

YENİ KURULAN ÜNİVERSİTELERDE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN UYGULANMASI'

Yrd. Doç Dr. Yüksel Özden

Kırıkkale Üniversitesi
Eğitim Fakültesi Öğretim Üyesi

Üniversitelerin ülke çapına yayılması ve vakıf üniversitelerinin sayısının artması tüm üniversiteleri kalite konusunda duyarlı olmaya zorlamaktadır. Yeni kurulan üniversiteler bir yanda çeşitli yetersizliklerden dolayı dezavantajlı iken, diğer yanda Toplam Kalite Yönetimi felsefe, ilke ve araçlarını daha başlangıçta kampus planından, ders programlarına; bölümlerin yapılanmasından, öğretim elemanı seçim ve yetiştirilmesine kadar geniş bir alanda uygulama fırsatına da sahiptir. Toplam Kalite Yönetimi *hedef, kaynak* ve *bajannın değerlendirilmesine olanak sağlayan* bir yönetim yaklaşımıdır. TKY üniversitelerin en *güçlü* ve *zayıf* olduğu yönlerin analizini çok iyi bir şekilde yapmasını, önündeki *fırsat* ve *tehlikeleri* net bir şekilde ortaya koymasını ve *kalite artırmaya yönelik hedeflen* bu doğrultuda belirlenmesini öngörmektedir.

Özellikle 1992 yılından sonra nerede ise her ile bir üniversite açılması /e vakıf üniversitelerinin sayılarının artması tüm üniversiteleri kalite crayına zorlamaktadır. Kaliteyi yakalayamayan üniversiteler bilimde, teknolojiye, ve kültürde ülke kalkınması için gerekli öncülüğü yapamayacak, -kaliteyi yakalayamayan şirketler gibi yok olmasa da- bilimsel alandaki /e ülke kalkınmasındaki etkililiğini kaybedecektir. Her ne kadar kuruluşlarını yıllar önce tamamlayan üniversitelerin önceden elde ettikleri insan ve maddi kaynak avantajlarının kazandırdığı momentum ile değişimi daha kolay yakalayabilecekleri varsayılsa bile, onlar da değişen Türkiye'de kendilerini daha önce iyi üniversite yapan özelliklerin artık yetmediğini görmektedirler. Bu üniversitelerden bazıları değişimi yakalarken, bazıları verdikleri diplomanın piyasadaki değerinin gün geçtikçe düşmekte olduğu gerçeğini görmektedirler.

* Bu çalışma 2 Mayıs 1997'de Başkent Üniversitesi'nde düzenlenen *Symposium on Continuous Quality Improvement in Higher Education'* da sunulan bildirinin geliştirilmiş halidir.

Kuruluş aşamasında olan üniversitelerin önlerinde üç alternatif mevcuttur: **(a)** doğmadan ölüp, sadece devletin verdiği destek ile diploma dağıtan kurumlar olarak coğrafyadaki yerlerini alacaklar; **(b)** değişimi takip ederek kendilerine yeni işlevler bulacaklar; veya **(c)** değişimin dinamizmini yakalayıp diğer mevcut üniversitelerin dolduramadığı bir misyonu karşılayıp ülke kalkınmasında ve bilimde etkin bir rol oynayacaklardır.

Üniversiteleri yeni toplumsal roller ve değişen misyon yüklenmeye iten belli başlı gelişmeler arasında aşağıdaki nedenleri sıralayabiliriz:

1. Diploma kendi başına yeterli değildir. Üniversite sayısının çok az olduğu dönemlerde, sadece diploma vermek bile büyük bir prestij nedeni idi. Oysa, günümüzde diploma kendi başına fazlaca anlam ifade etmemektedir. Diplomayı taşıyanların girişkenlik, üretkenlik, ülke sorunlarına duyarlılık, entelektüel kapasite, bilgi çağının gereklerine uygun donanım, ve mesleğine yenilikler getirebilme potansiyeli gibi faktörler önem taşımaktadır.
2. Üniversitelerin devletin sağladığı mali destekle gelişmesinin mümkün olmadığı ortadadır. Her üniversite gelişebilmek için ek kaynak yaratmak zorundadır.
3. Ülke çapına yayılması ile üniversiteler aynı zamanda bir yerellik özelliği kazanmıştır. Büyük şehirlerin dışındaki üniversitelerden yüksek öğretim olanağı sunma yanında, içinde bulunduğu ilin ve bölgenin kalkınmasına öncülük etmeleri ve sorunlarının çözümüne katkıda bulunmaları beklenmektedir. Belediyeden, ticaret odalarına kadar bir çok birim üniversiteden sorunlarının çözümüne yardımcı olmasını istemekte; halk şehirlerinin kalkınmasının üniversite kanalı ile ivme kazanacağına inanmaktadır.

