

## TÜRK EĞİTİM SİSTEMİNDE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN UYGULANMASI

Nezahat GÜÇLÜ\*  
Bahadır GÜLBAHAR\*\*

### Özet

Toplam Kalite Yönetimi dünyanın her yerinde uygulanan bir yönetim felsefesidir. Bu yönetim felsefesiyle örgütler en iyi ürünü/hizmeti sunmayı amaçlamaktadırlar. Toplam Kalite Yönetimi eğitim örgütlerinde de uygulanır hâle gelmiştir. Eğitim örgütlerinde uygulanmasındaki amaç ise eğitimin mevcut sorunlarını çözmek ve eğitimin kalkınmanın anahtarı olduğu gerçeğinden hareketle eğitimin kalitesini artırmaktır. Dünyadaki tüm eğitim sistemlerinde olduğu gibi Türk Eğitim Sisteminde de Toplam Kalite Yönetimi uygulamasına geçilmiştir.

Bu çalışmada genel olarak eğitim kurumlarının ve Türk Eğitim Sisteminin Toplam Kalite Yönetimine olan ihtiyacı uygulanması tartışılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Eğitim Sistemi, Türk Eğitim Sistemi, Toplam Kalite Yönetimi.

### Abstract

Total Quality Management is a management philosophy which is applied all over the world. By this management philosophy organizations aim to serve the best product/service. The education organizations also began to apply the Total Quality Management. The goal of the application of Total Quality Management in education organizations is to solve the present problems of education and by considering the fact that education is the key of development, to increase education's quality. As done in all the education systems all over the world, also it is began to apply the Total Quality Management in the Turkish Education System.

In this study, the need of the education society generally and the need of the Turkish Education System for Total Quality Management and the application of the Total Quality Management in Turkish Education System is argued.

**Key Words:** Education System, Turkish Education System, Total Quality Management.

---

\* Gazi Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümü

\*\* Gazi Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümü

## **Giriş**

Hızlı gelişmeler verimliliğin, kalitenin, yenilik yapmanın, maliyet düşürmenin ve sürekli gelişmenin önemini açığa çıkarmıştır. Değişim nedeniyle korunabilir statüko kalmamakta, her şeyin esnek ve gelişebilir şekilde yapılması zorunluluk haline gelmektedir. Çünkü katı olan her şey hızla buharlaşıp yok olmaktadır.<sup>1</sup>

Değişime, gelişmelere bağlı olarak ortaya çıkan Toplam Kalite Yönetimi, bir organizasyonu yönetmenin hem felsefesi hem de metodolojisidir. Bir organizasyonu yönetmedeki pratik olgularda TKY, rehber olan birtakım prensipler, araçlar ve prosedürleri içerir. TKY sürekli bir şekilde, işin nasıl yapıldığının kontrolüdür ve örgüt çerçevesinde bütün bireyleri kapsar.<sup>2</sup> Bütün unsurları düzgün bir şekilde uygulandığında, TKY iyi yapılandırılmış bir bina gibidir. Katı, güçlü ve birbirine bağlıdır. Eğer TKY doğru bir şekilde plânlanmaz ve uygulanmazsa, yapısal olarak zayıf olacaktır ve muhtemelen başarısız olacaktır.<sup>3</sup>

***Toplam Kalite Yönetimi ile dünyadaki bazı ülkelerin tanışması ve bu ülkelerin TKY'yi değişik alanlarda uygulamaya başlamaları uzun yıllar önce gerçekleşmiştir. Ülkemizde ise, TKY uygulamaları henüz yenidir. TKY, dünyada eğitimden sanayiye kadar değişik sektörlerde uygulanmaktadır.***

Günümüzde “kalite”, bireysel ve kurumsal başarının anahtarı olan bir kavram olarak kullanılmaktadır. Toplam Kalite Yönetimi (TKY) ise, sürekli iyileştirmeyi, takım çalışmasını, çalışanların katılımını, çalışanların ve hizmeti-ürünü talep edenlerin doyumunu, sistem yaklaşımını ve istatistiksel süreç kontrolünü içeren bir yaklaşımdır.<sup>4</sup>

Her sistem, aldığı girdileri kendi amaçlarını dikkate alarak, dönüştürme sürecine tabi tutan, çevreye istenen özellikleri taşıyan çıktılar verir. Türkiye Eğitim Sistemi, aldığı girdileri, öğrenme-öğretme etkinlikleri sürecinin içerisine sokarak, eğittiği insanın isteklerini de dikkate alarak, dönüştürme işlevini yerine getirir. Dönüştürme işinde, belirli dinamiklerin izlenmesi, sapmaların önlenmesi, en az kayıpla, istenen nitelikli öğretmenin yetiştirilmesine özen gösterme zorunluluğu vardır.<sup>5</sup>

Türk Eğitim Sistemi'nin, her kademesindeki okullardan, niteliğin yükseltilerek, çağın gerektirdiği özelliklere sahip ve toplumun beklentilerini karşılayabilecek nitelikteki bireylerin yetiştirilmesi beklenmektedir.<sup>6</sup>

Bu beklentilerin gerçekleşmesinde, Toplam Kalite bilincine sahip olması, kaliteli yaşam standartlarını benimsemesi, onların düzenledikleri eğitim yaşantılarının niteliğinin

<sup>1</sup> İsmail Türkmen, **Etken İletişim Modeli**, 3.b. Ankara:MPM Yayınları No: 480, 2000, s.122.

<sup>2</sup>[http://home.t-online.de/home/kfmaas/q\\_tam.html](http://home.t-online.de/home/kfmaas/q_tam.html), 10.10.2004.

<sup>3</sup>[http://www.iqd.com/hoshin\\_def.htm](http://www.iqd.com/hoshin_def.htm), 08.08.2004.

