

## EĞİTİMDE VERİMLİLİK VE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ(\*)

Herhangi bir şeyde yüzde bin daha iyi olmak yerine  
bin şeyde yüzde bir daha iyi olmayı arıyoruz.(\*\*)

Yrd. Doç. Dr. Servet ÖZDEMİR(\*\*\*)

Yöntem "örgütsel amaçları gerçekleştirmek için bireysel ve grup olarak çalışmak" şeklinde tanımlanmaktadır (Owens, 1991). Bu anlayışa göre yönetime düşen görev insanların birey ve grup olarak en etkili çalışma yollarını bulmaktır. Bunu sağlamanın yolu da örgüt içerisindeki bireyin ve bireylerin oluşturdukları grupların anlaşılmasından geçmektedir. MDDern örgüt yaklaşımlarında "Etkili Yönetim", üretimde "Sıfır Hata" gibi yaklaşımlar dikkat çekmektedir. Bu çalışmanın amacı ise Eğitim örgütlerine, verimlilik ve toplam kalite yönetimi açısından bakmaktır.

*Verimlilik ve Kalite*

a) *Verimlilik*

Günümüzde iş ve iş ilişkileri önemli oranda nitelik değiştirmiştir. Gelişmiş ülkeler paradoksal olarak, işsizliğe karşın gittikçe artan oranda nitelikli işgücü açığı ile karşılaşmakta ve bu açığı gidermek için kimi alanlarda sermaye-yoğun teknolojiyi uygulamak zorunda kalmaktadırlar. Gelişmekte olan ülkelerin sermaye eksikliği de önemli bir darboğaz olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu durum insan kaynaklarının etkili ve verimli olarak kullanılmasının önemini daha da artırmaktadır.

Genel olarak verimlilik, bir üretim ya da hizmet sisteminin ürettiği çıktı ile, bu çıktıyı yaratmak için kullanılan girdi arasındaki ilişkidir (Prokopenko, 1992). Bu nedenle verimlilik, çeşitli mal veya hizmetlerin üretimdeki kaynakların emek, sermaye, arazi, malzeme, enerji, bilgi-etken kullanımınıdır diye tanımlanabilir. Yüksek verimlilik, aynı miktar kaynakla daha çok üretmek ya da aynı girdiyle daha çok çıktı elde etmektir.

(\*) Fırat Üniversitesi tarafından 22-23 Haziran 1995 tarihlerinde düzenlenen Mesleki ve Teknik Eğitim Sempozyumunda bildiri olarak sunulmuştum.

(\*\*) Jan Carlzon, İskandinav Hava Yolları Başkanı

(\*\*\*) Gazi Üniversitesi Teknik Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümü Öğretim Üyesi

$$\text{Verimlilik} = \frac{\text{Çıktı}}{\text{Girdi}}$$

Verimlilik aynı zamanda sonuçlarla, bu sonucu elde etmek için harcanan zaman arasındaki ilişki olarak da tanımlanabilir (Prokopenko, 1992). Ancak, Kamu kesiminde verimlilik değerlendirmesi ile özel sektör verimlilik değerlendirmesi arasında önemli bir fark vardır. Özel sektörün çıktısı satış noktasında hesaplanabilir ve çıktıyı elde etmek için kullanılan emek ya da başka bir girdiyle doğrudan ilişkilidir. Kamu kesiminde, bir dairenin çıktısı ile o dairenin görevindeki başarısı arasında fark vardır. Bir dairenin girdisi ile kıyaslanacak onun "etkililiği" dir. Bir kamu hizmeti olarak görülen eğitimde verimlilik ne anlama gelmektedir? Kuşkusuz bu sorunun cevabı mal üreten bir örgüt gibi kolaylıkla verilemez. Eğitimin sosyal ve toplumsal boyutları eğitim hizmetini diğer mal ve hizmetlerden ayırmaktadır. Okul girdilerini seçerken, eğitim öğrenim süreçlerini belirlerken çeşitli toplumsal baskılarla karşı karşıyadır. Diğer hiçbir sosyal faktör olmasa bile "Eğitimde Fırsak ve İmkan Eşitliği" ilkesi bile eğitim kurumunu diğer kurumlardan ayıran önemli bir özelliktir. Fakat çağa ve zamana göre uygulamalar değişmektedir. Diğer kurumlarda görülen değişmeler eğitim kurumunu da etkilemektedir. Koning'e göre "Herkes e Eğitim" sloganı bugünlerde "Herkes e İyi Vasıf" sloganına dönüşmüştür (Koning, 1992, s. 43).

