

EĞİTİM SİSTEMİNDE İNSAN UNSURU VE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ ANLAYIŞI

Gülsün Atanur BASKAN*, Ayhan AYDIN**

ÖZET: Bu bildiride eğitim sisteminin temel sorunları açısından insan unsuru ve toplam kalite yönetiminin işlevi tartışılmaktadır. Toplam kalite yönetimi (TKY) kısaca örgütsel değerleri geliştirmeye, kültürel dönüşümü gerçekleştirmeye ve başarı standartlarını belirlemeye dönük bir yaklaşım olarak tanımlanabilir. Bu bağlamda öğretmenin mesleki gelişimi, öğretim etkinliklerinde planlama araştırma ve geliştirme çabaları ve rehberliğe dayalı eğitim süreçlerini gerçekleştirmeye yönelik gelişmelerin merkezinde toplam kalite yaklaşımı bulunmaktadır. Bugün eğitim sorunlarının çözümünde yeni yaklaşımlara daha çok gereksinim duyulmaktadır. TKY'nin önerdiği etkili örgütsel yapı, okul sistemini geliştirecek ve bu gelişimi sürekli kılacak dinamikleri beraberinde taşımaktadır. Eğitim bireye çevresinde olan değişimleri karşılayabilecek ve varolan durumları olumlu yönde dönüştürecek biçimde yeni davranışlar kazandırma süreci olarak tanımlanabilir. Buna göre sürekli değişim ve yenileşme anlayışının kilit kavramı Toplam Kalite yaklaşımıdır. Bu bilgilerin ışığında eğitim sorunlarına toplam kalite anlayışıyla yaklaşmak bir seçim sorunu değil güncel gelişmelerin kaçınılmaz kıldığı bir zorunluluk olarak algılanmalıdır. Özetle insanın herşeyin merkezinde olduğu düşüncesi üzerinde odaklanan günümüz yönetim kültüründe, birey özel bir anlam ve önem kazanmıştır. Bu açıdan TKY anlayışı daha çok bir insan felsefesi ve demokratik bir yönetim modeli olarak adlandırılmaktadır. Bu nedenle bildiri de ağırlıklı olarak TKY anlayışına göre eğitim sürecinde insanın yeri ve önemi tartışılmaktadır.

ANAHTAR SÖZCÜKLER: *Eğitim, Toplam Kalite, Yönetim*

ABSTRACT: The discussion in this paper is about the human factor and the function of total quality management from the point of fundamental problems of the education system. Total quality management (TQM) can be defined as an approach toward developing the organizational values, realizing the cultural transformation and determining the success standard. In this context, Total Quality Management is at the center of the professional development of the teacher; planning, research and the improvement efforts of the educational activities and the development toward realizing the educational process based on the guidance. Nowadays new approaches for the solution of the educational problems are needed. The effective organiza-

tional structure offered by TQM, carries the dynamics which develop and maintain the school system with it. Education can be defined as a process to acquire new attitudes so that the individual can deal with the changes and transform the existing situation to a positive direction. Therefore the key concept of continual change and innovation is Total Quality Management. From this starting point, to apply Total Quality Management to educational system is not a choice but rather an inevitable necessity of recent developments. In summary, in today's management understanding, the individual-being a measure for everything has acquired a special status. From this point of view TQM is defined as a philosophy and a democratic management model. For this reason, this paper discusses mainly the situation and the importance of the individual from the point of TQM.

KEYWORDS: *Education, Total Quality, Management*

TOPLAM KALİTE KAVRAMI

Günümüzde sosyal, siyasal, ekonomik ve kültürel gelişmeler yaşamımızın her alanına olduğu gibi yönetim felsefesine de "kalite" kavramını kazandırmıştır. Çağımız bilgi çağı olarak tanımlanmaktadır. Bu durum insanları, işletmeleri ve bütün toplumsal kurumları bilginin yarattığı değişim sorunlarıyla karşı karşıya getirmektedir. Yönetim tarihi incelendiğinde, örgütsel etkililiği artırma çalışmalarının 19.y.y in başlarında ortaya çıktığı görülmektedir. Örgüt üyelerinin ve hizmetten yararlananların memnuniyetlerinin sağlanmasını merkeze alan bu anlayışa göre, "kalite bilinci" örgütün vazgeçilmez misyonudur.