<sup>4</sup> **Esmahan Ağaoğlu**, *Toplam Kalite Yönetimi-Okul ve Sınıf Yönetimiyle İlişkisi*, *Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı:7, *Eskişehir*, 1997, s.33.

<sup>5</sup> **Mithat Çoruh**, *Yükseköğretimde Toplam Kalite Yönetimi Prensiplerinin Uygulanması*, *Elma Teknik Basım Matbaacılık*, *Ankara*, 1999, s.169.

<sup>6</sup> **Ziya Bursahoğlu**, *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*, *Pegem*, *Ankara*, 1994, s. 16.

yükselmesine etki edecektir. Bu durum, kalite bilincine sahip bireylerin yetişmesine olanak sağlayabilecektir. TKY'nin, eğitim örgütlerinde uygulanması için öncelikle, liderlik anlayışlarının geliştirilmesi, sağlıklı verilerin toplanması, etkili iletişim kanallarının kurulması, öğrenci ve öğretmenlerin hazır hale getirilmesi, yöneticilerin eğitimi, öğretmen ve yöneticilerin Toplam Kalite yönelimlerinin saptanması gerekmektedir.<sup>7</sup>

Eğitim sistemimize ilişkin sorunlarımız olduğu konusunda, herkes hemfikir. Çocuklarımız, okullardan ailesinin ve toplumun isteklerini karşılamaya yeterli olmadan mezun olmaktadır. Sorumluluk duygusuna sahip, üretken vatandaşlar olarak yetişmemektedirler. Kaliteye odaklanmayan bir eğitim sisteminin ürünü olan bu öğrenciler, sosyal refah maliyetlerinin yükselmesine neden olmakta; adi suçlara ilişkin hukuk sistemini etkilemekte, etik kuralların dejenerasyonunun hızlandırılmasında etken olmakta, topluma uyum gösterememektedirler. Türkiye'de eğitimin en önemli sorunlarından biri; eğitimin işlevselleştirilmesidir. Burada amaç, eğitimin herkes tarafından kullanılabilir hale getirilmesidir. Ancak o zaman eğitim ekonomik ve sosyal kalkınmanın kaldırıcı olabilir.<sup>8</sup>

Eğitim sistemimizdeki nicel gelişmeler, önceki yıllara göre çok büyük ilerlemenin kaydedildiğini göstermektedir. Bu gelişmelere rağmen otoriteler, eğitimciler neden eğitim sisteminin çıktısından şikayet ediyorlar? İş dünyası, neden okulların beklenen özelliklerde insan gücü yetiştiremeyişinden yakınıyor? Mezunlar, neden okulların kendilerini yeterince girişimci, yaratıcı ve üretken yetiştirmediklerinden dert yanıyorlar? Sokakta oynayan çocukları gören Alman Profesörü Rustov şöyle demiştir: Sizin fevkalade eğitim sisteminiz var ki, şu parlak zekaları on yıl içinde işlemez hale getiriyor.<sup>9</sup>

Bütün bunlara rağmen eğitimciler, okul yöneticileri, öğretmenler, eğitim politikalarını üretenler mevcut şartlar içinde yaptıklarını, doğru şekilde yaptıklarından emin gözüküyorlar. Ancak sorun, yaptığını doğru şekilde yapmakta değil, doğru olanı yapmamaktır. Daha önceden yapılanları yapmak en iyi şekilde de yapılırsa, sorunları çözmeye yetersiz kalmaktadır. Şimdiye kadar yapılanların, bugün için doğru olanın ne olduğunun belirlenmesi gerekiyor. Kısacası sorun eğitimde "bugünün doğrularını" dolayısıyla bugün yapılması gerekenleri bulmaktır.

Eğitim sistemindeki temel sorun, sistemin başlangıçta amaçladığı görevi yerine getirememesi değil, yeni gereksinimleri karşılayacak yeni amaçlar ortaya konmamasıdır.

Okullara düşen yeni görev, değişimin dinamiğini kavramış ve yeni durumlara kolayca uyum sağlayabilen, hatta değişimin önderliğini yapabilecek kapasitede gençler yetiştirmektir. Cumhuriyet'in ilanından 80 yıl sonra, eğitimde yapılması gereken, hala onu ilkelerini ezberletmek olmamalıdır. Yapılması gereken Cumhuriyet'in değerini ortaya koymak ve onu 2000'li yıllara güçlü bir şekilde taşımaktır.

<sup>7</sup> Mithat Çoruh, a.g.e. s. 170.

<sup>8</sup> Hüseyin Nar, *İlköğretim Okullarında Toplam Kalite Yönetimi, Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kırıkkale, 2001, s. 35.*

<sup>9</sup> Gülşah Ürkmez, *Toplam Kalite Yönetimi İlköğretim Okullarındaki Eğitim Programlarına Uygulanabilirliği, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya, 2002, s. 45-46.*

Eğitim sisteminde yazılı amaçlar gerçekleştirilirse yeterli olacak sanılıyor. Kimileri sınıf mevcutları istenilen düzeye çekilse, öğretmen başına düşen öğrenci sayısı azalsa, gerekli araç-gereç sağlanırsa, eğitim sisteminin tüm sorunları çözülecek gibi düşünüyor. Bilginin dogma gibi ezberletilmesinin başarı olarak yorumlandığı bu sistemde, bilgiyi kullanan, bilgi üreten anlayış yeşeremez. Kısacası mevcut uygulama, kendi gerçeklerini belirleyebilen gençler yetiştiremez. Okullar için belirlenen mevcut hedefler, Türk toplumunun ihtiyaçlarını karşılamaktan uzaktır.<sup>10</sup>

