki öğretim kadrolarının oluşmasında olumsuz etki yapmaktadır. Nitelik bir yana sayı olarak da gerilemenin belli başlı nedeni durumundadır (Özbilgin, 1987).



Şekil 3. Üniversitede eğitim şartlarını etkileyen unsurlar

2.2. Toplam Kalite Yönetimi

Toplam Kalite Yönetimi (TKY), bir kuruluşun tüm süreçlerinde kaliteyi artırmak, geliştirme ve yaratıcılık için tüm çalışanların katılımı, planlı sistematik yaklaşım ve sürekli gelişme, iyileştirme yolu ile müşterilerin memnuniyetini sağlamak olarak özetlenebilir. TKY, akılcı bir yönetim anlayışı çerçevesinde, üretilecek olan ürün/hizmet, önceden belirlenmiş amaç ve standartlara uygun bir biçimde ve nitelikte elde edilmesini hedefler (Ögel ve Dursunkaya, 2001). TKY üst yönetim tarafından verilen ve desteklenen stratejik bir karar ile başlar; başarı ve rekabet avantajı için ana strateji olarak ticaretin her aşamasında kalite performansı üzerinde odaklaşır. Bu durum organizasyona sistematik bir bakışı ve her bölümün birbiri ile olan etkileşimlerinin incelenmesini gerektirir (Kovancı, 2003).

TKY her çalışanın amacı müşteriyi tatmin etmek olduğu ve organizasyonun bunu yapmaları için çalışanlara fırsatlar tanıdığı bir kalite kültürünün oluşturulması ile ilgilidir (Özdemir, 2005). TKY hem bir felsefe hem de bir kurumun sürekli gelişmesinin temelini oluşturan rehber ilkeler seti olarak tanımlanabilir. TKY bir kurumdaki tüm süreçlerin geliştirilmesi için nicel metotların ve insan kaynaklarının uygulamasına ve müşterilerin bugünkü ve gelecekteki gereksinimlerini karşılamaya dayalı bir süreçtir (Besterfield vd., 1995). Toplam kalite süreci, mevcut standartların da üstünde bir ifadeyi kapsar (Papatya, 2007).

Toplam kalite yönetiminin T'si, tüm çalışanların (toplam) katılımını, yapılan işlerin tüm yönlerini, müşterilerin (iç ve dış müşteri) ve üretilen ürün ya da hizmetlerin tümünü kapsarken; K'sı kaliteyi, yani müşterilerin bugünkü ve gelecekteki beklentileri, ihtiyaçlarını tam zamanında karşılayan ürün ve hizmetler sunmayı ifade etmekte; Y ise, yönetimin her konuda çalışanlara liderlik yapması, çalışanlara örnek olması ve işletme çapında katılımcı yönetimin sağlanması anlamına gelir.

TKY'nin amacı: TKY temel edindiği sürekli gelişmeye; stratejiyi, teknolojiyi, iletişimi, insan kaynaklarını ve diğer kaynaklar ile bunlara yön veren yönetim fonksiyonlarını etkin bir şekilde kullanarak ulaşmayı öngörür (Kovancı, 2003). Son yıllarda TKY, her sektörde olduğu gibi eğitim alanında tartışılan ve önemi giderek artan bir kavram olmaktadır.

Eğitimde TKY, çevre ile etkileşim içerisinde, çevrenin ihtiyaçlarını takip eden, okulu etkileyen unsurları dengede tutan, değişime açık, okul içinde öğretmen, öğrenci ve personel arasında ahengi sağlayan, iyi ilişkiler kuran, demokratik, anlayışlı, statükocu olmayan geniş görüş açısına sahip, eldeki kaynakları rasyonel kullanan bir yönetim felsefesidir (Şimşek, 2000).

Eğitimde TKY aslında iç ve dış tüm müşterilerin yani öğrenciler, öğretmenler, okul çalışanlarının, velilerin, toplumun, toplumsal ve özel kuruluşların gereksinimlerini ve beklentilerini karşılama anlamına gelir. İç müşterinin okulda yapılan eğitimden ve yapılan faaliyetlerden gurur duyması, dış müşterilerin ise öğrencilerin ve mezunların istenen niteliklerde davranışlar kazanması yönünden hoşnut olmalarıdır (Özdemir, 2005). TKY'ni benimseyen bir eğitim anlayışında amaç, eğitimcilerin kendilerini yargılayıcı olmaktan çok yönlendirici, okul

duvarları içinde sıkışmış memurlardan çok aileler, veliler, öğretmenler, işletmeler, meslek odaları ve bütün toplumla birlikte çalışanlar olarak görmelerine yardımcı olmaktadır (Çağlar, 1998).

