

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ VE EĞİTİMDE TOPLAM KALİTE

Yard. Doç. Dr. Ülkü BAYKAL

Araş. Gör. Ayşegül ŞAHİN

İ.Ü. Florence Nightingale Hemşirelik Yüksekokulu

2000 yılına bir yıl kala, değişim, üzerinde en çok konuşulan bir konu haline gelmiştir. Değişim aslında sürekli devam eden bir süreç olmakla birlikte, günümüzdeki önemi değişimin boyutu ve hızının farklılık göstermesinden gelmektedir. Örneğin son 15 yılda üretilen tüm bilgilerin dünya kurulduğundan bu yana elde edilen tüm bilgilerin iki katına ulaştığı ayrıca, dünya kurulduktan bu yana var olan tüm bilim adamları dikkate alındığında %85'inin hâlâ hayatta olduğu düşünüldüğünde değişimin boyutu ve hızının ne kadar büyük olduğu söylenebilir.

Günümüzde özellikle bilginin üretilmesinde, saklanmasında dağıtılmasında ve dönüştürülmesinde sağlanan devrimsel gelişmeler yeni bir çağın belirleyicisi olmuştur. Günümüzde bu çağa bilgi toplumu adı verilmektedir.

Günümüzde değişim, ekonomik büyümede teknoloji üretiminin ve hizmet sektörünün büyük önem kazanması ile, özellikle hizmet sektörünün geniş bir istihdam yaratma gücünü ortaya çıkarmıştır.

Küreselleşme sonucunda çok uluslu şirketlerin yönetim ve AR-GE (Araştırma-Geliştirme) birimlerinin farklı ülkelerde çalışması ile güçlü rekabet ortamının doğması değişimi ve gelişmeyi hızlandırmıştır.

Nitelikli işgörenlerin önem kazanması, beraberinde bilgili ve becerili, yenilik yaratma gücü, grup halinde çalışabilme ve inisiyatif kullanabilme yeteneği olan işgörenlerin tercih edilmelerini ortaya çıkarmıştır.

Örgütler arasındaki ezici rekabet ortamı yöneticileri yönetim anlayışlarında değişim yapmaya zorlar duruma gelmiştir. Bu durum günümüz yöneticilerinin değişimi yönetebilecek ve işletmenin yeniden yapılanmasını sağlayabilecek, katılımcı yönetimi benimseyen liderler olmalarını zorunlu kılmaktadır.

Yaşam standartlarının yükselmesi ve tüketicilerin daha bilinçli seçim ya-

pabilecek durumda olması kurumları müşteri esaslı davranmaya zorlamaktadır (14).

KALİTENİN TANIMI

Günümüzde yaşanan gelişmeler sonucunda yönetim anlayışları değişmiş, örgütün ayakta kalmasını sağlayacak değişimi kolaylaştıran katılımcı yönetim yaklaşımları benimsenmeye başlanmıştır. Kalite ve verimlilik, rekabette üstünlüğün anahtarı olmuş, kalitenin kontrolünden, kalitenin üretilmesine doğru bir gelişim yaşanmıştır.

Kalite tanımlarına baktığımızda kalitenin farklı boyutları üzerinde durulduğu görülmektedir (6,12,13,15,17).

- Kalite, müşterinin ihtiyaçlarının karşılanmasına dayanan özelliklerin toplamı/müşterinin memnuniyetidir.
- Kalite amaçlara uygunluk, işlerin doğru ve çabuk olarak yapılmasıdır.
- Kalite, esnekliktir, talepleri karşılamak için değişmeyi göze almak ve bu konuda istekli olmaktır.
- Kalite bir süreçtir. Sürekli başarı/iyinin de iyisini yakalamak için süregelen bir gelişmeyi kapsar ve kusursuzluk arayışına sistemli bir yaklaşım getirir.
- Kalite üretilen bir malı eksiksiz üretmektir. Sorunlar ortaya çıkmadan çözümleri oluşturarak, ürün ve hizmetlerin yapısına tasarım yoluyla üstünlük ve kusursuzluk katmaktır.
- Kalite, bir yatırımdır. Uzun dönemde bir işin ilk defasında doğru olarak yapılması, hatayı düzeltmekten daha ucuza gelecektir.

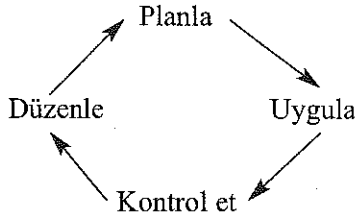
KALİTE KAVRAMINA GETİRİLEN DEĞİŞİK YAKLAŞIMLAR

Dr. W. E. DEMING

Toplam kalite yönetiminin temel ilkeleri Amerika'da Deming tarafından ortaya atılmış ancak, II. Dünya savaşı sonrasında Japonya'nın Deming'e sahip çıkması ve onun ilkelerini uygulaması ile hayata geçebilmiştir.