Yukarıda bahsedilenlere ek olarak eğitim sistemimizin sorunları;

1. Benlik ve Kimlik Sorunları
2. Aileden Kaynaklanan Sorunlar
3. Kalabalık Sınıflar
4. Okul Yapıları
5. Ders Araç Gereçleri
6. Öğretim Programı ve Ders Kitapları
7. İkili Öğretim
8. Öğretmenin Hizmet İçi Eğitimi

Eğitim sisteminin, bilgi toplumunun ihtiyaçlarını karşılayamamasına ilişkin eleştirilerin özünde, mezunlarına küresel düşüncüyü yerleştirememesi, yeterli girişkenlik ve rekabet gücünde insanlar yetiştirememesi vardır. Kalkınmanın, inisiyatifi kendi eline alabilen, girişken, üretken ve uluslararası arenada rekabet edebilen insanlar ile gerçekleşebileceği bilinmesine rağmen, okulların çoğunlukla dar kalıplar içerisinde yetişmiş, devlet kapısında iş bekleyen nitelikte mezunlar yetiştirmeye devam etmesi, eğitim sisteminde çelişkiyi ortaya koymaktadır. Sorun, ülke geleceğinin bireysel girişimde olacağı gerçeğini kabul etmesine rağmen, okulların henüz bu özelliklerde gençler yetiştirememesidir.<sup>11</sup>

Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği (TÜSİAD) ile Kalite Derneği (KalDer) tarafından düzenlenmiş, konusu “Toplam Kalite Yönetimi ve Eğitimde Kalite” olarak belirlenmiş olan 4. Ulusal Kalite Kongresi’nde, konuşmacıların eğitimle ilgili olarak, daha çok şu konular üzerinde durdukları görülmektedir: Ülkemizde bugünkü eğitim-öğretim sistemi düzey, yöntem, nitelik, kalite ve yönetim ilişkileri bakımından yetersiz olup, köklü değişikliklere gereksinimi vardır. Sorunlara çözüm üretilmemiz için, öncelikle eğitimde durum tespitini doğru yapmamız gerekmektedir. Bu tespit sonrasında, çözüm önerilerini test etmek, geliştirmek ve doğruluğu kabul görünce uygulamak gerekir.

<sup>10</sup> Gülşah Ürkmez, Toplam Kalite Yönetimi İlköğretim Okullarındaki Eğitim Programlarına Uygulanabilirliği, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya, 2002, s. 45-46.

<sup>11</sup> Yüksel Özden, Eğitimde Yeni Değerler, Ankara: Pegem, 1999, s. 79.

Gelecekte başarılı olmak için, uygulanacak eğitim programlarında, kalitenin öneminin ve bugünkü hayat şartlarıyla kesişiminin bilincinde olunmalı ve okullarda kaliteli eğitim verilmelidir. TKY'nin unsurları, okullarda öğretimi geliştirmek, öğrencilere daha iyi bir eğitim vermek üzere kullanılabilir. Türk Milli Eğitim Sistemi'nin ülkenin ve ekonominin ihtiyaçlarına göre yeniden biçimlenmesi gerekmektedir. Aynı zamanda bu sistemin dinamik bir yapıya kavuşturulması gerekmektedir. Eğitim yoluyla sorunlarımızı çözme kabiliyetimizi geliştirerek, sorunlara çözüm bularak ve bilgi alternatiflerini, alternatif olmaktan çıkararak bilgi toplumu haline gelmemiz mümkün olacaktır.<sup>12</sup>

Beşinci Beş Yıllık Kalkınma Planı'nda, eğitim sistemimizin yapılanmasından ve işleyişinden kaynaklanan sorunların hâlâ önemini koruduğu ve sorunların giderilmesi için, eğitim yönetiminde yeniden yapılanmaya gidilmesi gerektiği belirtilmektedir. Bu da doğal olarak, eğitim yönetiminde insana değer veren, kaynakları etkili ve verimli kullanan, sürekli gelişmeyi politika olarak benimseyen yeni bir yönetim felsefesinin kabulünü ve sabırla, heyecanla bu felsefeyi uygulamaya zorunlu kılmaktadır.

Günümüzde toplumun her kesiminde, bilim ve teknolojiadaki gelişmelere uyum sağlayamama ve bilgi çağının gereklerini yerine getirememe gibi sorunları yaşamakta ve bu sorunlara çözümler getirilmesini beklemektedir. Gerek bu tür sorunlara çözüm üretebilmek, gerekse bilim ve teknolojiadaki değişimlere ayak uydurabilmek için, yapılması gereken Türk Eğitim Sistemi'nde kalite organizasyonlarının oluşturulmasıdır.

Ayrıca insan kaynaklarının yanında diğer kaynakların da etkili ve verimli kullanılması en az maliyetle en kaliteli üretimi gerçekleştirme isteği, hizmet üretiminde kaliteyi artırma ve hizmetten yararlanan toplum kesimlerinin memnuniyetini sağlama arzusu eğitim yönetiminde yeni yaklaşımları gündeme getirmektedir. Yeni yönetim anlayışlarının başında TKY anlayışı gelmektedir.