Ne kadar iyi tasarlanmış olursa olsun, hiç bir sistemin her durumda verimli çalışacağı söylenemez. Verimliliği en üst düzeye çıkartmak için, sistem tasarımında, dinamizm ve esneklik sağlanmalıdır. Kültürel değerler ve davranışlar, verimliliği artırabilir veya engelleyebilir. Çalışmanın erdem olarak kabul edildiği toplumlarda sosyal ve ekonomik değişim daha kolay gerçekleşebilmektedir. Örneğin Japonlar, araştırma, kabullenme, özümleme ve değişen ihtiyaçlara ve şartlara uyum sağlama yeteneği ile ünlüdür (Prokopenko, 1992).

#### b) Kalite

Kaliteyi çeşitli özellikler açısından tanımlamak mümkündür.

- 1- Kalite müşterinin ihtiyaçlarıdır. Bugünün üretim anlayışında müşterinin ihtiyaç ve beklentileri en belirleyici faktörlerin başında gelmektedir. Kalite, bir malın ya da hizmetin tüketicinin isteklerine uygunluk derecesidir.

- 2- Kalite, amaçlara uygunluk olarak da tanımlanabilir. Kalite iyi bir ürün ya da ders için aranılan özelliktir.
- 3- Kalite, sürekli başarı demektir. İyinin de iyisi vardır.
- 4- Kalite, üretilen bir malın eksiğini bulmak değil, onu eksiksiz üretmektir.
- 5- Kalite ölçülebilir.
- 6- Kalite, kullanıma uygunluktur (J.M.Juran)

Bir kurumda kaliteyi yakalayabilmek için, kurumda çalışan herkesin kaliteyi düşünmesi gerekmektedir. Başarıya götüren şeyin kalite olduğu herkesçe bilinmelidir. Kalite, ürünün üretiminden sonra kontrolüne dayanmamalıdır. Birşey üretildikten sonra onda birtakım eksiklikler bulmanız örgütsel açıdan çok önemli değildir. Önemli olan birşeyi üretirken hatasız üretmektir. Örgütte bir takım ruhu oluşturulmalıdır. Tüm üyeler, bireysel ve birlikte bu ortak kültürün oluşmasına katkı sağlamalıdır.

### *Toplam Kalite Yönetimi*

Toplam Kalite Yönetimi Amerika'da doğmuş, fakat pek kabul görmemiştir. İlk öncülleri Shewhart, Deming, Jman ve Feigenbaum'dur (Kaufman ve Zahn, 1993). II. Dünya savaşından sonra Japonlar Deming'in ilkelerini uygulamışlardır. 1950' de Japon Bilim Adamları ve Mühendisler Birliği tarafından Japonya'ya davet edilen W. Edvards Deming'in Japonlara kaliteyi öğrettiği kabul edilmektedir (Aguayo, 1994). Bunun anısına 1951 'den beri Japonya'da Deming Ödülü verilmektedir. Deming ve Juran'ın Japonya'da yaptığı çalışmalar ve Deming'in ilkeleri Japon örgüt kültürü ve üretilen malların kalitesi üzerine olumlu etkiler yapmıştır. 1980'li yıllardan beri ise tersine bir süreç yaşanmaktadır. Amerikalılar, Japonlardan Toplam Kalite Yönetimi'ni (TKY) öğrenmektedirler. Fakat bu arada Japonlar ise Sıfır Hata Yönetimine Geçmektedir. Drucker'in aktardığına göre Japonlar Deming'i bir halk kahramanı olarak kabul etmekle birlikte Toplam Kalite Yönetiminden vazgeçmektedirler (Drucker, 1993, s. 211). En başarılı uygulamalarında bile hataları en fazla yüzde ona indirebilen TKY bugün Japonya'da yerini Sıfır Hata Yönetimi'ne (SHY) bırakmaktadır. Drucker'in bir Japon sanayicisinden aktardığı şu görüşler ilginçtir. "Amerikalıların hepsi şimdi TKY' i yerleştirmeye gayretindedirler; bunun tam anlamıyla ohırması on yıl alır -burada o kadar sürdü-. Demek ki, Amerika'da ohırması 1995'leri bulacaktır. O arada biz Sıfır Hata Yönetimini yerleştirmiş ve yine sizden onbeş yıl öne geçmiş olacağız." (Drucker, 1993, s. 211).