Deming hataların %96'sının sisteme bağlı olarak geliştiğini, yalnızca %4'ünün işgörene ait olduğunu ileri sürmüştür. Hataların önlenmesinde öncelikle sistemin iyileştirilmesinin gerektiğini vurgulamıştır.

Toplam kalite yönetimine büyük katkısı olan kalite önderlerinden biri olan Deming kalite gelişimine sistematik bir yaklaşım getirmiştir. Geliştirdiği kalite döngüsü (Deming döngüsü) amaçlara göre yönetim tekniğinden yararlanan, yapılacak işleri önce planlama sonra uygulama ve sonra da kontrol etmeyi, bir sonraki adımda da kontrol faaliyetlerinden elde edilen saptamaları düzeltme ve önlem almayı gerektiren faaliyetleri içermektedir. Deming bu faaliyetleri bir çember içerisinde göstererek daha iyi anlaşılmasını sağlamıştır (Şekil 1). Deming'in ortaya attığı kalite döngüsü planlama, uygulama, kontrol ve düzenleme olmak üzere dört aşamalı bir süreci içermekte olup, sürekli gelişimi ve iyileşmeyi sağlamayı hedeflemektedir.



Şekil 1: Deming Döngüsü

Deming, toplam kalite yönetimi yaklaşımının felsefesini ortaya koyan bazı ilkeler de geliştirmiştir. Bu ilkeler TKY'ni uygulayacak örgütler için rehber niteliğindedir. Bu ilkeler:

- Amaçlarda süreklilik
- Sürekli gelişim
- Teftiş yaklaşımına son vermek
- Sadece para ile ödüllendirme sistemine son vermek
- Hizmet ve üretim sistemlerini sürekli geliştirmek
- Mesleki eğitim vermek ve sürdürmek
- Liderliği oluşturmak
- Korkuyu yenmek
- Bölümler arası dengeleri kaldırmak
- Slogan, nasihat ve sayısal kotaları kaldırmak
- İş kotalarını kaldırmak
- Çalışanların başarıları ile gurur duymalarını sağlamak
- Zengin bir eğitim ve kendini yenileme programı kurmak
- Değişimi sağlayacak önlemler almak (7,8,9,15).

J.M. JURAN

Juran'ın kalite geliştirme döngüsü müşteri gereksinimlerinin belirlenmesi için yapılan pazar araştırmaları ile başlar ve bu gereksinimlerin karşılanıp karşılanmadığını ölçen pazar araştırmaları ile biter. *Juran kalite güvence sisteminin temel basamaklarını* ortaya koymuştur:

Kalite Planlaması: -Müşterilerin tanımlanması (iç ve dış müşteriler)

-Müşteri gereksinimlerinin saptanması

-Kalite amaçlarının belirlenmesi

-Bu amaç ve gereksinimler doğrultusunda proseslerin geliştirilmesinden oluşur.

Kalite Kontrol: -Kontrol konularının seçimi

-Ölçüm birimlerinin belirlenmesi

-Performans standartlarının seçimi

-Ölçümler yapılarak, farkın yorumlanması

Kalite Geliştirme: -Gelişme ihtiyaçlarının saptanması

-Gelişme için özel projelerin tanımlanması

-Çözümlerin çalışma koşulları altında yeterli olduğunun ispatlanması konularını kapsamaktadır (6,13).

P.B. CROSBY

Diğer kalite önderleri Deming ve Juran gibi sistemde ortaya çıkan hataların %80'ninden fazlasının yönetimden, %20'ye yakın bir kısmında çalışanlardan kaynaklandığını savunmaktadır. Crosby'e göre organizasyonlarda ilk eğilecek grup üst yönetim ve müdürlerdir. Crosby'nin kalite felsefesi 4 ilkeye dayanmaktadır.

- Kalite mükemmellik değil, ihtiyaçlara uygunluktur.
- Kalite sistemi hataları önlemelidir.
- Çalışma standardı "0" hata olmalıdır.
- Kalitenin ölçümü, uygunsuzlukların maliyetidir.

Crosby kaliteyi geliştirip, uygunsuzlukların maliyetini azaltmak için 14 basamaklı bir yaklaşımı ileri sürmektedir. Bunlar: yönetimin kalite ile ilgili kararlarının açık olması, kaliteyi geliştirmek için bir kalite geliştirme grubunun kurulması, bu grubun bir program çerçevesinde çalışanları yönlendirmesi, uygunsuzlukların potansiyel nedenlerinin belirlenmesi, değerlendirilmesi ve dü-

zeltici çalışmaların başlatılması, "0" hata planlamasının yapılması, çalışanlara "0" hata planını başarması için eğitim verilmesidir. Crosby kaliteyi sonu olmayan bir gelişme olarak ele almakta olup, tüm çalışmaların her zaman yeniden yapılması gerektiğini vurgulamaktadır (6,13).