Bu bağlamda üretim ve yönetim süreçlerinde etkinlik ve verimlilik sağlamak açısından insan unsurunun önemini tartışılması yararlı olacaktır.

* Doç. Dr., Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Öğretim Üyesi, ANKARA

** Doç. Dr., Osmangazi Üniversitesi Eğitim Fakültesi Öğretim Üyesi, ESKİŞEHİR

Toplam kalite yönetimi kavramını ilk ortaya atan kişi A.V. Feingenbaum'dur. 1950 li yıllarda bir firmada kalite yöneticisi olarak çalışmakta iken, örgütsel etkilik sorunlarına ilgi duymuş ve bu konudaki görüşlerini 1957 yılında "Industrial Quality Control" dergisine yazdığı bir makalede açıklamıştır. Bu makaleyi 1961 yılında yazdığı "Total Quality Management" adlı kitabı izlemiştir. Bu nedenle Feingenbaum TKY'nin isim babası unvanını almıştır. Öte yandan Japonlara kaliteyi öğreten adam olarak bilinen Deming, kalite sorumluluğunun sadece yöneticilere ait olduğu görüşüne karşı çıkarak, örgütte takım ruhunun önemine dikkat çekmiştir. Taylorist yönetim anlayışı, çalışanları bir makinenin dişlileri olarak görüyor ve esas görevlerini uzman ve yöneticilerin koydukları kurallara uymak olarak tanımlıyordu. Oysa Deming, bu yaklaşımın kaliteyi ve müşteri doyumunu dışlayan, miktarı ve kırı önne çıkaran bir anlayış olduğunu savunmuştur. Ona göre Taylorist model, örgütsel yaşamda insanın unutulmasına ve dolayısıyla üretkenliğin ve verimliliğin düşmesine neden olmaktadır. İşte toplam kalite anlayışının geleneksel yönetim felsefesinden ayrıldığı nokta buradadır. Bu konuyu biraz daha açıklık kazandırmak için, Deming'in kalite standartlarına değinelim. Deming özetle insanın gönül gücüne, üretim sürecine ve kalite bilincine işaret etmektedir. 14 yönetim ilkesi veya kalite ölçütü olarak bilinen Deming prensipleri ise şöyle sıralanmaktadır. (Ruben 1995 Freed ve diğerleri 1997)

- 1- Üretimde sürekli gelişme amacını egemen kılmak,
- 2- Çalışmalarda geleneksel yolları bırakıp, gelişme için yeni kalite felsefesini benimsemek,
- 3- Kalite için denetime güvenmekten kurtulmak, kaliteyi üretim aşamalarında adım adım oluşturmak,
- 4- Mesleki başarıyı sadece maddi güdü-

leyicilerle ödüllendirmeye son vermek, anlamlı kalite göstergeleri oluşturmaya çalışmak,

- 5- Tüm süreçlerde sürekli iyileştirme anlayışını yerleştirmek,
- 6- Hizmetiçi eğitimi yerleştirmek, yönetim kadroları da dahil olmak üzere, herkesin sürekli gelişim ihtiyacı olduğunu bilmek ve eğitimi geleceğe yapılan bir yatırım olarak görmek,
- 7- Liderliği tesis etmek çalışanların işlerinden gurur duymalarını engelleyici uygulamalardan vazgeçmek,
- 8- Korkuyu yenmek. Korku güven duygusunu yok eder, iletişimi engeller.
- 9- Sınırları kaldırmak. İşletme içi bölümler, birimler ve personelin oluşturduğu sınırlar, birlikte çalışma ve sorunlara ortak çözümler üretme potansiyelini azaltır.
- 10-Çalışanları sloganlar ve sayısal hedeflerle zorlamaktan vazgeçmek,
- 11-Çalışanların yaptıkları işten gurur duymalarını sağlamak,
- 12-İşgücü başarısını sayılarla ifade etmekten vazgeçmek,
- 13-Eğitimi özendirmek ve herkesin kendisini geliştirmesini teşvik etmek,
- 14-Üst yönetim olarak kalite iyileştirme programlarını hayata geçirme yolunda kararlı bir tavra sahip olmak. Bunun için gerekli olan somut adımları tanımlayarak bir dönüşüm programı hazırlamak ve bu planı tüm çalışanların katılım ve desteğini alarak uygulamaya koymak.