Üniversitelerde Toplam Kalite Yönetimi

Her kurum kendi sahasında etkin olabilmek için değişimlere ayak uydurabilecek dinamik bir yapı kazanmak ve rolünü yeniden belirlemek zorundadır. Değişen toplum ihtiyaçlarını yakalayabilen kuruluşlar ayakta kalabilmekte, değişimin işaretlerini zamanında fark edip gerekli hazırlıkları yapabilen kurumlar ise değişimin lokomotifliğini yapmaktadır.

Üniversitelerin sayılarının artması ve beraberinde gelen değ siklikler üniversiteleri rollerini yeniden belirlemeye, ellerindeki kaynakları daha verimli bir şekilde kullanmaya zorlamakta ve amaçlarına ne kadar ulaşabildiklerinin derin muhasebesini yapmaya zorlamaktadır. Bu çerçevede Deming'in **amaçlarda süreklilik** (constancy of purpose) **yaratmak** ilkesi üniversitelerin değişimlere ayak uydurabilmesi ve rekabet edebilmesi için etkili bir ilke olarak kabul edilmektedir (Bonser, 1992).

Matthevvs (1993) üniversite yönetimi ile Toplam Kalite Yönetiminin dört noktada birleştiğini belirtmektedir: *müfredat, işleyiş, genel yönet,m, ve öğretim ve araştırma*. Matthews bu alanlarda TKY'nin uygulanmasını engelleyen bir çok faktör olduğunu belirterek üniversite yönetiminde toplam Kalite ilkelerinin egemen olabilmesi için aşağıdaki yedi basmağın izlenmesini önermektedir:

1. Kurum için önemli kişi ve birimleri belirleme.
2. Rekabetçi ve kaliteye dayalı bir misyon belirleme
3. İç değerlendirme mekanizması kurma
4. Birimler için standartları belirleme.
5. Gerekli motivasyonu sağlama.
6. Kalite artırma ekiplerini kurma.
7. Sonuçları raporlama: başarıları takdir edecek ve ödüllendirecek bir mekanizma kurma.

Matthevvs'a göre üniversitelerin TKY ile ilgili yaptıkları en belirgin eylem ders programlarına ilgili dersler eklemektir. Diğer bir deyişle, üniversiteler TKY'nin nasıl uygulanacağını öğretirken kendileri bunu uygulama yoluna gitmemektedirler. Oysa, üniversitelere düşen sadece programlarına TKY ile ilgili bir ders eklemek değil, TKY'nin bir bütün olarak üniversitenin inleyişini etkileyebilmesi ve personelinin davranışlarını yönlendirebilmesidir. Böylece, mezunlar bir yanda felsefe, ilke ve araçları ile TKY yaklaşımını öğrenirken, diğer yanda sınıftan, kafeteryaya kadar her alanda TKY uygulamasını da gözlemlene olanağı bulmuş olacaktlardır.

Ancak, Toplam Kalite Yönetimini üniversitelerde uygulamaya yönelik çalışmalar da yapılmaktadır. Örneğin, Edv/ards (1991) TKY'nin üniversiteler için üç önemli avantajından bahsetmektedir: *belgelenebilir yönetim biçimi, istatistiksel süreç kontrolü, ve ekip çalışması*. Levvis ve Smith (1994) TKY'nin üniversitelerde uygulanışını gösteren değişik çalışmalardan bahsetmektedirler. Axland (1992) TKY'yi uygulayan Amerikan üniversitelerin

sayılarının 1991'den bu yana sürekli olarak arttığına işaret etmektedir. Aynı şekilde, Winter (1993) ve Gupta (1993) sınıfta TKY uygulamalarının örneklerini ortaya koymaktadırlar.