Prof. Dr. Kaoru ISHIKAWA

Japon kalite mucizesinin yaratıcılarından. Kalite eğitimine büyük önem vererek, basit istatistiksel kalite kontrol tekniklerinin en alt seviyedeki işçilere kadar yayılmasını sağlamıştır. *Kalite Kontrol Çemberlerini* ve verilerin analizinde kullanılan Sebep-Sonuç Diyagramını geliştirmiştir. Ishikawa veri kullanımının önemi üzerinde durarak, gerçekler ve veriler doğrultusunda konuşulması gerektiğini vurgulamıştır. Ayrıca "bir sonraki proses müşteridir" kavramı ve bir sonraki prosese asla hatalı ürünün gönderilmemesi gerektiğini vurgulayarak "tam anında" kavramını kurumsallaştırmıştır.

Ishikawa Japonya'daki Toplam Kalite Kontrol hareketini karakterize eden 6 özelliği şu şekilde sıralamaktadır (6,13,15):

- Şirket çapında TKY hareketlerine tüm çalışanların katılımı,
- Kalite kontrol çemberi faaliyetleri,
- Toplam kalite kontrol denetlemeleri,
- İstatistiksel yönetimlerin uygulanması,
- Toplam kalite yönetiminin ulus çapında tanıtılması.

Masaaki IMAI

Imai toplam kalite yönetimine Japonca *sürekli gelişme* anlamına gelen *KAIZEN* kavramını kazandırmıştır. Japonlara göre Kaizen, her geçen günün bir öncekinden daha iyi olması için, evinde, işinde, sosyal yaşamında sürekli bir gayret içinde olma durumudur. Sürekli gelişmede, üretimi yapanlarla araştırmayı yapanlar aynı kişilerdir. Üretimi yapanlar belli bir zaman süresinde çok sayıda iyileştirme ve geliştirme yapabildiklerinden, bunların toplam etkisiyle çok daha büyük ve hızlı bir gelişmeyi yakalayabilmektedirler. Burada laboratuvar işyerinin kendisi olup, bu bakış açısıyla işletme hem kısa hem de uzun vadede başarılarını artıracaktır.

Imai, sürekli gelişme için 3 temel koşul getirmiştir.

- Mevcut durumu yetersiz bulmak
- İnsan kaynağını geliştirmek
- Bilimsel teknikleri kullanmak

Burada verimliliğin artışı maliyeti düşürecek ve karlılığı artıracak, karlılığın artışı da daha çok kaynak elde etmeyi sağlayacaktır. Bu kaynakların uygun kullanımı tekrar verimliliği artıracak ve böylece döngü devam edecektir (6,13,15).

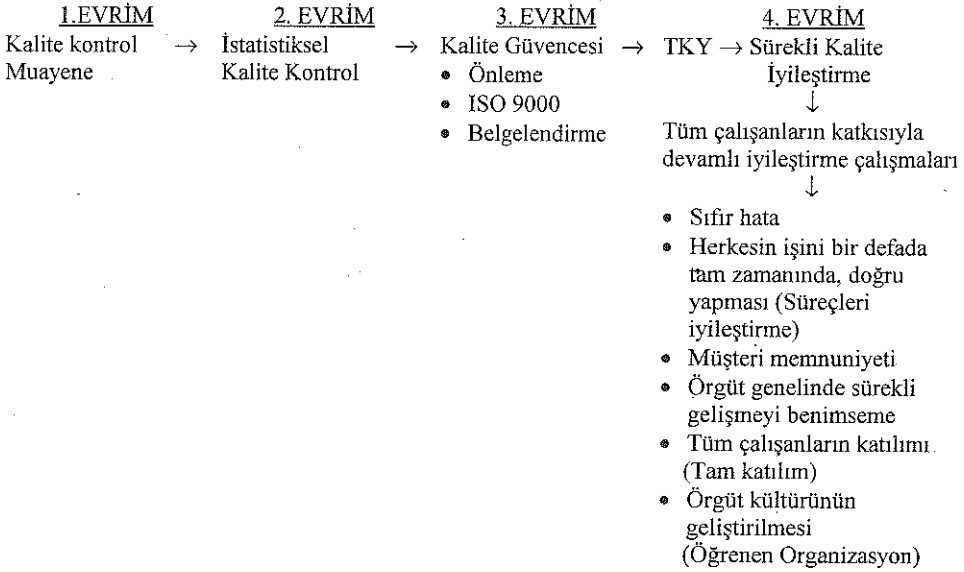
KALİTE KAVRAMININ GELİŞİMİ

Kalite kavramı, son zamanlarda ortaya atılmış bir olgu olmayıp, çok eski zamanlardan beri üzerinde durulmaktadır. İlk olarak M.Ö. 3000 yıllarında Hammurabi kanunlarında kaliteye ilişkin ifadelere rastlanılmaktadır. Sanayi devriminden önce üretim küçük atölyelerde ve az sayıda kişi tarafından yürütülmekte olup, bu dönemde mesleki örgütler (loncalar) kalite kontrol işlerini üstlenmekteydiler. Sanayi devriminden sonra üretim şeklinin fabrikalaşmaya ve kitle üretimine dönüşmesiyle vasıflı (kaliteli) işgücünün ve yönetimde verimliliğin önemi ortaya çıkmıştır. Bu durum günümüze gelene kadar yönetimdeki değişiklikleri de beraberinde getirerek, kalitenin ele alınışında, felsefesinde büyük değişimlere neden olmuştur. Kalitenin gelişimini 4 aşamada ele alıp inceleyebiliriz (Şekil 2), (4,8,16).