TKY felsefesinin sürekli gelişme ilkesine bağlı olarak yöneticilerin, yönetim alanında gelişme ve değişimleri takip edebilmeleri sürekli eğitimden geçmelerine bağlıdır. Bu yaklaşımdan hareketle, MEB Yönetimi Değerlendirme ve Geliştirme Dairesi (YÖDGED) ilk ve orta kademe eğitim yöneticileri üzerinde eğitim ihtiyaçlarını tespit etmeye yönelik bir araştırma yapmıştır. Yapılan araştırma sonucunda, ilk kademe eğitim yöneticilerinin eğitim ihtiyacının ilk beş sırasını; araştırma geliştirme (% 91.3), teknolojinin etkin kullanımı (%90.2), yönetim bilimi teori ve uygulamaları (%85.1), zaman yönetimi (%79.4), planlama (%76.8) konuları oluşturmaktadır. Orta kademe eğitim yöneticilerine, en çok hangi alanlarda yeterli olamamaları gerektiği sorulmuş ve bir yöneticinin, karar verme, problem çözme, mevzuat, stratejik planlama, yönetim, insan ilişkileri ve zaman yönetimi konularında yeterli olması gerektiği cevabı alınmıştır.

Yukarıda belirtilen eğitim gereksinimlerinin karşılanması ve bu tür eğitim ihtiyacını tespit eden çalışmaların, belirli aralıklarla sürekli yapılması, eğitimde kaliteyi yakalamak açısından önemlidir. Milli Eğitim Sistemimizde de TKY anlayışına uygun bir yönetim

<sup>12</sup>Cengizhan Nurlu, **Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi**, DEÜ Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Projesi, İzmir, 2002, s.32.

sisteminin yerleştirilmesiyle gerek hizmet kalitesi açısından, gerekse personel yeterliliği açısından yaşanan sorunların çözülebileceği düşünülmektedir. TKY'nin, dünya genelinde başarılı sonuçlarının olması da bu düşünceyi kuvvetlendirmektedir.<sup>13</sup>

Gelecekte ayakta kalacak, giderek güçlenecek, saygı görecek eğitim kurumları, mevcut toplumsal doku ve yapıların değişimine katkıda bulunan, TKY anlayışının yaşama geçirilmesinde öncülük eden, liderlik anlayış ve tutumuna ulaşan, politika ve stratejilerin gereksinimlere yanıt verecek düzeye kavuşturulması için çaba gösteren kurumlar olacaktır. Bu kurumlar, eğitimle ilgili politika ve stratejilerin oluşumu ve uygulanmasının temel işlevleri arasında gören ve bunun için zaman ve emek harcayan kurumlardır.<sup>14</sup>

Aslında “değişim” gereğini hissetmek, ya da bunda geç kalmak, yükseklere ulaşmaya (yani, kaliteyi yakalamaya ve mükemmeli arama yolculuğuna) en az gereksinimi olduğunu sanan kurumlar için bile, tehlikeli bir durumdur. Çünkü o kurum, her şeyin sonsuza kadar bu şekilde süreceğini düşünerek yaşamsal bir yanlış yapmakta, tam bir rahavet ve duyarsızlık içinde kendisini giderek daha güçsüz olmaya mahkum etmektedir.

Bu nedenle özellikle eğitim kurumları için, ısrarla altı çizilmesi gereken en önemli stratejik karar, değişime yabancı ve uzak kalmamak, tersine değişimi istenen, kolaylıkla kabul edilen, hatta gerçekleştirme yolunda öncülük üstlenen dinamik bir yapı oluşturmaktır. Bunun en etkin ve kestirme yolu ise, TKY felsefesini ve onun öz değerlendirme anlayışını örgütün temel değeri konumuna getirmek ve mükemmellik modelini yaşama geçirmektir.<sup>15</sup>

Toplam Kalite Yönetimi anlayışına göre, eğitim ve öğretimin yönetiminde öğrenciler tepede, daha sonra öğretmenler ve en altta da yönetici olmalıdır.

Eğitimde TKY'ye göre ;

- 1- Herkesin başarılı yönleri ortaya konulmalıdır.
- 2- Okulun müşterisi sayılabilecek öğrenci, veli, toplum gibi kişi ve kuruluşların da istekleri dikkate alınmalı.
- 3- Eğitimde kalite, bir sınavla değil, belirli bir süreç içine yayılarak ölçülmelidir.
- 4- Başarısızlıklar işleyiş anında giderilmelidir.
- 5- Eğitimin amaçlarının sürekli olarak işlevsel kalacak şekilde geliştirilmesi gerekir.
- 6- Eğitimde teftişe olan bağımlılık azaltılmalı, eğitimciler kendi özgün çizgilerini yakalayabilmelidir.

<sup>13</sup> *Meb Toplam Kalite Yönetimi Uygulama Projesi, Ankara, 1999, s.4.*

<sup>14</sup> *Gönül Yenersoy, Hoşcan Ensari, Nuran Kömürcü, Vildan Onur, Sevinç Peker, Ayşe Caner, Erdoğan Yılmaz, Ali Uçar, Eğitim Kurumları İçin TKY ve Özdeğerlendirme, İstanbul: KalDer Yayınları, 2002, s.50.*

<sup>15</sup> *Gönül Yenersoy, Hoşcan Ensari, Nuran Kömürcü, Vildan Onur, Sevinç Peker, Ayşe Caner, Erdoğan Yılmaz, Ali Uçar, Eğitim Kurumları İçin TKY ve Özdeğerlendirme, İstanbul: KalDer Yayınları, 2002, s.53.*

- 7- Öğretmenlerin sürekli gelişimi sağlanmalıdır.
- 8- Başarı sadece sayısal verilerle ölçülmemeli, insanların farklılıkları da dikkate alınmalıdır.<sup>16</sup>

Bilim ve teknolojideki hızlı değişme ve gelişmeler, iş ve iş hayatını da etkilemekte ve değişimi zorlamaktadır. Değişmemenin bedelini ödememek için değişimin külfetine katlanmak ve değişime ayak uydurmak kaçınılmaz olmuştur. Bilgi çağını yakalamak, bilgi ve teknoloji toplumu olmak için, evrensel düşünen, yöresel davranan insan tipini yetiştirmek, insanımızın ve toplumumuzun rekabet gücünü sürekli artırmak, eğitim sistemimizin her kademesini teknoloji eğitimi ile desteklemek zorundayız .