TKY üniversitelerin yirmibirinci 'yüzyılın eşiğinde varlık gerekçelerini güçlendirebilmelerini sağlayabilecek bir yaklaşım olarak da görülmektedir. Bonser (1992) TKY yaklaşımının üniversiteler için yeni bir felsefe geliştirmenin "can damarını" oluşturduğunu ifade etmektedir. Yeni kurulan üniversiteler açısından bakıldığında sorun ikiye katlanmaktadır. Bir yanda genelde üniversitenin işlevselliğini sürdürme için kalite arayışlarına girilmişken, diğer yanda özde de yeni üniversiteler hem kuruluşlarını tamamlama hem de etkili olma uğraşı vermek zorundadır.

TKY, üniversitenin hedef, kaynak ve başarılarının beraberce değerlendirilmesine olanak sağlamaktadır. Deming'e göre TKY "birbirleriyle ilişkili kavramların beraberce oluşturdukları kapsamlı ve değişik bir yönetim biçimidir" (Gabor, 1990, s. 16). Deming (1986) hedef, kaynak ve sonuçların beraberce değerlendirildiği sürekli bir devir (cycle) önermektedir: *planlama, uygulama, kontrol, eylem, ve analiz*. Honda Motor'un eski genel müdürü Mı. Sugiura'ya göre ise Kalite Yönetiminin esası dört aşamadan ibarettir (Godfrey, 1993, s. 14):

- s **Vizyon:** Kurumun gelecekte nerede olmayı planladığının belirlenmesidir. Vizyon kurumun idealini, arzusunu ve ulaşmak istediği noktayı ifade eder.
- s **Hedef:** Vizyonu gerçekleştirmek için gerekli, az sayıda anahtar hedeflerin belirlenmesi.
- s **Plan:** Belirlenen hedeflere ulaşmak için kimlerin neler yapman gerektiğinin açıklığa kavuşturulması.
- s **Kalite Rehberliği:** Başarının ödüllendirilmesi ve kalitenin geliştirilmesi için rehberlik.

Kalite Yönetimi kuramının bilgi temelini genişletmesinde önemli rolü olan Juran klasik anlamdaki *planlama, kontrol etme ve geliştirmeyi kaliteyi planlamak, kaliteyi kontrol etmek ve kaliteyi artırmak* olarak değiştirmeyi önermektedir. (Juran, 1989). Ona göre **Kalitenin planlanması** müşteri grubunun belirlenmesi, müşterilerin ihtiyaçlarının tespit edilmesi, bu ihtiyaçların profilinin hazırlanması, ve müşteri ihtiyaçlarını karşılayacak mekanizmanın kurulmasını içerir.

Kalite kontrol kalite artırma etkinliklerinin değerlendirilmesini, ulaşılan düzey ve hedeflenen nokta arasındaki farkın ortaya çıkarılmasını ve gerekli adımın atılmasını ifade etmektedir.

Kalite artırma ise kurum içi değerlendirme mekanizmasının kurulmasını, kalite artırma alanlarının belirlenerek projeler üretilmesini, ve projelerden sDrumlu ekibin oluşturularak bunların kurumdaki aksaklıkları teşhis etmek, çözüm yolları üretmek, kaliteyi sürekli artıracak mekanizma kurmak için gerekli kaynak, eğitim ve motivasyonun sağlanmasına yönelik çalışmalardır. Juran'da ifadesini bulduğu şekli ile "*Kalite Yönetimi*" sürekli bir uyan klik ve kurumlara varlık neden ve amaçlarının derin muhasebesini yapma yöntemidir. Bu çerçevede Kalite Yönetimi için yeni kurulan her ünivers tenin:

Vizyon: Vizyonunu tespit etmesi ve bunu bütün personeline; çok açık ve net bir şekilde ifade etmesi gerekir. Yeni üniversiteler temayüz edecekleri alan(lar)ı çok iyi tespit edebilirlerse diğer üniversitelerin karşılayamadığı bir rolü, görevi, misyonu yüklenerek kendilerini tercih nedeni yapabilirler.