Kalite çalışmaları *kalite kontrol* ile yani çıktıların kontrolüyle başlamış olup, ürünün üretiminin tamamlanmasından sonraki son aşamada kalitesi kontrol edilmekteydi. *İstatistiksel kalite kontrol* ise, daha sonraki aşamada ortaya çıkmıştır. Burada istatistiksel yöntemler kullanılarak ve daha az kontrol yaparak ürün denetimi yapılmaktadır. Kalite kontrol ve istatistiksel kalite kontrol yaklaşımlarında hata oluştuğundan sonra hatanın tespit edilmesi söz konusudur, hatanın son aşamada (ürünün çıktı noktasında) kontrol edilmesi oldukça pahalı bir yaklaşımdır. Kalite evriminde üçüncü aşamayı oluşturan *Kalite Güvence Sistemi*nde, üretim sürecinin kontrol altına alınması ve hataların süreç içinde önlenmesi ve giderilmesine çalışmaktadır. Burada birim içinde ve birimler arasında koordinasyon sağlanarak, standartları yakalamak ve bunu sürdürmek için proseslerin parametreleri sürekli olarak gözden geçirilir ve prosesdeki değişimler kaydedilerek, önleyici çalışmalar yapılmaktadır (4,8,16).

Kelime anlamıyla "*yeterliliğin onaylanması*" ya da "eş kredilendirme" demek olan *akreditasyon*, kuruluşun çalışma alanlarında hizmet, ürün, kalite sistemleri, laboratuvarları ve çalışanların yeterli kapasiteye sahip olup olmadıklarının bağımsız ve yetkili bir örgüt tarafından değerlendirilmesi ve onaylanmasıdır. Bu konuda en yaygın sistem olan, *ISO 9000* Uluslararası Standardizasyon Örgütü (ISO) tarafından şirketlerin Kalite Güvence Sistemi çalışmalarında model olması amacıyla oluşturulmuş *kalite sistemi standartları* serisi olup, bir kurumun kalite sistemini geliştirmesine, belgelemesine ve çalıştırma-

sına yardımcı bir sistemdir. Alıcı ve satıcı arasında kalite güvencesi için model olarak tasarım, imalat, tesis, hizmet, son muayene ve deneyimleri vb. kapsayan örgütün üretim süreçleri, kalite denetimleri, satın alma ve eğitim politikalarına kadar uzanan kalite yönetimi uygulamalarının tümünü kapsamaktadır. *ISO 9001*, *ISO 9002*, *ISO 9003*, *ISO 9004*'den farklı olarak, tasarımı da içine aldığından 20 maddeyi kapsamı nedeniyle en geniş kontrol alanına sahip standartlar serisini oluşturmaktadır. Ülkemizde akreditasyon yapmakla ve kalite belgesi vermekle yetkili kurum olan, Türk Standartlar Enstitüsü (TSE) *ISO 9000* belgelerini vermektedir. Ayrıca TUSİAD ve KALDER (Kalite Derneği'nin) birlikte verdikleri bir kalite ödülü de vardır (8,10,13,14).



Şekil 2: Kalite kavramının gelişimi

Günümüzün modern yönetim anlayışını temsil eden TKY felsefesi, kalite geliştirmeyi bütün örgüte yayan bir çaba olarak ele alır. Bu felsefede müşteri odak noktayı oluşturur ve müşteri tatmini sistemin işleyişinde itici güçtür.

Toplam Kalite Yönetimini değişik şekillerde tanımlayabiliriz (8,14,15, 17):

- Müşteri beklentilerini gerçekleştirmeye yönelik ve müşteri tarafından tanımlanan kaliteyi, tüm faaliyetlerin yürütülmesi sırasında ürün/hizmet kapsamında oluşturulan bir yönetim biçimidir.

• Zamanında ve daima doğru şeylerin doğru şekilde yapılması ve müşteri doyumunu geliştirme çabalarının tümüdür.

• Bir örgütte her işin bir defada ve hatasız/eksiksiz olarak yani "0" hata ile yapılması ve müşterilerin %100 tatmin edilmesi sürecidir.

Günümüzde, örgütlerin başarısız olmaktan çok, yeni bir şeyleri denemekten korktukları ve bu yaklaşımlarında da örgüt kültürlerinin ve yönetim anlayışlarının büyük etkisi olduğu üzerinde durulmaktadır. Geleneksel örgüt yapıları ile TKY'ni uygulayan örgüt yapılarının özellikleri karşılaştırıldığında bu daha iyi anlaşılacaktır (Şekil 3), (7).