Eğitim yönetiminin toplam kalite anlayışına adapte olması “öğreten” kurum anlayışından “öğrenen” kurum anlayışına geçmesi ile mümkündür. Kurumların bu aşamaya ulaşmalarına “öğrenen organizasyonlar” denir. Öğrenen organizasyonlar, öğrenmeye teşvik eden, çalışanları geliştirmeyi ön planda tutan, açık iletişim ve yapıcı görüşmeye önem veren organizasyon yapısını esas alırlar. Böylece öğrenerek kendilerini yenileyen, değişen ve güncel olmayı başaran bu kurumlar hedeflerine daha kolay ulaşmakta, uygulamak istediklerini daha kolay hayata geçirebilmektedir (Çağlar, 1998). Başka bir ifadeyle, yaşam boyu öğrenim ya da hizmet içi eğitim ile çalışanlar, dünyadaki gelişmeleri zamanında yakalayabilmektedirler.

TKY uygulamalarına son yıllarda eğitim kurumlarında da rastlanmaktadır. Bir çok eğitim kurumunda oldukça başarılı TKY uygulamaları görülürken, buna karşın bazı eğitim kurumunda ya da okulda ise TKY'nin çeşitli yönlerden başarısız olduğu görülmektedir. Eğitimde TKY'nin başarısız olmasına neden olan başlıca faktörler ise aşağıdaki gibi belirlenmiştir. Bunlar (Özdemir, 2005);

- Çalışanların TKY'nin getirdiği değişime hazır olmaması ve değişime direnç göstermesi,
- Kaliteye dayalı kurum kültürünün oluşturulamaması,
- Çalışanların kalite sürecine kendilerini adanmalarını,
- Üst yönetim liderliğinin eksikliği,
- TKY'nin sihirli bir değnek olarak görülmesi,
- “Biz zaten bunu yapıyoruz” anlayışı,
- TKY'nin bir moda olarak algılanması,
- Yöneticilerin otoritelerinin azalacağı endişesi,
- Sürekli eğitim ve gelişmenin yetersizliği,
- Takım çalışmasının yetersizliği,
- Beklenti düşüklüğü

Yükseköğretim kuruluşları genelde karmaşık ve değişimleri çok kolay olmayan kuruluşlardır. Bu kuruluşlarda kararlar geleneksel olarak öğretim üyelerinden oluşan akademik kurullarda verilmektedir. Bu yetki toplam kalite yönetiminde kısmen de olsa müşterilere aktarıldığından, yeni uygulamanın öğretim üyelerinin direnişi ile karşılaşmaları doğaldır. Ancak TKY, köklü ve devrimci yaklaşımlar yerine yavaş ve aşamalı değişimi öngördüğü için bu kuruluşlarda kalitenin iyileştirilmesinde daha etkili olabilir (Gencel, 2001).

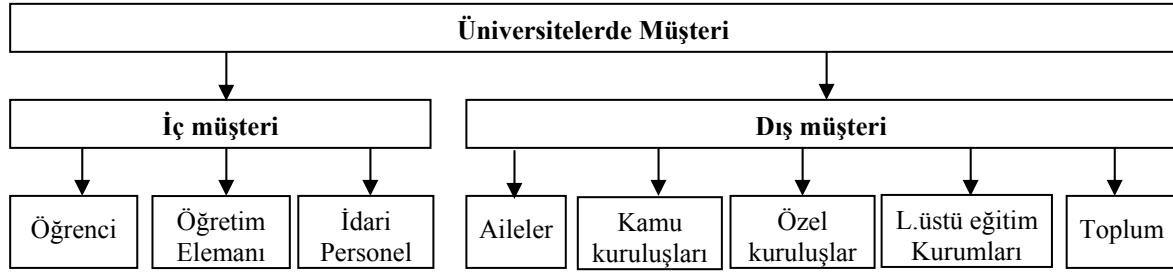
3. YÜKSEK ÖĞRETİMDE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN TEMELLERİ

3.1. Müşteri Memnuniyeti

Kalite yönetimine ilişkin faaliyetler, sonsuza kadar giden bir süreçtir. Çünkü hareket noktası olarak müşteri alınmıştır ve müşteri ihtiyaçları sonsuzdur. Bu nedenle bir işletmenin en belirgin amacı, müşterilerini elinde tutması ve yeni müşteriler edinmesidir. Çünkü bilançoda yer almasa da müşteriler bir işletmenin en değerli varlıklarıdır (Kovancı, 1996). TKY'de iç ve dış müşteriler belirlenmeli ve onların beklentileri karşılanmalıdır.

Eğitim kurumları hizmet sunar. Bu hizmetin özelliklerinin teşhis edilmesi ve bunun sürekli geliştirilme yollarının belirlenmesi çok önemlidir. Hizmet kalitesi, müşterinin ihtiyaçlarının hem karşılandığı hem de geliştirildiği bir mekanizmadır. Bir öğrencinin başarılı olması ve eğitime bağlanması için eğlenceli ve zevkli bir öğrenme ortamının sağlanması gerekmektedir. Bunun için, öğrencinin anlamasına imkan sağlayan bilgi, yapmasına olanak sağlayan mesleki ve teknik yeterlilik, ortak çalışma yeteneği ve toplumun diğer kesimlerine saygılı ve güven sağlayan bir kişilik yapısının kazandırılması önemlidir.