Hedefler: Üniversitenin tespit ettiği vizyonu gerçekleştirebilmek için idari yapısında, eğitim-öğretimde, öğretim üyesi alımında, personel politikasında, sanayi, mahalli idare ile işbirliği alanlarında yapılması gerekenler üniversitenin politikası olarak belirlenmeli.

İşbölümü: Bu vizyonu gerçekleştirebilmek için fakülte ve bölümlere ve diğer birimlere düşen yükümlülükler tartışılıp ortaya konulmalı. Bütün birimler bağımsız, fakat bir bütünlük içerisinde üniversitenin vizyonu doğrultusunda çalışabilmeli.

Değerlendirme: Bölümler düzeyinde yıllık değerlendirme yapılarak gelişmeler izlenmelidir. Bu değerlendirme yapılırken öğretim iyeleri düzeyinde ve bölüm düzeyinde kimlerin hangi katkıda bulunduğunu açıklamak yolu ile gayret(li)ler değişik yöntemler ile onore edilmelidir. Ayrıca bölümlere performanslarını nasıl artırabileceği konusunda rehberlik edecek bir birim (Öm, Toplam Kalite Merkezi) yararlı olacaktır.

Üniversite İş Dünyası İşbirliği

Kalite arayışlarının temelinde müşterilerin istek ve beklentilerine deha iyi karşılık vermek yatmaktadır. Kalite arayışları bir mal ve hizmetin üretim ve sunumunda tüketicinin istek ve beklentileri ön plana çıkarmaktadır. Bundan dolayı kaliteyi ön plana alan işletmeler mal ve hizmetleri hakkında tüketici görüş ve tekliflerini alarak işe başlamaktadırlar. "Tüketici istekleri" veya

"müşteri ihtiyaçları" kalite arayışlarının odak noktası olmaktadır. Kalite "br ürün veya hizmetin özellik ya- da müşteri ihtiyaçlarına karşılayabilme yeteneği" olarak tanımlanmaktadır. Toplam Kalite Yönetimi ise kalitenin üretim sistemi içerisine yerleştirilmesini öngörür. TKY üretim sonunda kalite kontrolü yerine üretimin her aşamasında kalite duyarlılığının egemen olma;ı esasına dayanmaktadır (VVoehl, 1984).

Artzt (1992), üniversitelerin kaliteli mezunlar yetiştirebilmesi için onları istihdam edecek olan iş dünyasının istek, beklenti ve önerilerini göz önünde bulundurmanın zorunluluğuna işaret ederek TKY'indeki müşteri odağının üniversitelerin etkililiğini artıracak bir yaklaşım olduğunu savunmaktadır. Yazar, iş dünyası ve üniversite işbirliğinin üniversiteye aşağıdaki alanlarda kalite getireceğini savunmaktadır:

1. **Ders programları** iş dünyasının ihtiyaç ve beklentilerini karşılamada dah3 yeterli hale gelecektir.
2. **Araştırma çalışmaları** bir yanda işlevsel hale gelirken, diğer yanda onlara sponsor bulma olanağı doğacaktır.

Üniversite iş dünyası işbirliği yeni kurulan üniversiteler için hem maddi kaynak sağlamada hem de varlıklarını buldukları il ve bölge için anlamlı kılacak bir uygulama olacaktır.

Toplam Kalite Yürütme Kurulu

TKY'nin temel yaklaşımlarından biri problemlere kişisel olarak değil ekip (team) olarak yüklenilmesidir. TKY'de ekipler, "problemleri çözmek ve sürekli gelişimi sağlamak için en güçlü araçtır"(Berk, 1993, s.96). Yürütme Kurulu (Steering Committee) TKY'nin öngördüğü kurumsal bütünlük nosyonu çerçevesinde sadece kendi bölümleri için değil, tüm üniversitenin gelişimi için ahenk içerisinde çalışacaktır.