MEB tarafından uygulamaya konulan “Milli Eğitimi Geliştirme” projesi ile kalitenin ve öğrenci başarısının artırılması, yönetim ve eğitim personelinin, öğretmenlerin mesleki becerilerinin geliştirilmesi gibi çok önemli amaçların yanında, öğrenmeyi öğrenen, öğrendiklerini sorgulayan, üretken öğrenciler ile, çağdaş eğitim yaklaşımlarını benimsemiş, buna uygun öğretim, yöntem, teknik ve araçlarını etkin olarak kullanan ve kendini sürekli yenileyen öğretmenlerin yetiştirilmesi hedeflenmiştir.

Ayrıca;

- Eğitim ekonomisinin gereği olarak, en az kaynak kullanarak en çok yarar sağlama ilkesinden hareketle, eğitim maliyetlerini azaltarak yönetim, eğitim, öğretim ve üretim hizmetlerinde kaliteyi ve öğrenci başarısını artırmak.
- Yönetici, öğretmen ve diğer eğitim personelinin, yeterliliklerini artırmak, mesleki becerilerini geliştirmek.
- Öğrenmeyi, öğretmeyi ve beceri kazandırmayı kolaylaştıran ve destekleyen personel, bina ve tesisler ile, her türlü eğitim aracı ve donatım eşyası, zaman, para, vb. kaynakların en etkili ve en verimli kullanılmasını sağlamak.
- Çağdaş teknolojinin eğitimde etkin ve verimli kullanımını gerçekleştirmek amacıyla; “TKY Uygulama Yönergesi ve Müfredat Laboratuvar Okulu Uygulamalarının Yaygınlaştırılmasına İlişkin Yönerge” yürürlüğe konulmuştur.<sup>17</sup>

Bilim çevreleri, bir yönetim ve üretim modeli ortaya koymaktan daha çok, bir felsefe olarak görülen TKY anlayışının, yenileşmeye ayak uydurmakta güçlük çeken Türk eğitim kurumlarına yeni bir soluk getireceği görüşündedirler.<sup>18</sup>

MEB 2000’li yıllara girerken dünyada yaygın olarak uygulanan ve başarıya ulaşan Toplam Kalite Yönetimi modeline geçme amacıyla “Toplam Kalite Yönetimi Uygulama Projesi” adında bir çalışma başlatmıştır. Bu çalışmaya göre, M.E.B.’da TKY’ni uygulama amacı;

<sup>16</sup> İrfan Erdoğan, *Eğitimde Değişim Yönetimi*, Ankara: Pegem Yayıncılık, 2002, s. 104,105,107.

<sup>17</sup> *Meb Okul Gelişim Modeli Ve Toplam Kalite*, Ankara, 2000, s.1-2.

<sup>18</sup> Derya Sarı, <http://www.webuzman.com/tukce/toplamkalite/egitimtky/htm>, 30.04. 2003.

“MEB merkez ve taşra teşkilatında, çağın getirdiği değişim ve gelişmeleri doğru anlayıp değerlendirme, çalışanların sürekli eğitimi ile niteliklerini yükseltmeyi, böylece hizmet sunumundaki kaliteyi artırarak eğitim hizmetinden yararlananların memnuniyetini sağlamayı, problemlerin çözümünde ve eğitim yönetiminde karar alma süreçlerine ilgililerin tam katılımını gerçekleştirmeyi ve karar almada veri kullanmayı hedefleyen TKY felsefesinin TKY Uygulama Yönergesi’ne göre Milli Eğitim sistemine yerleştirmektir.<sup>19</sup>

TKY Uygulama Projesi’nin yürürlüğe konulmasını nedenleri;

*Birim Açısından;*

- **Hizmetten yararlananların memnuniyetini sağlamak.**
- Hizmet sunumunun güvenilir ve güncel olmasını sağlamak.
- Hizmetten yararlananların, birimle ilişkilerinde güven ortamını oluşturmak.
- Süreçleri rasyonelleştirmek.
- Hizmet üretim süreçlerinin, sürekli gözden geçirilip, hataların önceden saptanıp, sıfır hatalı üretimin gerçekleştirilmesi.
- En az maliyetle en iyi sonucu almak.
- Kaynakların amaca yönelik kullanılması.
- Uygun bir kurum kültürü oluşturmak.
- Öğrenen birey, öğrenen organizasyon felsefesinin kuruma yerleşmesine zemin hazırlamak.
- Her birimde; kalite kurulu, kalite geliştirme ekibi, kalite çemberleri aracılığıyla, sorunları yerinde çözebilmek.
- Birime bağlı ve/veya birimin bağlı olduğu kurumlar arası koordinasyonu daha kolay ve işlevsel olarak kurmak.
- Bütçe kullanımında öncelikleri isabetli olarak belirlemek.

*Birim Çalışanları Açısından;*

- İş doyumunu arttırmak.
- Karar verme, yetki ve almaya özendirme.
- İş (görev) tanımına uygun olarak, çalışanların bilgi ve becerilerine uygun alanlarda çalışmaları ve yapılan iş ile ilgili olarak, çalışanların niteliklerini sürekli geliştirmek.

<sup>19</sup> <http://tkb.meb.gov.tr/ky/proje.pdf> , 30.04.2003.



- Çalışanların, birbirlerini hizmet sunumunda yararlanan bireyler olarak görmelerini özendirmek, iç müşteri bilincini geliştirmek.
- Birim çalışanları arasında işbirliğine ve güvene dayalı bir anlayış oluşturmak.
- Açık ve objektif değerlendirme yapılarak, personelin eksiklerini görmeleri ve kendilerini yetiştirmelerini sağlamak.
- Personel terfisinin daha objektif olarak yapılmasını sağlamak.<sup>20</sup>

TKY uygulandığında yönetim süreçlerinde, eğitim sisteminde bugünkü uygulamadan daha etkili ve verimli sonuçlar elde edilebilecektir.