Eğitim sistemlerinin girdi, çıktı ve müşterileri endüstriyel işletmelerde olduğu gibi kesin ve belirgin değildir. Sisteme ait bazı öğeler birden fazla konumda (örneğin hem müşteri hem de girdi) yer almaktadır. Bunun için bir eğitim kurumunun iç ve dış müşterileri sınıflandırılmalıdır. Bu sınıflandırma Şekil 4'te verilmiştir.



Şekil 4. Üniversitelerde müşteri

Eğitim kurumları bir sistem olarak değerlendirildiğinde iç müşteri sistemin öğeleri, dış müşteri ise eğitim sisteminin yer aldığı daha geniş sistemin öğeleri olarak da ele alınabilir. Sistemin sadece girdisi ve çıktısından söz etmek toplam kalite açısından yetersiz kalacaktır. Bu amaçla sistemin belirlenen müşterilerine karşı üretici konumunda bulunan öğeler ile müşterilerin sistem içerisindeki yerleri Tablo 1’de verilmiştir.

Tablo 1. Müşteri, üretici ve müşterinin sistem içerisindeki konumu (Canbulut ve ark., 2001).

Müşteri	Üretici	Müşterinin Sistemdeki Konumu
Öğrenciler	Öğretim elemanları, Yöneticiler (Dekan, Bölüm Başkanları, yardımcıları), Yönetim Kurulu	Eğitim öğretim sürecinin doğrudan ve temel müşterisi, sistemin bir elemanı
Öğretim Elemanları	Yöneticiler	Eğitim öğretim sürecinin gerçekleştirilmesini sağlayan, aynı zamanda sistemin temel elemanı olan kişiler, yönetimin temel müşterisi
İdari Personel	Yönetim	Sürecin gerçekleştirilmesini sağlayan sistem elemanları, yönetimin müşterisi
Aileler	Okul Sistemi	Sürecin dolaylı müşterileri (dış), aynı zamanda dış sistemin bir elemanı
İşveren (Kamu-Özel)	Okul Sistemi	Sürecin dolaylı müşterileri (dış), aynı zamanda eğitim sisteminin içerisinde bulunduğu geniş sistemin elemanı
Lisansüstü Eğitim Kurumları	Okul Sistemi	Dış sistemin elemanı ve sürecin dolaylı müşterisi

a) İç Müşteri

Üniversitelerde TKY’ne göre öğrenciler ve öğretim üyeleri iç müşteri olarak değerlendirilir. Ancak öğrenciyi ürünü alan müşteriden ayırmak gerekir. TKY’nin en önemli özelliklerinden biri çalışanların memnuniyetidir. Çalışanların memnuniyeti yalnızca katılımı içeren bir organizasyonla değil, aynı zamanda çalışanların gereksinimlerinin de karşılanması ile sağlanabilir. Sınıf ortamında öğrencinin hizmet alan müşteri konumunda olduğu iddia edilebilir, ancak dersi veren öğretim elamanının da müşteri konumunda olduğunu söylemek yanlış olmaz; zira, her iki tarafın da karşılıklı beklentileri vardır. Kurum genelinde ise, yöneticilerin, hem öğretim elamanlarından hem de öğrencilerin memnuniyetini göz önünde bulundurmaları, TKY’ni temel alan bir yaklaşım için gereklidir (Ögel ve Dursunkaya, 2001).

b) Dış Müşteri

Eğitim kurumlarının dış müşterisi, ürünü alan kesimlerdir. Bunlar, üniversiteler, kamu ve özel kuruluşlar, veliler, sanayi ve meslek odalarıdır. Üniversitenin amacını ve hedeflerini belirlemesi yönünde görüşlerine başvurulabilecek kurum veya kuruluşlardır.

3.2. Önce İnsan Anlayışı

Kaliteden söz edildiğinde, akla ilk gelen genellikle ürün kalitesi olmaktadır. Oysa bu doğru değildir. TKY’de insan kalitesi her şeyden önce gelir. TKY “insana kaliteyi işlemek” üzerine kuruludur. Çalışanlarına kaliteyi işleyebilen bir şirket kaliteli üretim yolunu zaten yarılamiş demektir. İşin üç yapıtaşı vardır: Donanım

(*hardware*), uygulama kuralları (*software*) ve insan (*humanware*). TKY insanla başlar. Donanım ve uygulama kurallarından, ancak insan doğru yerine yerleştirildikten sonra söz edilebilir (İmai, 1999).

Toplam kalite yönetiminin temelinde “ilk seferinde doğru yap” ve “hata ortaya çıkmadan önle” yatmaktadır. İşi ilk seferinde doğru yapacak ve hatanın ortaya çıkmasını engelleyecek kişi ise çalışandır. Ayrıca, TKY çerçevesinde iç müşteri, takım çalışması, sorumluluk paylaşımı ve tam katılım, sürekli eğitim, sürekli iyileştirme kavramları bu yönetim anlayışının “önce insan” yani “birey kalitesinde” düğümlendiğini göstermektedir. Bir işletmede kalite herkesin işidir. Şirket yönetiminde insan faktörüne verilen değer arttıkça orada iş gücü verimi, işin kalitesi ve şirket için yapılan özveriler de artacaktır. Bu, yönetim felsefesi olarak insana saygıyı gerektirir (Serin, 2004).