Deming TKY'nin kurumlarda en üst yönetici tarafından başlatılması gerektiğine inanmaktadır (VValton, 1986). Bu nedenle rektörün de bu birim içerisinde olması alınan kararların uygulamaya geçirilmesinde etkili olacaktır. Kurul kalite artırma etkinliklerini detaylarıyla takip etme ve gerekli kararları alarak uygulamaya geçirmede rektöre yardımcı olur. Toplam Kalite, Yürütme Kurulu üniversitenin vizyonun çizer ve gerçekleştirilmesi için operasyon 3İ ilkeleri belirler. Ayrıca, üniversitenin güçlü ve zayıf yönlerinin analizini yaparak kısa ve uzun dönemli gelişme hedeflerini ortaya koyar (Artzt, 1992). TKY

Yürütme Kurulundaki en önemli ilke *ekip ruhudur*. Ekip kurmanın asıl amacı "Üyelerin ortak bir amaç için yetenek ve deneyimleriyle birbirini tamamlayan, zayıf ve güçlü yönleriyle birbirlerini dengeleyen bir yapı oluşturmaktır" (Goetsch ve Davis, 1995, s. 67).

Toplam Kalite konusunda üniversiteye., liderlik edecek olan Yürütme Kurulunun TKY konusunda sağlam bir bilgi temeline sahip olması gerekir. Çeşitli şekillerde gerçekleştirilebilecek olan bu eğitim, kurulun üyelerine sağlam bir bilgi temeli sağlayacağı gibi onların kredibilitelerini de artıracaktır. Böyle bir eğitim, üyeleri TKY hakkındaki şüphelerden de arındıracaktır. Bu eğitim dönemi sonunda kurul üyeleri TKY'ni uygulamaya geçirmek için gerekli bilgi ve teknik donanımı kazanmış olacaklardır. Goetsch ve Davis Yürütme Kurulu üyeleri için düzenlenecek bir eğitim programının aşağıdaki konuları kapsamasını önermektedir.

1. TKY'nin Tarihi Gelişimi
2. TKY'nin Felsefesi
3. TKY'nin Mantığı
4. Örgüt Kültürünü Değiştirme
5. Toplam Kalite için Kullanılan İstatistiksel Araçlar
6. Toplam Kalite Yönetimi Modelleri
7. Kurumun Vizyonu ve TKY'deki Rolü
8. Uygulama planı

SWOT Analizi

Yeni kurulan üniversitelerin, kuruluş şartları ve buldukları bölgenin özellikleri doğrultusunda içinde buldukları özgün koşulların gerçekçi bir değerlendirmesini yapmaları Toplam Kalite Yönetimini uygulama noktasında önemli bir adımdır. TKY, her üniversitenin sahip olduğu altyapı, bölgenin ekonomik ve sosyal özellikleri ve potansiyelleri gibi durumların değerlendirmesini yaparak stratejik planını hazırlamasını öngörmektedir.

Avrupa üniversitelerinin stratejik planını oluşturan örgütsel gelişme planları (Organisational Improvement Plan, OIP) hazırlanırken kullandıkları bu yöntem üniversitelerin en **güçlü ve zayıf** olduğu alanları analizini çok iyi bir şekilde yapması ve önündeki **fırsat ve engelleri** net bir şekilde ortaya koyması esasına dayanmaktadır. SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities and

Threats) analizi Toplam Kalite Yönetimi'ni uygulamanın hazırlık aşamasındaki en önemli basamaklardan biridir.

Güçlü ve Zayıf Alanlar

Her üniversite içinde bulunduğu özgün şartların sağladığı güçlü ve zayıf yanların analizini yapmalıdır. Güçlü ve zayıf olan alanlar kendi aralarında derecelendirilerek göreceli değerleri de ayrıca ortaya konabilir. Bu analiz Toplam Kalite Yürütme Kurulunun üyeleri tarafından ayrı ayrı veya ekip olarak yapılabilir.