MEB, KalDer ile imzaladığı “Ulusal Kalite Hareketi İyi Niyet Bildirgesi” ile MEB’nda TKY’ye geçme çalışmaları başlatılmıştır. TKY’nin eğitim alanında uygulanması, Müfredat Laboratuvar Okulları (MLO) Projesi ile başlatılmıştır. Bu proje, 1999’dan itibaren Dünya Bankası tarafından finanse edilerek, 23 ilde, 208 okulda uygulamaya konulmuştur. 20.10.1999 tarih , 4244 sayılı “MLO Uygulamalarını Yaygınlaştırma Yönergesi” doğrultusunda tüm okullarda uygulanması kararlaştırılmıştır.<sup>21</sup>

Kasım 1998 tarihinde uygulamaya geçilen, MEB’ye Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelik kapsamında, okul yöneticisi adaylarına, ağırlıklı olarak TKY konusunda eğitim verilmiştir. 2000 yılının içerisinde uygulanan hizmet içi eğitim seminerinde, kurumlarında halen asil müdür olarak görev yapan yöneticilere, TKY konusunda eğitim verilmiştir.<sup>22</sup> Okullarda TKY uygulama sürecinde Okul Gelişimi Yönetim Ekibi (OGYE) kurulmuştur.

Okul Gelişimi Yönetim Ekibi (OGYE) okulda; TKY’nin uygulanması için gereken kararları verir, yürütür ve geliştirilmesi için tedbirleri alır. Okul temsilcisi, okul müdürü olabileceği gibi, okul personelinden biri de olabilir. Okul temsilcisi, “TKY ve Öz Değerlendirme” eğitimlerine katılarak, okulda TKY çalışmalarını organize edecek kişidir. Okul temsilcisi, iyi bir iletişim kurucu ve katılımcı anlayışa sahip olmalıdır.<sup>23</sup>

OGYE aşağıda belirtilen görevleri gerçekleştirir:

1. OGYE, okul gelişimi planı sürecinin yönetiminde, okul toplumunu temsil eder.
2. Okulun gelirini, okulun gelişimine en fazla katkıda bulunacak alanlarda kullanılabilmesi için, planlama yapar.
3. Okul gelişimi planını hazırlar ve uygular.

<sup>20</sup> **Meb Toplam Kalite Yönetimi Uygulama Projesi**, Ankara, 1999, s.6-7.

<sup>21</sup> <http://www.egitimsen-antalya.org/anasayfa/tky.htm> , 12.04.2003.

<sup>22</sup> Derya Sarı, <http://www.webuzman.com/tukce/toplamkalite/egitimtky/htm>, 30.04. 2003.

<sup>23</sup> MEB Eğitimi Araştırma ve Geliştirme Dairesi Başkanlığı, **Müfredat Laboratuvar Okulları MLO Modeli**, 3. Baskı, Ankara: Semih Ofset, 2002, s. 153.

4. Okul gelişimi sürecinde yer alacak, alt çalışma gruplarını (Kalite Çemberleri) kurar, rehberlik eder ve çalışmalarını izler.
5. Okulun mevcut durumunun belirlenmesi için, gerekli olan bilgileri toplar ve geliştirilmesine ihtiyaç duyulan çalışma alanlarını belirler.
6. Diğer okullarla işbirliği içine girerek, çalışmaların paylaşılmasını sağlar.
7. Okul gelişimi süreci ile ilgili olarak okul personelini, velileri ve öğrencileri bilgilendirir.
8. İhtiyaç analizi yapabilmek için anketler uygular, görüşmeler yapar, anket ve görüşme formları hazırlar, uygular ve değerlendirir.
9. İhtiyaç analizi ile belirlenen konular arasından, ilgili öğretim yılının okul gelişimi için öncelik taşıyanları belirler.
10. Kalite Çemberleri'nin planlama ve uygulamalarını organize eder ve Kalite Çemberleri'nin hazırladığı çalışma planlarını esas alarak, okulun öğretim yılında uygulayacağı Yıllık Okul Gelişimi Planı'nı hazırlar.
11. Çalışma gruplarının gerçekleştirecekleri çalışmaları koordine eder.
12. Okul Gelişimi Planı doğrultusunda gerçekleştirilen çalışmaların "Biçimlendirici Değerlendirmesini" yapar ve alınan sonuçlar doğrultusunda, plan üzerinde gerekli düzenlemeler yapar.
13. Düzeltilmiş Okul Gelişimi Planı'nın, öğretim yılı sonunda "Son Değerlendirmesini" yapar. Gerçekleştirilemeyen hedefler, nedenleri ile belirlenir ve değerlendirme sonuçlarını bir sonraki yılın gelişim planının hazırlanmasında dikkate alır.
14. Okul Gelişimi Raporu'nu hazırlar. Raporu, okul toplumunun bilgilerine sunar.
15. Okul personelinin hizmet içi eğitim ihtiyaçlarını belirler ve Bakanlık ilgili birimlerine bildirir.
16. Okul personelinin ihtiyaçlarına yönelik, olarak hizmet içi çalışmalarının organizasyonunu yapar.<sup>24</sup>

TKY felsefesinin motor gücü olarak tanımlanan iyileştirme ekiplerini; "Aynı işyerinde çalışan kişilerden gönüllü olarak oluşturulan ve iş ile ilgili problemleri çözmek için bir araya gelen çalışanlar grubu" olarak tanımlanır. İyileştirme ekibi olarak kullandığımız bu kavram, literatürde ve ülkemizde "Kalite Geliştirme Ekipleri", "Kalite Kontrol Çemberleri", "Çalışma Grupları" gibi değişik şekillerde kullanılmaktadır. Bu çalışmada TKY felsefesini daha iyi ifade ettiği için "İyileştirme Ekibi" adının kullanılması tercih edilmiştir.