3.3. Tam Katılım

Sürekli gelişme ve müşteri memnuniyetinin sağlanması TKY anlayışını benimsemiş kuruluşlarda tüm çalışanların birlikte katılımı ile sağlanacaktır. Çünkü TKY “katılımcılık” öngören bir yönetim felsefesidir. Toplam katılımcılık anlayışı ile insan kaynaklarının bütün yetenek ve becerilerinden yararlanılır ve örgütün iç bölümlerinin uyumlu çalışması sağlanır (Sağır, 2002).

Kaliteye ilişkin ne tür çaba sarfedilirse edilsin, amaca yönelik olarak o kurumda bir kültür oluşturulmazsa, tüm girişimlerin başarısızlıkla sonuçlanması muhtemeldir. Bu nedenle, öncelikli olarak tüm çalışanlara kalite bilincinin yerleştirilmesi ve buna dayalı olarak da kalite kültürünün oluşturulması gerekmektedir (Özdemir, 2005).

3.4. Sürekli Gelişme

Kaizen, Japon yönetiminde tek başına önemli bir kavram olup, Japon işletmelerinin rekabetteki başarısında önemli bir güç ve performanslarını en iyi açıklayan ilkelerden birisidir. Kaizen sözcüğü geliştirme, iyileştirme ve özellikle “sürekli iyileşme” anlamında kullanılmaktadır. (Kovancı, 2003).

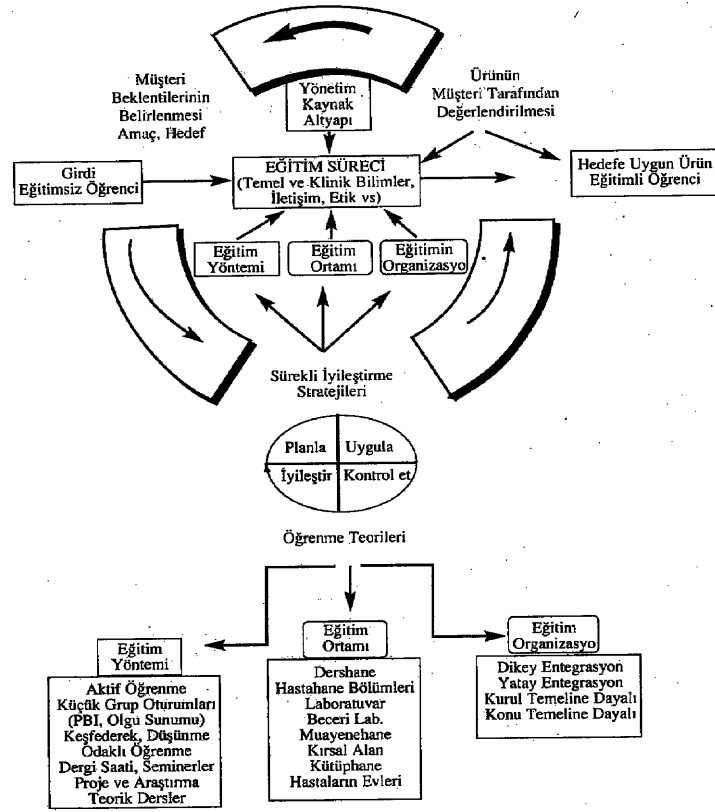
Yükseköğretim açısından kalitede sürekli gelişme, öğrencilerin şimdi ve gelecekte okuluna ve toplumuna bağlılığını arttıracak, sosyal, psikolojik, ilmi ve etik değerlerini geliştirecek çabaların sürekli iyileştirilmesidir (Özcan, 1998)

Sürekli iyileştirmeyi sağlamak üzere başvurulacak en önemli kalite kontrol araçlarından birisi de “Deming Döngüsü”dür. Deming döngüsü, deming halkası veya PUKÖ döngüsü (Planla-Uygula-Kontrol et-Önlem al) olarak bilinir. Deming bir şirketin ancak böyle bir prosesle müşterinin güvenini, beğenisini kazanacağı ve başarılı olacağı görüşündeydi (İmai, 1999). Şekil 5’de eğitim kurumlarında sürekli gelişme için yapılması gerekenler gösterilmiştir.

TKY, sadece kaliteyi ve verimliliği öngören bir sistem değildir. Bir sistemin bütünlüğü içinde bir örgütün ve onun eksikliklerinin her aşamasında; insan davranışlarında, süreçlerde uygulanan yöntem ve tekniklerde, çalışma ortamında, ürün ya da hizmette, diğer bir deyişle bütünüyle kurum kültüründe sürekli gelişim için değişimi esas alan bir felsefedir (Eroğlu, 2000).