Fırsatlar

Her üniversitenin içinde bulunduğu özgün koşulların onlara sağladığı bir takım fırsatlar vardır. Yeni kurulan üniversiteler, içinde buldukları özgün şartların sağladığı bu fırsatları en iyi şekilde değerlendirmenin yollarını aramalıdır. **Yeni kurulan üniversiteler daha çok bu özgün fırsatları yakalayabildikleri ve değerlendirebildikleri oranda gelişebileceklerdir.**

Engeller

Ancak, bu fırsatların değerlendirmesini engelleyen tehlikeler de vardır. Yeni kurulan her üniversite kendine özgü olan bu engelleri stratejik planının bir parçası olarak değerlendirmek durumundadır. **Bu tehlikeler hesabı katılmadığında kurumun güçlü yanları avantaja dönüşemeyecek ve fırsatlar değerlendirilemeyecektir.**

Yeni kurulan üniversitelerde personel ve öğrencisiyle üniversite kültürünün henüz oluşmamış olması değişik davranış normları için bir boşluk doğurmaktadır. Üniversite yöneticileri personel ve öğrencilerinin kurumlar hakkında yüksek ve pozitif duygular taşıdığı, değişikliklere hazır ve gelişme için risk alınabilen bir atmosfer yaratmakta geciktiğinde kalite artırıcı duyarlılığı yerleşemeyecektir.

Bu açıdan bakıldığında yeni kurulan üniversiteler için en büyük tehlike üniversite kültürünün az oluşu veya olmayışıdır. Nerede ise tamamı üniversite

tecrübesi olmayan idari personel ve az sayıda akademik personel ile Üniversite kültürü oluşturmak hiç de kolay bir iş değildir. Bu tehlike zamanında görülüp değerlendirilmediğinde kurumda değişim ve gelişme için olumlu bir atmosfer yaratmak güç olacaktır.

Kurum kültürü, kurumdakilerce paylaşılan ortak değerlerden oluşur. Bir kurumda egemen olan değerler, normlar, ve tutumlar o kurumun kültürünü ortaya koyarlar. Kalite duyarlılığı bir üniversitenin kültürünü biçimlendirmeye başladığında bunu kafeterya işletmesinden eğitim-öğretime ve üniversite yönetimine kadar her alanda gözlemlemek mümkündür.

Yeni kurulan üniversiteler bütün yetersizliklere rağmen yeni kurılmayı avantaja dönüştürme fırsatına sahiptirler. Toplam Kalite Yönetimi bu fırsatın değerlendirilmesi için gerekli felsefe, ilke ve uygulama araçları sunmaktadır.

Kaynakça

- Artzt, E. (1992). Developing The Next Generation of Quality Leaders. *Quality Progress* 25:10. Oct. 1992. pp. 25-27.
- Axland, S. (1992). A Higher Degree of Quality. *Quality Progress*. 25:10 Oct. 1992. pp. 33-38, 41-61.
- Berk, J and S. (1993). *Total Quality Management*. New York: Sterling Publishing Co., Inc.
- Bonser, C. E. (1992). Total Quality Education. *Public Administration Review*, 52:5 Sep. / Oct. 1992 pp. 504-512.
- Deming, W. E. (1986). *Out of Crises*. Cambridge. MIT Center for Advanced Engineering.
- Edwards, D. (1991). Total Quality Management in Higher Education. *Management Services*. 38:12. Dec. 1991. pp. 18-20.
- Gabor, A. (1990). *The Man Who Discovered Quality*. New York: Times Books, Random House
- Godfrey, A. B. (1993). *Ten Clear Trends for the Next Ten Years*. Juran Institute, Inc.
- Goetsch, D. L. and Davis, S. (1995) *Implementing Total Quality*. New Jersey: Prentice Hall.
- Gupta, S. K. (1993). Quality Improvement in Teaching. *Explorations in the Teaching & Learning* 3:3. Jan. 1993. pp. 4-5.
- Juran, J. M. (1989). *Juran on Leadership for Quality: An Executive Handbook*. N.Y.: The Free Press.
- Lewis, R. G. and Smith, D. H. (1994). *Total Quality in Higher Education*. Florida: The St. Lucie Press.
- Mathevs, W. E. (1993). The Missing Element in Higher Education. *Journal for Quality Participation* 16:1, Jan./Feb. 1993. pp. 102-108.
- Walton, M. (1986). *The Deming Management Method*. Perigee Books.
- Winter, R. S. (1993). Applying TQM Principles in the Classroom. *Explorations in the Teaching & Learning*. 3:3. Jan. 1993. pp. 1,7.
- Voehl, F (1994) *Overview of Total Quality* içinde Lewis, R. G. and Smith, D. H. (1994). *Total Quality in Higher Education*. Florida: The St. Lucie Press.