GELENEKSEL ÖRGÜTLER	MODERN ÖRGÜTLER (TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ UYGULAYAN)
Standartlara uymak önceliklidir	Tarafların doyumunu ve başarısı önemlidir
İşgörenlerin kontrolü	Kendi kendini kontrol
Sistem kaliteyi belirler	Müşteri kaliteyi belirler
İşgörenler pasiftir	İşgörenler aktiftir
Sık kontrol vardır	Sürekli gelişme/iyileşme yapılıdır
Maliyete dayalıdır	Sonuca dayalıdır
Bütçeye göre plan yapılıdır	Plana göre bütçe hazırlanır
Çalışıyorsa değiştirme anlayışı vardır	Çalışıyorsa değiştirme anlayışı vardır
Üretimden sonra kalite aranır	Kalite plan ile başlar ve süreklidir
Değişme pahalıdır	Değişme karlıdır
Eğitim maliyet unsuru olarak ele alınır	Eğitim üretim unsuru olarak görülür

Kaynak: Özdemir, S.; Eğitimde TKY, Verimlilik Dergisi TKY Özel Sayısı (1996).

Şekil 3: Geleneksel ve modern örgütlerin karşılaştırılması

EĞİTİMDE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

Eğitim-Öğretimde Kalite: Öğrencinin şimdi ve gelecekte okuluna ve toplumuna bağlılığını artıracak sosyal, psikolojik, ilmi ve ahlaki değerlerini geliştirecek sistemlerin sürekli iyileştirilmesidir (6).

Eğitimde Toplam Kalite Yönetiminin Özellikleri

- Öğrenme sürecinin odak noktası öğrencidir.
- Kaliteli bir eğitim için gerekli fırsatları sağlayan, bütün toplumun gereksinim ve beklentilerini göz önünü alan, aile, öğrenci, öğretmen ve toplumun

temsilcilerinin eğitim programlarının hazırlanmasında katılımı sağlanır. Teknolojik gelişmeye açık ve eğitimde sürekli gelişmeye olanak sağlayan bir ortam yaratılmaya çalışılır.

- TKY'de öğrencinin eğitime gönüllü katılımı sağlanır ve yaparak öğrenmesi için uygun yöntemler (interaktif yöntemler) seçilir.

- Aileler, öğrenciler ve toplum müşteri gibi görülüp, müşterilerin gereksinimleri ve ilgileri dikkate alınır.

- TKY'de üründe sıfır hata anlayışı nedeniyle, öğrenimde tam öğrenmeyi (hayat boyu öğrenme ve bunu davranışlarına yansıtma) sağlamak esas alınır.

- TKY'de eğitim kurumunun gelişmesi ve kaliteyi yakalaması merkezi otoritenin yukarıdan belirlediği ve sınırlarını çizdiği politik kararlarla değil günün gereksinim ve koşullarını dikkate alan, öğrenci-öğretmen-yönetici ilişkilerinin müfredat hazırlığından işleyişine kadar olan tüm faaliyetlerini kapsayacak şekilde gerçekleştirilir (1,6,7,9).

Eğitim yönetiminin gelişmesi, genel yönetimin gelişmesine paralel şekilde olmuştur. Eğitim kurumunun çıktılarını kullanan ve ona girdiler sağlayan diğer çevresel sistemler veya genel anlamda toplum eğitim örgütlerini yenilemeye/gelişmeye zorlamaktadır. Günümüzde eğitimde yenileşmeden söz edince, eğitim standartlarını yükseltmek, eğitime yeni kaynaklar bulmak gibi değişiklikler yeterli görülmemekte, okul gün ve saatlerinin artırılması, mali bazı olanakların sağlanması, bilgisayara dayalı eğitim, sınıfların büyüklüğü ve ölçme ve değerlendirme sistemlerinin iyileştirilmesi, öğretmenlerin yeterliliklerinin artırılması gibi konular akla gelmektedir. Eğitimde TKY uygulamalarının özelliklerini daha iyi kavrayabilmemizde eğitimde klasik yaklaşımlar ile TKY yaklaşımının karşılaştırılması yararlı olacaktır (Şekil 4), (7).

Eğitimde kalitesizliğin maliyetini telafi etmek oldukça güçtür. Eğitimde kaliteyi yükseltmede, organizasyonun kaliteyi varlığının nedeni olarak görmesi gerekmektedir. Ancak bu düşüncenin ileri aşamalarında eğitimde TKY'den söz edilebilir. TKY felsefesinin uygulanması ile eğitimciler kendilerini yargılayıcıdan çok destekleyici, aktarıcıdan çok yönlendirici ve kılavuz, sınıf duvarları içinde soyutlanmış çalışanlardan çok aileler, öğrenciler, yöneticiler, öğretmenler, işyerleri ve bütün toplumla birlikte çalışan bireyler olarak görecektir (3,7).