Kalite uygulamalarında sürekli iyileştirme, öğrenme hedeflerine uygun bir şekilde, eğitim yönetimini değiştirerek, eğitim ortamında (derslik, laboratuvar, bilgisayar, teknik gezi vb.) iyileştirmeler yaparak ya da eğitimin organizasyonunu değiştirerek başarılabilir. En önemlisi geliştirilecek konuların ve projelerin belirlenmesi, proses geliştirmek için takımların oluşturulmasıdır (Sözmen, 2004). Her yıl yapılan test ve anketlerle eğitimin ve sürecin kalitesinde sürekli iyileştirmeler yapılabilir. Bu anket ve test değerlendirmelerinin sürekli hale getirilmesi, eğitim ve süreç kalitesinde yaşanan iyileşme ve gelişmelerin daha iyi izlenmesine, doğru kararların alınmasına ve kurumun daha etkili yönetilmesine imkan sağlayabilir.

Sürekli iyileştirmeyi hedefleyen TKY anlayışının temel eğitimde uygulandığında; eğitimde fırsat eşitliğini sağlamada, öğrenme süresini kısaltmada, eğitim maliyetlerini azaltmada, uzman veya meslek sahibi birey sayısını arttırmada, toplumsal bilinçlenmeyi sağlamada olumlu etkileri olduğu gözlenmektedir (Eroğlu, 2000).



Şekil 5. Eğitim sürecinde sürekli gelişme (Sözmen, 2004).

3.5. Takım Çalışması

TKY herkesi bir ekibin üyesi olarak görür ve ekip çalışmasını kolaylaştırıcı düzenlemelere olanak tanır. Sorunlara uygun çözüm arayışı ekip çalışması ortamında gerçekleştirilir. Ekip çalışmaları ve toplantılar kişisel gelişmenin, öğrenmenin, iletişimin, yaratıcı fikirler üretmenin ve katılımçılığın en önemli aracı haline gelir (Peşkiroğlu, 1999).

Toplam kalite yönetimi felsefesinin temelinde sürekli eğitim yatmaktadır. TKY'ni benimsemiş bir eğitim kurumunda, yöneticiler de dahil olmak üzere bütün çalışanların katılacağı sürekli bir eğitim programı uygulanmalıdır. TKY felsefesinde grup çalışmaları yapılmaktadır. TKY felsefesini benimsemiş bir eğitim kurumunda ise, grup çalışmaları düzenlenmekte, bu gruplara kurumun her kesiminden çalışan kişiler katılmakta, grup çalışmaları sırasında herkes sorunun çözümü ile ilgili her türlü çözüm önerilerini iletmekte, böylelikle herkesin yönetime katılımı sağlanmakta ve kişilerde kendilerini kuruma ait hissetme düşüncesi oluşmaktadır.

TKY felsefesinin bir eğitim kurumunda uygulanması ile sağlanacak yararlar ise (Eroğlu, 2000);

- Toplam kalite yönetiminde, "yapılacak en iyi yatırım insana yapılacak yatırımdır" düşüncesinden yola çıkarak, insana ve onun yaptığı işe saygı esastır. Zaten eğitim sektöründe de hizmet doğrudan doğruya insandan insanadır.
- Eğitim sektöründe müşteri ile hizmeti veren arasında doğrudan bir ilişki vardır. toplam kalite yönetimi felsefesinde ise müşterinin tam ve sürekli tatmini ilk hedefdir. TKY'ni benimsemiş bir eğitim kurumunda, hizmeti veren ile hizmetten yararlanan müşteri ilişkilerinde hiçbir zaman hayal kırıklığı ya da memnuniyetsizlik yaşanmayacaktır. Çünkü TKY desteği ile politikaların ve vizyonunu belirlemiş bir eğitim kurumunun hizmet verme odağında doğrudan ilişkiye girdiği müşterisi vardır. TKY'ni benimsemiş bir eğitim kurumu için öncelikli faktör, verilen hizmet hakkında müşterisinin şimdiki ve gelecekte olası ihtiyaç ve beklentileridir.

- Toplam kalite yönetimi felsefesinde, politikaların oluşturulmasına kalite kavramı yön vermektedir. TKY felsefesini benimsemiş bir eğitim kurumunda, kalite bilinci yaygınlaştırılmıştır ve çalışanlar kaliteyi arttırmaya yönelik olarak sürekli çalışmaktadırlar. Bu da eğitim kurumuna bir dinamizm kazandırmakta, fırsatları yakalama, değişime kolayca ayak uydurma avantajı sağlamaktadır.

4. EĞİTİMDE KARŞILAŞILAN SORUNLAR

Yaşanan hızlı değişimler eğitim kurumlarını da etkilemekte ve bir takım yenileşme ve yeniden düzenleme faaliyetlerine girmelerine neden olmaktadır. Geleneksel bilgiye dayalı eğitim anlayışı günümüzde geçerliliğini yitirmeye başlamıştır. Buna öğrenci ve toplumdaki değişme de eklenecek olursa eğitim kurumlarının değişmeye ilgisiz kalması imkansız görünmektedir.