Öte yandan örgütsel planlama ve kontrol süreçleri üzerinde duran J.M. Juran'a göre TKY ağırlıklı olarak bir iletişim ve süreç sorunudur. Yönetimi bir programlama etkinliği olarak kavramlaştıran Juran, programla-

ma aşamalarını şöyle belirlemiştir. (Van, 1997; 1998)

- 1- Çalışanlara sürekli gelişme yönünde kalite bilinci kazandırma,
- 2- İyileştirme hedefleri oluşturma ve bunları düzenli olarak test etme,
- 3- Hedeflere ulaşma düzeyini sistematik olarak kontrol etme ve bu amaçla gerekli düzenlemeleri yapma,
- 4- Sürekli eğitimi planlama,
- 5- Sorun çözme projelerini gerçekleştirme
- 6- Örgütsel sorunları ve gelişim seyrini raporlaştırma,
- 7- Başarıları öne çıkarma ve ödüllendirme,
- 8- Ulaşılan hedefleri değerlendirme,
- 9- Kalite bilincini tüm örgüte yayma,
- 10- Kalite programını tüm örgütsel süreçler bağlamında değerlendirme ve yıllık iyileştirme hedefleri uyarınca, uygulamayı yeniden gözden geçirme.

Crosby ve Ishikawa ise, örgütte insan ilişkileri, üretim süreçleri, güdülenme, kalite bilincinin paylaşılması gibi unsurların önemine işaret etmişlerdir. Görüldüğü gibi başlangıçta TKY, daha çok bir işletme yönetim programı olarak tasarlanmıştır. Ancak zamanla yönetim ve örgüt sorunlarına daha kapsamlı ve esnek bir anlayışla yaklaşıldıkça, TKY kavramı yeni bir anlam ve içerik kazanmıştır. Buna göre örgütlerde temel faktörün insan olduğu ve bütün kurumların varlık nedeninin yine insanlara hizmet olduğu gerçeğinden hareketle TKY yeniden kavramlaştırılmıştır. (Gallagher 1994)

Bugün TKY daha çok insancıl bir yönetim felsefesi, çalışanların iş doyumunu, örgütsel etkililik ve mutluluk, yüksek kalite stan-

dartları ve sürekli gelişme kavramlarıyla eş anlamlı olarak kullanılmaktadır. TKY kavramının oluşum ve gelişim süreçlerine kısaca göz attıktan sonra, bu yaklaşımın eğitim sisteminde nasıl uygulanabileceği sorununa değinelim.

EĞİTİMDE İNSAN İLİŞKİLERİ VE TKY ANLAYIŞI

Eğitim sorunları farklı tür ve düzeylerde bir ölçüde farklılaşmakla birlikte bütün sorunların kesişme noktasında insan unsuru yer almaktadır. TKY anlayışı da kısaca örgütsel yapı içinde insanın konumu ve işleviyle ilgilidir. Buna göre, geleneksel örgüt ve yönetim anlayışının değişmez ve katı standartları, örgütsel değişimin en önemli engellerinden biridir. Aynı şekilde gerçekçi olmayan öğretim hedefleri, öğretme-öğrenme süreçleri, ve eğitsel ortamlar eğitim sorunlarının giderek ağırlaşmasına yol açmaktadır. Bu kapsamda durağan bir yönetim felsefesine eşlik eden yönetsel yetersizlikler, örgütsel yaşamı bir emir komuta ilişkisine indirgemektedir. Oysa eğitim örgütlerinin doğası gereği daha demokratik ve katılımcı bir yönetsel anlayışa gereksinim duyulmaktadır. Eğitimde demokratikleşme, karar sürecine katılımı ve paylaşımı gerektirir. Çünkü katılım ve paylaşım, kararların etkin biçimde uygulanmasının güvencesidir. Dolayısıyla TKY açısından eğitim sisteminin en önemli sorunu, insan ilişkileri konusuyla ilgilidir. (Cornesky 1993, Norris 1994)