---

<sup>24</sup> *Ayşe Çetinkaya, Tufan Gülmez, Okul Gelişimi Modeli- Planlı Okul Gelişimi, Ankara: Milli Eğitim Basımevi, 1999, s.15.*

Okullarda, TKY uygulamasına geçmeden, yapılması gerekenlerden bazıları şunlardır:

1. Standartlara ulaşılması: TKY'yi uygulamak isteyen okullar, fiziki ve insan kaynaklarına ilişkin olarak bazı standartlara ulaşılmalıdır.
2. Okul personeli, kalite, TKY ve eğitimde kaliteyle ilgili olarak temel kavramları öğrenebilecekleri bir eğitimden geçirilmelidir.
3. Okulun mevcut durumunun, öz değerlendirme çalışması ile belirlenebilmesi için, "öz değerlendirme" ile ilgili eğitim ihtiyacının karşılanması gerekir.
4. Okulun misyon, vizyon, hedef ve ilkelerinin belirlenmesi.
5. Mevcut okul kültürü ile ilgili bilgilerin toplanması.
6. TKY'nin uygulanması ile ilgili çalışmaların başlatılması.

TKY'nin başarılı ve etkili bir şekilde okullarda uygulanabilmesi için, aşağıdaki etkenlerin dikkate alınması gerekmektedir.

1. Öğrenciye öncelik verilmesi,
2. Tüm çalışanların, belirli bir vizyon ve amaçlar doğrultusunda kenetlenmesi,
3. Okulun stratejik planının yapılması,
4. Okulun kısa ve uzun vade hedeflerinin belirlenmesi,
5. Destekleyici ve olumlu bir okul iklimi,
6. Sürekli eğitim,
7. Okul içi ve okul dışı kişi, kurum ve kuruluşlarla işbirliği ve iletişim.

TKY'nin okullarda gerçekleştirilmesi "Planlı Okul Gelişim Süreci"nin uygulanması ile mümkün olabilecektir.<sup>25</sup>

"Planlı Okul Gelişim Süreci"nin esasını oluşturan "Okul Gelişim Süreci Basamakları" kendisini, sürekli olarak değerlendiren ve yaptığı değerlendirme sonuçlarına göre kendi kendisini düzelterek geliştiren dairesel bir süreçtir.

Okul Gelişim Süreci Basamakları:

- Planlama
- Uygulama
- Değerlendirme
- Düzeltme ve tekrar planlamaya dönüş.

<sup>25</sup> MEB Eğitimi Araştırma ve Geliştirme Dairesi Başkanlığı, **Müfredat Laboratuvar Okulları MLO Modeli**, 3. Baskı, Ankara: Semih Ofset, 2002, s. 154-161.

Bittiği yerden yeniden başladığı ve her başlangıçta, geçmişte edinilen deneyimler dikkate alındığı için, sürekli gelişimi garantiye alır. Süreç sonunda hazırlanacak “Okul Gelişim Raporu” ile okulun gelişimi kolaylıkla izlenebilecek, gerçekleştirilemeyen hedefler belirlenecek, bunlar bir sonraki yılın planlamasında dikkate alınacaktır. Ayrıca “Okul Gelişim Raporu” ile uygulamadan edinilen deneyimler de, sonraki yıllara yansıtacağından, hedeflenen sürekli gelişim sağlanacaktır.

Planlı Okul Gelişim Süreci’nde ihtiyaç analizi basamağı, öz değerlendirme olarak yeniden yapılandırılmıştır. Bu süreç, okulun mevcut durumunun kuvvetli yönlerini ve iyileştirmeye açık alanlarını ortaya çıkarmak amacını taşır. Öz değerlendirme çalışması; okulun misyonu, vizyonu, hedefleri ve stratejik planları ile bütünleştirilmelidir.

Okulda yapılacak öz değerlendirme çalışması<sup>26</sup>:

1. Okul gelişimde izlenecek stratejilerin belirlenmesine ve yapılacak çalışmaların neler olacağına ortaya konulmasına yardımcı olur.
2. Okulda alınacak kararların kabul görme oranını artırır.
3. Okulda, koordinasyonu ve işbirliğini geliştirir.
4. Planlamada karşılaşılabilecek sorunların çözümünü kolaylaştırır.
5. Ölçülebilir sonuçların dikkate alınması ve iyileştirme çalışmalarına odaklanılmasını sağlar.
6. Öz değerlendirme çalışmasının tekrar tekrar yapılması, yıllara göre okulun performansının ortaya konmasını sağlar.
7. Plansız uygulamalar yerine, sağlam temelli sistematik uygulamalar yapılmasını sağlar.
8. Süreçlerin gözden geçirilmesini sağlar.
9. Öz değerlendirme sonuçları sürekli iyileştirme entegrasyonunu sağlar.