Bir ülkenin geleceği, bilgi donanımlı, verimli, üretken, kısaca nitelikli olarak yetiştireceği genç nesillere bağlıdır. Bu niteliğin sadece eğitimle kazandırılacağı bir gerçektir. Eğitimin temel amacı, bireyi mümkün olan en yüksek mükemmeliyet düzeyine ulaştırmaktır. Eğitimin görevi ise, insana çevresinde olan değişimleri karşılayabilecek nitelikli davranışlar kazandırmak veya var olan davranışları değiştirmektir (Yıldız, 2007)

Okullarda öğretilen bilgilerin tam olarak gerçek hayatı yansıtmadığı, eğitimin gençleri hayata yeterince hazırlamadığı ve istenmeyen, ezber dayalı bir eğitim olduğu öğrencilerden, sanayicilerden ve velilerden gelen eleştiriler arasındadır (Ögel ve Dursunkaya, 2001). Öğrenciler eğitim-öğretim süreci boyunca daha çok teorik bilgilerle doldurulmakta, gerekli uygulama eğitimini yeterince almamaktadır. Ayrıca yurt dışından sağlanan bilgi, teknoloji ve uygulamaların ülkemiz şartlarına adaptasyonu yapılmadan kullanılması, sorunlar çıkmasına neden olmaktadır.

Eğitimde nitelik geliştirme çalışmalarında bazen öncelik pahalı araç ve gereçlerle verilmekte, eğitim programlarının niteliği, öğretim elemanlarının niteliği, öğrenme-öğretme sürecinin odağında yer alan öğrencinin niteliği ikinci planda yer almaktadır. Bazen de nicelik gibi anlaşılmakta, örneğin 50 kişilik bir sınıfta 35 kişinin doğrudan sınıfı geçmesi nitelik olarak yorumlanmaktadır (Demirel, 1991; Atay, 1999). Eğitim örgütlerinde, daha çok çıktıda (sonuçların değerlendirilmesi) ve tasarımda kaliteye dikkat edilmiştir. Süreçteki kaliteyle pek fazla ilgilenilmemiştir (Özdemir, 2007).

Üniversitede eğitimin niteliğinin düşük olmasının başlıca nedenleri (Atay, 1999);

- Eğitim yöneticilerinin yetersizliği,
- Yöneticilerin, bölüm başkanları, yüksek okul müdürleri, dekanlar ve rektörlerin her şeyi ben bilirim inancı ile hareket etmeleri, astların düşüncelerini almamaları,
- Üniversite misyonunu günümüz şartlarına göre doğru ve ulaşılabilir olarak belirlememesi,
- Gerçekçi ve stratejik planların bulunmaması,
- Araştırma görevlisi, uzman, okutman ve öğretim görevlilerinin kararlara katılmamaları,
- Yetki ve sorumluluğun dengeli olarak devredilmemesi,
- Çalışan akademik personelin teknoloji kullanmadaki yetersizliği,
- Altyapı hazır olmadan fakülte, bölüm ve meslek yüksek okullarının açılması,
- Eğitime yeterli bütçenin ayrılmamasıdır.

Ülkemizde yükseköğretim görevlilerinin kalitelerinin yükseltilmesi, gereğince teşvik edilmediğinden kaliteli eğitimi yakalamak daha da güçleşmektedir. Çünkü öğretim elemanları alternatif işlere göre daha düşük ücretler almakta ve bu öğretim elemanlarının yeterince çalışma yapmamalarına yol açmaktadır. Ücretlerin düşüklüğü, yetenekli bireylerin eğitim sektörüne çekilmesini zorlaştırmaktadır. Bu durum, öğretim elemanlarını bağlı buldukları kuruma karşı sorumluluklarını yerine getirmek yerine, başka kurumlarda ders vermek, danışmanlık yapmak gibi faaliyetlere yönlendirmektedir (Gencel, 2001).

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Son yıllarda yaşanan değişime eğitim kurumlarının zamanında uyum sağlayamadığı görülmektedir. Bunun nedeni yerleşmiş geleneksel anlayışın değişime direnç göstermesi veya var olanı korumak istemesi ve üniversitelerin bu konularda yaşadığı isteksizliktir. Birçok alanda büyük boyutlu değişimlere yol açan TKY kavramı, ülkemiz eğitim sisteminde neredeyse yok denecek kadar az uygulanmaktadır. TKY'nin eğitim sistemlerinde uygulanabilmesi için yapılması gerekenler ise;