Hem örgüt içindekileri (öğretmen ve öğrencileri) hem de örgütün hizmet verdiği toplumsal çevreyi "müşteri" olarak algılamak ve bu kesimlerin doyumunu gözetmek, TKY nin en önemli özelliğidir. O halde öğrencilerin ve öğretmenlerin gerçek performanslarını ortaya çıkarmak, onların duygusal ve düşünsel tepkilerine duyarlı bir yönetim felsefesini gerekli kılmaktadır. Bu durum eğitsel etkinliklerde yaratıcılığı ve üret-

kenliği olumlu yönde etkileyecektir. Başarısızlık korkularının yenilmesi ise, katı değerlendirme ölçütlerinden uzak durmayı gerektirir. Öğrencilerin kendi varoluş biçimleri ve benliklerini özgürce algılamaları ve yansıtılmaları da bu açıdan özel bir önem arz eder. Öğrencilerin eğitim etkinliklerinin merkezine alınması olarak tanımlanan bu yaklaşıma göre, eğitimde temel amaç, öğrenmeyi öğrenmektir.

Öğrenme ortamlarında öğrencilerin takım ruhu kazanmaları ve karşılıklı dayanışma ve paylaşımaya dayalı bir ilişki örüntüsünde tutulmaları, etkili öğrenmenin güvencesidir. Bu sırada izlenen kural ve prosedürler kadar amaç ve yöntemlerin paylaşılması da, grubun gönül gücünü harekete geçirecek ve öğrenmeyi bir yaşam biçimi haline getirecektir.

Eğitimde insan unsuru öğretmen öğrenci, öğrenci öğrenci, yönetici öğretmen, örgüt çalışanları ve çevre gibi farklı ilişki boyutlarında irdelenebilir. Fakat bütün bu ilişki örüntülerinde egemen faktör, insanın salt insan olarak değerli ve önemli olması gerçeğine dayanır. Eğitsel iletişimin de temel değişkeni olan bu yaklaşım, empatik algıyla ve önkoşulsuz sevgiyle karakterize olmaktadır. Şu halde esasen bir insan örgütü olan eğitim kurumlarının insansal değerler üzerinde yapılanmaları gerekir. (Lindsay ve Petrich 1993)

Eğitim insandaki gizil güçleri geliştirmek ve onu olabildiğince yetkinleştirmek olarak algılandığında, bireyin duygu ve düşüncelerine karşılık vermeyen bir eğitsel etkinliğin yararlı olması beklenemez. Bu anlayış tüm okul örgütünün bir takım ruhuna sahip olmasının önemine işaret etmektedir. Demek ki okul bir emir komuta veya üst-üst ilişkileri örgütü değil, bir paylaşım ve dayanışma birimidir. Dolayısıyla insan ilişkileri açısından “ben-sen” ikiliği ve karşıtlığı yerine “biz” duygusu yerleştirilmedikçe etkili bir eğitsel ortam sağlanamaz. Bu açı-

dan eğitim yöneticilerinin etkili liderlik özellikleri göstermeleri ve durumsal değişkenleri dikkate almaları gerekir. Öğrenci öğretmen ve yöneticilerin amaç ve süreçler üzerinde odaklanmaları, eğitsel etkinlikleri daha yararlı ve kalıcı sonuçlara ulaştıracaktır. (Russo, 1995)

Okul yönetimi kadar sınıf yönetiminde de katılımcılık, yönetilen yöneten ayrımı yerine bütünlüğü koymayı tanımlar. (Wolverton, 1994) Amaçlar, yöntemler, işlemler, kurallar, planlar, değerlendirme biçim ve ölçütleri konusunda tüm tarafların söz hakkına sahip olması, eğitsel etkinlikleri başarılı ve kalıcı sonuçlara götürür. Bu nedenle öğretmen yönetici ve öğrencileri örgüt içinde birbirlerine daha çok yaklaştıracak toplantılara vb etkinliklere yer verilmelidir. Okulun bir parçası olduğunu düşünen öğrenci ve / veya öğretmen, kendisini takımın başarısızlığından sorumlu hisseder. Aynı şekilde takım ruhu örgütsel başarılarından haz ve kıvanç duymaya yol açar. Buna göre birey ancak parçası olduğunu düşündüğü bütüne yönelir ve bu süreçte gönül gücüyle çaba gösterir. TKY yaklaşımında insanın rolü de, onun bu gönül gücünü ortaya çıkartmak ve herkesi takımın bir organ haline getirmektir.