### **Sonuç**

TKY, bir yönetim sorunu olduğu kadar da, bir yaşam felsefesidir. Bu nedenle, önce eğitim kuruluşlarının konuyu ele almaları, toplumun sosyal ve kültürel özellikleriyle bütünleştirerek faaliyete geçmeleri gerekir. TKY uygulanması halinde, önemli bir maliyet artışı da yoktur. TKY, eğitimde niteliği arttırmada, temel alınması gereken bir anlayış olarak kabul edilebilir ise, bir okulun kalite göstergeleri olarak görünen “öğretmen kalitesi, öğretim uygulamaları, sınıf yönetimi, okul yönetimi, okul harcamaları, özel materyal girdileri” faktörlerinin gerçekleşmesine yardımcı olabilir.<sup>27</sup>

Hızla değişen dünyamızda, bugünün ve geleceğin gereklerini, eğitimin kalitesini sürekli iyileştirerek karşılayabiliriz. Bu iyileştirme herkesin katılımı ile, sistematik bir

<sup>26</sup>Didem Demirkaya, HİE/Eğitim Teknolojileri Formatörleri Semineri, İzmir, 2001, s.6 -7.

<sup>27</sup>İbrahim KAVRAKOĞLU, Toplam Kalite Yönetimi, KalDer Yayınları, İstanbul, 1998, s.71.

şekilde, amaçlar ve ihtiyaçlar doğrultusunda olmalıdır. Toplam Kalite Yönetimi yaklaşımı, bunu sağlamada kullanılabilir. TKY'nin getirdiği kültür değişimi, uzun zaman alır. Yönetimin kararlılığı, liderliği, planlı hareket etmesi ve aktif katılımı ile bu süreç hızlanabilir. Kısa sürede olmasa bile, zaman içinde yapılacak iyileştirmelerle şunlar beklenilebilir<sup>28</sup>:

- Toplumun, eğitim kurumlarının ve öğrencilerin eğitimden beklentilerinin daha iyi karşılanması,
- Öğretme ve öğrenme sürecinden duyulan memnuniyetin artması,
- Problem çözme ve karar verme sürecinin iyileşmesi,
- Eğitimi, geleceğin gereklerine göre daha iyi planlama,
- Maliyetlerin düşürülmesi,
- İletişimin artması,
- Eğitim çalışanlarının moralinin yükselmesi,
- Sistemi sahiplenme ve sorumluluk bilincinin artması,
- Toplum ve iş dünyası ile ilişkilerin iyileşmesi,
- Eğitim kurumlarına duyulan güven ve saygının artması.

#### KAYNAKÇA

- AĞAOĞLU, Esmahan, Toplam Kalite Yönetimi-Okul ve Sınıf Yönetimiyle İlişkisi, Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı:7, Eskişehir, 1997.
- BURSALIOĞLU, Ziya, Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış, Pegem, Ankara, 1994.
- ÇETİNKAYA, Ayşe, GÜLMEZ, Tufan, Okul Gelişimi Modeli- Planlı Okul Gelişimi, Ankara: Milli Eğitim Basımevi, 1999.
- ÇORUH, Mithat, Yükseköğretimde Toplam Kalite Yönetimi Prensiplerinin Uygulanması, Elma Teknik Basım Matbaacılık, Ankara, 1999.
- DEMİRKAYA, Didem, HİE/Eğitim Teknolojileri Formatörleri Semineri, İzmir, 2001.
- ERDOĞAN, İrfan, Eğitimde Değişim Yönetimi, Ankara: Pegem Yayıncılık, 2002.
- KAVRAKOĞLU, İbrahim, Toplam Kalite Yönetimi, KalDer Yayınları, İstanbul, 1998.
- KÖKSAL, Gülser, Eğitim Sistemine Toplam Kalite Uygulamasının Sağlayacağı Yararlar, MEB Toplam Kalite Yönetimi Uygulama Projesi, Ankara, 1999.
- MEB Eğitimi Araştırma ve Geliştirme Dairesi Başkanlığı, Müfredat Laboratuvar Okulları MLO Modeli, 3. Baskı, Ankara: Semih Ofset, 2002.
- Meb Okul Gelişim Modeli Ve Toplam Kalite, Ankara, 2000.
- Meb Toplam Kalite Yönetimi Uygulama Projesi (1999), Ankara.

<sup>28</sup> Gülser Köksal, Eğitim Sistemine Toplam Kalite Uygulamasının Sağlayacağı Yararlar, MEB Toplam Kalite Yönetimi Uygulama Projesi, Ankara, 1999, s.10.

**NAR, Hüseyin (2001), İlköğretim Okullarında Toplam Kalite Yönetimi, Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kırıkkale.**

**NURLU, Cengizhan (2002), Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi, DEÜ Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Projesi, İzmir.**

**ÖZDEN, Yüksel (1999), Eğitimde Yeni Değerler, Pegem, Ankara.**

**TÜRKMEN, İsmail, Etken İletişim Modeli, 3.b. Ankara:MPM Yayınları No: 480, 2000.**

**ÜRKMEZ, Gülşah (2002), Toplam Kalite Yönetimi İlköğretim Okullarındaki Eğitim Programlarına Uygulanabilirliği, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.**

**YENERSOY Gönül, ENSARİ Hoşcan, KÖMÜRCÜ Nuran, ONUR Vildan, PEKER Sevinç, CANER Ayşe, YILMAZ Erdoğan, UÇAR Ali, Eğitim Kurumları İçin TKY ve Özdeğerlendirme, İstanbul: KalDer Yayınları, 2002.**

*İnternet Kaynakçası*

<http://www.egitimsen-antalya.org/anasayfa/tky.htm> , 12.04.2003.

**SARI, Derya, <http://www.webuzman.com/tukce/toplamkalite/egitimtky/htm>, 30.04. 2003.**

<http://ttkb.meb.gov.tr/tky/proje.pdf> , 30.04.2003.

[http://www.iqd.com/hoshin\\_def.htm](http://www.iqd.com/hoshin_def.htm), 08.08.2004.

[http://home.t-online.de/home/kfmaas/q\\_tqm.html](http://home.t-online.de/home/kfmaas/q_tqm.html), 10.10.2004.