- TKY'nin başarısında liderliğin önemli olduğu büyük ölçüde kabul görmüştür. TKY yalnızca belli bir kişi ya da grubun gayret ve faaliyeti ile değil, mükemmel bir liderlik ve yönetim becerisiyle başarılı olacaktır. Bunun için uygulanacak eğitim kurumlarında üst yönetimin konuya verdiği önem ve yaptığı liderlik çok önemlidir.
- Mezunlar, bilim, teknolojiye ve yaşamda gözlenen hızlı gelişmeyi izleyebilen, ayak uydurabilen bir potansiyele sahip olmalı, birey olarak gelişmeye ve yeniliğe açık, meraklı, araştıran, sorgulayan, öğrenen ve yeni bilgilere nasıl ulaşabileceğini bilen bir insan olması sağlanmalıdır.
- Çalışma ortamı kalitesi yükseltilerek, kişilerin kendilerine güven duymaları sağlanmalı ve kuruma ait olma duygusunu yaşmalılardır. Çalışanların kendilerini geliştirmeleri için sürekli birlikte öğrenme, değerlendirme, performans özdenetimi kültürü oluşturulmalı ve desteklenmelidir. Ayrıca, TKY yaklaşımı ders veren kişilerin konularında deneyimli ve uzman olmalarını zorunlu kılar. Eğiticilerin alanlarındaki yenilikleri müfredata yansıtmaları, kendi eğitimleri için kurs ve toplantılara katılmaları sağlanmalıdır.
- Uzun vadeli hedeflere önem verilmesi ve tüm çalışanların hedef birliği içinde azimle grup çalışmalarına katılarak disiplinli, planlı en üstteki mevkiden, en alta çalışanlara kadar, hedefleri belli olan TKY'nin anlaşılması ve uygulanmasına yönelik eğitimler verilmelidir.
- Eğitim müfredatlarının oluşturulmasında ve geliştirilmesinde öğrencinin (iç müşteri) ve endüstrinin (dış müşteri) gereksinimleri dikkate alınmalıdır. Ayrıca yeni açılacak fakülte, bölüm ve meslek yüksek okul kararı politik olarak değil, ihtiyaçlara göre rasyonel bir şekilde alınmalıdır.
- Meslek odalarınca düzenlenen sertifikasyon verme işlemleri, dış müşterilerin (aileler, kamu ve özel işletmeler) gereksinimlerinin daha iyi karşılanmasına ve mezunların nitelik kazanmasına neden olacaktır. Bu durum ülkemizde kamu ve özel sektör kuruluşlarının ihtiyaçlarının daha etkin karşılanması ve mezunların iş bulma imkanlarının artmasını sağlayabilecektir. Meslek odalarınca yapılan mühendislere mezuniyet sonrası sertifikasyon verme işlemleri, ihtiyaç ve beklentilere göre düzenlenmeli, bu belgelerin geçerliliği yaygın hale getirilmelidir.
- Üniversite, sanayi ve meslek odaları karşılıklı iyi bir etkileşim içinde olacak şekilde eğitiminin pratik uygulaması geliştirilmeli ve laboratuvar imkânları iyileştirilmeli, yaşam boyu öğrenmenin gerekli olduğu inancına sahip etik ve mesleki sorumluluk bilincinde mezunlar yetiştirilmelidir.
- Akademik personelin yetiştirilmesi konusunda gerekli özen gösterilmeli, takım çalışması teşvik edilmeli, disiplinler arasında ortak projeler ve çalışmalar desteklenmelidir. Ayrıca, akademisyenlerin aldıkları ücretler hayat standartlarına uygun hale getirilmelidir.
- TKY anlayışının kurumda yerleşebilmesi için, merkezîyetçi bir yönetim anlayışından okul merkezli yönetim anlayışına, işleri kuralına uydurmak yerine, kuralları sürekli gözden geçirmek ve yeniden oluşturmak, gücü elinde toplamak yerine olabildiğince paylaşmak, korku yerine ümit ve heyecan vermek gereklidir (Özdemir, 2005).
- Eğitim programlarının hazırlanması ve geliştirilmesi, bilimsel verilere dayanmalı, uygulanabilir, beklentisi bulunan paydaşların (öğrenci, öğretim üyesi, aileler ve toplum) amaçlarına yönelik, işlevsel, esnek, toplumun değerlerine saygılı ve ekonomik olmalıdır.

Sonuç olarak, Toplam Kalite Yönetimi, bütün eğitim kurumlarında ortak bir çalışmayı gerektirdiği, çalışan tüm personelin motivasyonunu arttırdığı için oldukça önemlidir. TKY çalışanların problem çözme yönündeki yeteneklerini geliştirdiği ve sorunlara zamanında veya ortaya çıkmadan çözüm üretmesi nedeniyle kaynakların verimli kullanılmasını sağladığı, ayrıca iç ve dış müşterilerin beklentilerini karşılamaya dönük olduğu için eğitim kurumlarında en kısa zamanda uygulanmaya konulması gerekmektedir.