Eğitimde kalite çalışmalarının önemli bir boyutu olan akreditasyonda (kredilendirme) ise belirlenmiş olan standartlara ve ölçütlere uygunluğun saptanması söz konusudur. Eğitim kurumlarında akreditasyon yaptırımları olan bir denetim sistemi olarak algılanmamalı, eğitim kurumunun bir anlamda öz denetimini sağlayan içinde bulunduğu standartlara ne ölçüde uyduğunu tanımlayan

bir sistem olarak ele alınmalıdır. Akreditasyonun ikinci amacı, bu kurumlara eğitim programlarını geliştirmelerinde rehberlik sağlamaktır. O ülkedeki eğitimle ilgili dallarda, eğitimin sürekli geliştirilmesi kültürünün kazandırılması da akreditasyonun üçüncü amacıdır (10). TSE'nin de üyesi olduğu ISO (Uluslararası Standardizasyon Teşkilatı)'nın 1987'de yayınladığı ISO 9000 standartları 1988'den itibaren ülkemizde de kalite standartları olarak kabul görmüştür. Bazı akademisyenlerin okul bir fabrika değildir, öğrencilerde girdi/ ürün ya da müşteri değildir şeklinde eleştirileri ve eğitimde bu standartların kullanılmayacağına belirtmelerine karşın gelişmiş ülkelerde eğitim sektöründe başarıyla kullanıldığı görülmektedir. Ülkemizde şu an için, Başkent Üniversitesi dışında ISO 9000 kalite belgesi alan bir eğitim kurumu yoktur.

ESKİ YAKLAŞIMLAR	TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ
Öğretmen Bilginin Yayıcıdır.	Öğrenme Etkinliklerinin Düzenleyicisidir.
Öğretmen Sınıfta Tek Karar Vericidir.	Kararlar Diğer Öğretmenlerle Birlikte Verilmektedir.
Normal Dağılıma Göre Öğrenci Değerlendirmesi yapılır.	Tam Öğrenmeye Yönelik Değerlendirme Yapılır.
Öğretmen Kontrol Edicidir.	Düzenleyici : Lider, Öğrencinin İhtiyaçlarına Eğilen ve İş Yapan Durumundadır.
Öğretmen Merkezli Yaklaşım Vardır.	Öğrenci Üzerine Odaklanmıştır.
Program Tek Kitap Üzerine Temellenmiştir.	Yetişkin Hayatın Sorumlulukları Üzerine Odaklanmış ve Tanımlanmıştır.
Yöneticiler Kontrol Edici Durumundadırlar.	Düzenleyici : Lider, Öğrencinin İhtiyaçlarına Eğilen ve İş Yapan Konumundadırlar.

Kaynak: Özdemir, S.; Eğitimde TKY, Verimlilik Dergisi, TKY Özel Sayısı (1996)

Şekil 4: Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi

ISO 9000 Kalite Güvence Sisteminin Eğitime Getirdiği Yararlar:

- Öğretim programlarının hazırlanmasına müşterilerin katılımı sağlanır.
- Müşterilerde güven geliştirir.
- Müşterileri memnun edebilecekleri düşüncesi yöneticilerin kendine olan güvenlerinin artmasını sağlar.
- Takım ruhu oluşur.
- İşgörenlerin işlerini daha iyi yapmalarını sağlamak için eğitim olanakları sağlanır.
- Görevler - sorumluluklar açıkça ortaya konur.

- Yönetim - çalışanlar arasında ilişkiler güçlenir.
- Örgüt çapında etkin bir iletişim ağı kurulur.
- Çalışanların kuruma bağlılığı artar (13,14).

EĞİTİMDE TOPLAM KALİTENİN SAĞLAYACAĞI YARARLAR

Öğretim elemanı ve öğrenci açısından olmak üzere iki boyutta ele alınabilir (5,7,9,11,12).

Öğretim elemanları için:

- Daha fazla güncel bilgiye sahip olmak,
- Konulara hakimiyetlerinde artış,
- Öğrenme/öğretme isteğinde artış,
- Öğrencilerden geri bildirim almaya yönelik çabalarda artış,
- Ekip çalışması yapma isteğinde artış,
- Kişisel eleştirilere daha olumlu yaklaşma,
- Anlama güçlüğü olan öğrencilere karşı daha anlayışlı olma,
- Öğrencilerin motivasyonlarının daha önemli olduğunu fark etme,
- Sabır, güven, fazla çalışma isteği gibi kişisel özelliklerde gelişme,
- Yeni teknolojilerin yaygın kullanımı,
- Öğrenci değerlendirmede yeni yaklaşımların seçilmesi söz konusu olmaktadır.

Öğrenciler için:

- Yüksek başarı isteğinde artış,
- Sevgi ve saygının artması,
- Eğitim konularını sevme ve daha ayrıntılı bilgi elde etme isteğinde artış,
- Kaynak tarama, problem çözme, fırsatları değerlendirme, bilgileri entegre edebilme gibi becerilerde gelişme,
- Ekip çalışmasında isteklilik,
- İletişim yeteneklerinde ve analiz yapma yeteneklerinde artış görülmektedir.