SONUÇ

Eğitim örgütlerinin daha etkili ve üretken birer kurum haline getirilmesi için, bu örgütlerde insancıl bir yönetim felsefesi olan TKY nin ilkeleri uygulanmalıdır. TKY nin yönetsel anlayışı zaman içinde evrimleşmiş, k,r güdüsünün yerini müşteri memnuniyeti almıştır. İnsanların mutluluğu, onların etkin ve yaratıcı olmalarının temel değişkenidir. Esasen örgütler insanlar için varolduğuna göre, olumlu insan ilişkileri üzerinde yapılanmamış hiç bir örgütün verimli çalışması beklenemez. Bu anlayış insanın duygu ve düşüncelerini yeniden yapılandırmakla görevli olan eğitim örgütleri açısından özel bir önem taşımaktadır. Gerçekte insan bir nesne ya da “şey” değil, bir varoluştur, bir

değerdir. Şu halde insanlar örgütler için değil, örgütler insanlar içindir.

Bu bağlamda TKY anlayışı, eğitim örgütlerinde insan ilişkilerinin, işlevsel bir örgüt kültürü ve misyonu yaratmak açısından belirleyici bir faktör olduğu görüşü üzerinde gelişmiştir. Doğal olarak insanın merkeze alınması, eğitimin yapısına ve amacına uygundur. Bu durum bütün örgütsel ilişkilerde takım ruhunu ve "biz" duygusunu egemen kılmayı gerektirir.

KAYNAKÇA

1. Alvino, K., M., "Strategic planning: A Human Resorce Tool forer Education", Washington, 1995.
2. Coady, S., ve diğerleri, "Total Quality Management in the Community College: Consept, Application, Implementation-Lessons Learned", Ohio State Univ., Colombus, 1994.
3. Cornesky, R., A., "The Quality Professor: Implementing TGM in the Classroom", Magne Publications, 2718 Dryden Drive, Madison, 1993.
4. Freed, J., E., ve diğerleri, "A Culture for Academic Excellence: Implementing the Quality Principles in Higher Education. ASE-ERIC Higher Education Report, Vol.25, No.1" Georgia Washington Univ., Washington, 1996.
5. Freed, J., E., ve diğerleri, "A Culture for Academic Excellence: Implementing the Quality Principles in Higher Education. ERIC Digest Georgia Washington Univ., Washington, 1997.
6. Gallagher, J.D. ve diğerleri, "Building Training on the Pillars: Applying Total Quality in the Classroom", San Francisco, 1994.
7. Lindsay, W.,M., Petrich, J.,A., "Total Quality and Organization Development. Total Quality Series. "St. Lucie Press, Boca Raton, 1998.
8. Luenberger, J., A., Whitaker, S., V., "The Total Quality Movement in Education" Published by the Commonwealth Foundation and University Press of America, 1993.
9. Norris, B., "Managing Diversity within South African Teknikons. A Start Management Approach", Sount African Journal of Higher Education, 1994.
10. Russo, -C.-W.-Russ, "ISO 9000 and Malcolm Baldrige: In Training and Education. A Partical Application Guide." Charro Publishers, Inc. 1995.
11. Ruben, B.,D., "Quality Higher Education." Transaction Publisher, Departmen 95BHE, Rutgers the State University, Nunswick, 1995.
12. Wheeler, J., J., Scheinost, T., E., "An Assessment of Long Range Professinal Development Needs and Priorities for Future Training Needs", 1996.
13. Wolverton, M., "A New Alliance; Continuous Quality and Classroom Effectiveness ASHE-ERIC Higher Education Report No.6" George Washington Univ. Washington, 1994.
14. Van, D., Gerald, C., "The Virtual Campus: Technology and Reporm in Higher Education ASHE-ERIC Higher Education Report, Volume 25, No.5" George Washington Univ., Washington, 1997.
15. Van, D., Gerald, C., "The Virtual Campus: Technology and Reform in Higher Education ERIC Digest George Washington Univ. Washington, 1998.