KAYNAKLAR

- Atay, O. 1999. Yüksek Öğretimde Niteliği Arttırma, Standart Dergisi, Ocak, ss. 39-44.
- Besterfield, D. H., Michna C.B., Besterfield, G. H., and Sacre, M. N. 1995. Total Quality Management, Printice Hall International, Inc., New Jersey.
- Bowen, H. R. 1980. Investment in Learning. San Fancisca: Josey Bass Publishers.
- Çağlar, İ. 1998. Eğitim Yönetiminde Toplam Kalite Anlayışının Hizmet Verimliliğine Katkısı, Standart Dergisi, Ağustos 1998, ss. 92-95.
- Canbulut, F., Özbakır, L., ve Canıyılmaz, E. 2001. Mühendislik Fakültesi Yapısına Uygun Eğitim Sistemi Modeli Seçimi ve Sistemi Geliştirme Önerileri, Erciyes Üniversitesi Fen bilimleri Enstitüsü Dergisi, 17 (1-2), 49-60.
- Deming, W. E. 1986. Out of the Crisis, Cambridge MA, MIT.
- Demirel, Ö. 1991. Eğitimde Nitelik Geliştirmede İşbirliğine Dayalı Öğrenme İle Tam Öğrenme Modelleri Öğretimde Nitelik Geliştirme, İstanbul Kültür Koleji Yay. İstanbul.
- Eroğlu, E. 2000. Sürekli Kalite İyileştirme İlkelerinin Temel Eğitimde Uygulaması, Pamukkale Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı 7, ss. 167-175.
- Gedikoğlu, T. 2005. Avrupa Birliği Sürecinde Türk Eğitim Sistemi: Sorunlar ve Çözüm Önerileri, Mersin Üniversitesi Dergisi, Cilt1, Sayı 1, Haziran 2005, ss.66-80.
- Gencel, U. 2001. Yükseköğretim Hizmetlerinde Toplam Kalite Yönetimi ve Akreditasyon, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 3, Sayı 3, ss. 164-213.
- İmai, M. 1999. Kaizen (The Key to Japan's Competitive Success), 4. Baskı, KalDer Yayınları, No:21, Mavi tanıtım ve Pazarlama Ltd. Şti., İstanbul, s.275. İstanbul.
- Kovancı, A. 1996. Kalite Yönetim Programlarının Başarıya Ulaşmasında Amaç Belirlemenin Önemi, Yöneylem Araştırması ve Endüstri Mühendisliği 18. ulusal Kongresi, İTÜ.
- Kovancı, A. 2003. Toplam Kalite Yönetimi Fakat Nasıl?, 2. Baskı, Sistem Yayıncılık:288, İstanbul, 504 s..
- Ögel, Z. B. ve Dursunkaya, Z. 2001. Eğitimde Kalite Yönetimi Bir Örnek: ABET 2000 Akreditasyon Süreci, Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi 20: 206-214.
- Özcan, C. K. 1998. Yüksek Öğretimde Kalite, TSE Tüketici Bülteni, Yıl 10, Sayı 116, Mart 1998, Ankara ss. 6-8.
- Özbilgin, G. 1987. Türkiye'de Elektrik Elektronik Mühendisliği Alanında Eğitim-Öğretim Sorunları, Elektrik Mühendisliği Dergisi, Sayı 347, ss.247-251.
- Özdemir, S. 1995. Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi, Verimlilik Dergisi, ISSN 1013-1388, MPM Yayını Özel Sayı, ss. 213-222.
- Özdemir, S. M. 2005. Eğitim Kurumlarında Toplan Kalite Uygulamalarını Olumsuz Etkileyen Etmenler, G.Ü, Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt 25, Sayı 3, ss. 1-23.
- Özdemir, S. 2007. Eğitimde Toplam Kalite yönetimi, www.canaktan.org/politika/kamudakalite/ozdemir.pdf, 29.11.2007.
- Papatya, G. 2007. Toplam Kalite Kişisi ve Kişiliği; Bir Kamu Kurumunda Geliştirmeye İlişkin Harekat Önerileri ve Üst Yönetim Görevleri Araştırma, Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi, ISSN:1303-5134, Cilt 4, Sayı 2. ss. 1-9.
- Peşkirioğlu, N. 1999. Kalite Yönetiminde ISO 9000 Uygulamaları, MPM Yayın No:620, Ankara.
- Sağer, T. 2002. Müzik Eğitiminde Toplam Kalite Uygulamaları, G.Ü. Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt 22, Sayı 2, ss. 145-153.
- Serin, H. 2004. Organize Sanayi Bölgelerindeki Mobilya Sanayi İşletmelerinde Toplam Kalite Yönetimi, KTÜ Fen Bilimleri Enstitüsü, Doktora Tezi, 276 s.
- Sözmen, E. Y. 2004. Eğitimde Kalite Yaklaşımları, Standart Dergisi, Aralık 2004, ss.7-11.
- Şimşek, M. 2000. Sorularla Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Sistemleri, Alfa Basım Yayın Dağıtım, ISBN 975316641, İstanbul.
- Yıldız, S. M. 2007. Beden Eğitimi ve Spor Yüksek Okullarında Eğitim Hizmetleri Kalitesini Etkileyen Faktörler, Kastamonu Eğitim Dergisi, Cilt 15, No 1, ss. 451-462.