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNE GEÇİŞİN AŞAMALARI

- Adım 1** Üst düzey yönetimin toplam kaliteye bağlılığı
- Adım 2** Kalite kurulunun oluşturulması, toplam kalite koordinatörünün atanması ve tasarım ekibinin kurulması
- Adım 3** Vizyon, misyon, değerler ve hedeflerin belirlenmesi
- Adım 4** Toplam kaliteye geçiş planının hazırlanması
- Adım 5** Toplam kalite kampanyası
- Adım 6** Organizasyon yapısının ve yönetsel süreçlerin incelenmesi
- Adım 7** Eğitim
- Adım 8** Performans ölçme sisteminin kurulması
- Adım 9** Kalite ekonomisi sisteminin kurulması
- Adım 10** Öz değerlendirme
- Adım 11** İşgören tatmin düzeyinin belirlenmesi
- Adım 12** Katılımcılığın güçlendirilmesini engelleyen faktörlerin analizi
- Adım 13** Müşterinin tatmin olma düzeyinin belirlenmesi
- Adım 14** Ekip çalışması alt yapısının oluşturulması
- Adım 15** Müşteri açısından en önemli üç sürecin seçilmesi ve iyileştirilmesi
- Adım 16** Süreç geliştirme çalışmaları
- Adım 17** Öneri sisteminin uygulanmaya başlanması
- Adım 18** 5-S uygulaması
- Adım 19** Tedarikçi geliştirme programı
- Adım 20** Kıyaslama
- Adım 21** Kalite iyileştirme çalışmalarında süreklilik

Üst yönetimin çalışmaların başlatılması kararını onaylamasından sonra uygulama ve davranışları ile çalışmaları desteklemesi ve bağlılığını sürdürmesi gerekmektedir. Onaylama aşamasından sonra genellikle en üst düzeyde yöneticilerin başkanlığında, diğer yöneticilerden oluşan bir *kalite kurulu* oluşturulmalı ve kalite uygulamalarının temel sorumluluğunu üstlenecek bir *kalite koordinatörü* seçilmelidir. Ayrıca, toplam kalite uygulamaları planlamak ve gerçekleştirmek için orta düzey yöneticilerden ve kilit personelden oluşan 6-8 kişilik bir *tasarım ekibi* oluşturulmalıdır. Kalite kurulu tarafından kurumun vizyonu (gelecekte ulaşması istenilen yeri), misyonu, hedefleri, performans göstergelerini belirleyerek, hedeflere ulaşmayı engelleyen/destekleyen güçleri, güçler arasındaki dengeyi analiz eder ve *eylem planı* hazırlamalıdır. Kalite kurulunun bu

çalışmaları üst yönetim tarafından tüm çalışanlarla, bir toplantı yapılarak paylaşılmalıdır. TKY yaklaşımı bir değişim olarak ele alınmalı ve herkesin katılımı sağlanmalıdır. Kurumun genelindeki faaliyetler, aksayan yönler ve iyileştirilmesi gereken konuları belirlemeye yönelik öz değerlendirme çalışması yapılmalıdır. Daha az basamakların olduğu, esnek ve değişikliklere kolay uyum sağlayabilecek bir organizasyon yapısı oluşturulmalıdır. Kalite koordinatörünün yönlendirmesinde orta ve ilk kademelerden oluşan eğitim ekibi, yıllık olarak amaçlara uygun eğitim programlarını hazırlamalı ve gerçekleştirmelidir (1,2,12,16).

Yönetim, belirli aralıklarla iç ve dış müşteri tatmin düzeylerini belirlemeli, gerekli önlemleri almalıdır. TKY her işgörenin çalışmalara gönüllü olarak katılmasını gerektirdiğinden, *katılımcı yönetim* ilkesinin benimsenerek, gerekli *yetki devrinin* yapılması, *takım çalışmasının* ön plana çıkarılması gerekmektedir. Burada, her bölüm/kişi bir sonraki sürecin gereksinimleri üzerine odaklandığından, müşteri odaklı bir *süreç analizine* gidilerek, *süreçlerin iyileştirilmesi* çalışmaları yapılır. TKY felsefesinde iyileştirme çalışmaları işletme yaşadığı sürece sürdürülür hatta öyle bir hale gelir ki kalite tüm çalışanların bir yaşam tarzı olmaya başlar. Toplam kalite yönetimini uygulayacak kuruluşların bu aşamaları gerçekleştirebilmesinde ön koşul yöneticilerinin önce istekli olmaları sonra da sabırlı ve kararlı olmalarıdır (2,16).

ÖZET

Bu makalede, Toplam Kalite Yönetiminin tanımı, gelişim aşamaları, önemi ve özellikleri üzerinde durularak, bu yönetim yaklaşımının eğitimde kullanımı, getireceği yararlar vurgulanmaktadır. Ayrıca, TKY'ye geçecek örgütlerin hangi süreçleri geçirmesi gerektiği belirtilmektedir.

Anahtar Kelimeler: Toplam kalite yönetimi, Eğitim.

SUMMARY

Total Quality Management and TQM in Education:

In this article, the definition of Total Quality Management, its stages of development, its importance, and its characteristics are discussed. This method's benefits for use in education were stressed. In addition, the process for implementing such a fragom was explained.

Key Words: Total quality management, Education.

KAYNAKLAR

1. Apay, A., Kılıç, R.: Eğitim programlarında toplam kalite uygulamaları, Yükseköğretimde Sürekli Kalite İyileştirme Sempozyumu, Başkent Üniversitesi, Ankara, (1997).
2. Bozkurt, R.: Toplam kalite uygulamasına geçişin planlanması, *Verimlilik Dergisi*, Sayı:118, Milli Prodüktivite Merkezi Yayını, Ankara, (1998).
3. Cafağlı, Z.: Toplam kalite liderliği ve eğitim örgütleri, Yükseköğretimde Sürekli Kalite İyileştirme Sempozyumu, Başkent Üniversitesi, Ankara, (1997).
4. Çoruh, M.: Sağlık hizmetlerinde kalite ve performans kavramındaki gelişmeler, Sağlık Hizmetlerinde TKY ve Performans Ölçümü Sempozyumu, Başkent Üniversitesi, Ankara, (1996).
5. Kocabaş, İ.: Toplam kalite yönetiminin eğitimde sağlayacağı yararlar, Yükseköğretimde Sürekli Kalite İyileştirme Sempozyumu, Başkent Üniversitesi, Ankara, (1997).
6. Özcan, K. C.: Yükseköğretimde kalite, Yükseköğretimde Sürekli Kalite İyileştirme Sempozyumu, Başkent Üniversitesi, Ankara, (1997).
7. Özdemir, S.: Eğitimde TKY, *Verimlilik Dergisi*, Toplam Kalite Özel Sayısı, Milli Prodüktivite Merkezi Yayını, (1996).
8. Özevren, M.: Toplam Kalite Yönetimi Temel Kavramlar ve Uygulamalar, Alfa Yayıncılık, İstanbul, (1997).
9. Özgener, Ş.: Bilgi toplumunda öğrenen okul ve eğitimde toplam kalite yönetimi, Yükseköğretimde Sürekli Kalite İyileştirme Sempozyumu, Başkent Üniversitesi, Ankara, (1997).
10. Peker, Ö.: Eğitimde kalite ve akreditasyon, *AMME İdaresi Dergisi*, Cilt: 29, Sayı:4, (1996).
11. Pınar, İ.: Eğitimde toplam kalite yönetiminin uygulanmasının sağlayacağı yararlar, *Verimlilik Dergisi*, Sayı:98, Milli Prodüktivite Merkezi Yayını, Ankara, (1997).
12. Sanders, D. A., et al.: ISO 9000 Nedir?, Niçin?, Nasıl? Çev.: G. Yenersoy, Rota Yayınları, İstanbul, (1998).

13. Sarvan, F. ve arkadaşları: Yükseköğretimde toplam kalite yönetimi felsefesinin uygulanabilirliğini irdeleyen teorik bir yaklaşım, Yükseköğretimde Sürekli Kalite İyileştirme Sempozyumu, Başkent Üniversitesi, Ankara, (1997).
14. Tokatlıoğlu, M.: Toplam kalite yönetimi, ISO 9000 ve akreditasyon, Hemşirelik Yönetimi Kursu, HÜFAM, İstanbul, (1999).
15. TSE-ISO 9000 Kalite Broşürü, Türk Standartları Enstitüsü, Ankara.
16. Türkmen, İ.: Toplam kalite yönetimine geçiş ve uygulamada başarıyı engelleyen faktörler, *Verimlilik Dergisi*, Toplam Kalite Özel Sayısı, Milli Prodüktivite Merkezi Yayını, (1996).
17. Wilson, L., Goldschmidt, P.: Quality Management in Health Care. Mc Graw Hill Book Company, NewYork, (1995).

KİTAP

Kitabın Adı : **III. Hemşirelik Eğitimi Sempozyumu Kitabı**, İ.Ü. F.N.H.Y.O. İstanbul, 1993 (Uluslararası Katılımlı)

İsteme Adresi : İstanbul Üniversitesi, Florence Nightingale Hemşirelik Yüksekokulu 80270 Şişli/İST.

8-10 Eylül 1993'de İstanbul'da düzenlenen III. Hemşirelik Eğitimi Sempozyumu bildirilerin tümü yayınlanmıştır.

KİTAP

Kitabın Adı : **IV. Ulusal Hemşirelik Eğitimi Sempozyumu Kitabı**, (Uluslararası Katılımlı)

İsteme Adresi : İstanbul Üniversitesi, Florence Nightingale Hemşirelik Yüksekokulu 80270 Şişli/İST.

10-12 Eylül 1997, İ.Ü. Florence Nightingale Hemşirelik Yüksekokulu Mezunları Derneği, KKTC Sağlık Bakanlığı ve Hemşireler Birliği İşbirliği ile Kıbrıs'da düzenlenen IV. Ulusal Hemşirelik Eğitimi Sempozyumunda sunulan tüm yazılı bildirimleri kapsamaktadır.