**Toplam Kalite Yönetiminin çeşitli ilkeleri vardır. Bu ilkelere en önemlisi müşterinin doyumudur (customer satisfaction). Müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerinin önemi sistemin temelini oluşturmaktadır. Toplam Kalite Yönetimi, sürekli gelişme, müşterilerin doyumunu, ilk defa ve her zaman doğruyu yapma temeline dayanır. Maliyetler düşürülürken üretimin kalitesinin artırılması ve müşterilerin memnuniyet seviyelerinin yükseltilmesi hedeflenmektedir (Burnham, 1990). Bu anlayışa göre üretimin kalitesi, ürün üretilirken sağlanır, üretilen bir ürünün eksikliklerini bularak kaliteyi artıramayız. Önemli olan üretim aşamasında hata yapmamak veya yapılan hataları anında gidermektir. Başarılı olmak isteyen bir örgüt şu dört ilkeyi gözönünde bulundurmalıdır (Kaufman ve Zahn, 1993).**

- 1- Örgütün dikkatinin müşterilerin istek ve beklentilerine yöneltilmesi,
- 2- Örgütte yapılan tüm işlemlerde kaliteli ürünler sunabilmek için üst yöneticilerin modellik yapması,
- 3- Örgüt mensuplarının en iyi hizmeti sunabilmeleri için gerekli eğitim, gelişme ve yenileşme imkanına sahip olması,
- 4- Sürekli gelişim ve ilerleme için herkes için sistematik yenileşme süreçleri.

### *Deming 'in Ondört İlkesi*

**Toplam Kalite Yönetiminin gelişmesinde önemli katkıları olan Deming Toplam Kalite Yönetimini 14 ilkeye dayandırmaktadır (Kaufman ve Zahn, 1993; Bonstingl, 1992; Johnson ve Johnson, 1994; Bozkurt, 1994; Demidögen, 1994; Peker, 1994).**

*1 - Hizmet ve ürünlerin geliştirilmesi için amaçlarda süreklilik yaratmak.*

**Kısa dönem karlılıktan ziyade uzun dönem ihtiyaç, beklenti ve yönelimleri dikkate alarak rekabete hazırlamak. Mal ve hizmetlerin sürekli gelişimi için ortam oluşturmak.**

*2- Yeni bir toplam kalite ve sürekli gelişim felsefesi benimsemek.*

**Yeni ekonomik ilişkilerin gerektirdiği inanç ve felsefeyi benimseyin. Kusurlu üretim ve malzeme, gecikme, ile örgütler yaşayamaz. Yıllardır alışla gelmiş davranış kalıplarını ve düşünme biçimlerini terkedin.**

3- *Kaliteyi yakalamak için bütün halinde teftiş bağımlılığına son vermek.*

Ürünün kalitesinin ham maddenin seçimi ile başladığım unutmayınız. Sadece üretim süreçlerinde iyi olan bir kurumun başarılı olması düşünülemez.

4- *Yapılan işi sadece para ile ödüllendirmeye son vermek.*

Sadece fiyat esasına dayanan işletme ile ilgili uygulamalara son veriniz. Fiyatın yanında başka kalite göstergeleri bulun. Amaç uzun dönemli toplam maliyeti düşürmek olmalıdır. Sıkıntıya düşen müşterinin firmayı da sıkıntıya sokacağını unutmayınız.

5- *Hizmet ve üretim sistemlerini sürekli geliştirmek.*

Maliyetleri azaltmak, kalite ve verimliliği iyileştirmek için üretim ve hizmet sistemini sürekli olarak iyileştiriri. Firma içerisindeki her faaliyeti iyileştirmek için sürekli olarak problemleri araştırınız. Yönetim en önemli görevlerinden biri de sistemin etkililiğini sağlamak için sürekli iyileştirme çalışmalarında bulunmaktır. Problemleri görmezlikten gelmek yada işi oluruna bırakmak uzun vadede kuruma çok büyük zararlar verebilir.

6- *Kurumda mesleki eğitim vermek*

Personelden daha fazla verim alabilmek için onları işbaşında eğitin. Bunun için modern yöntemler kullanınız. İşinin ne olduğunu tam olarak bilmeyen birinin o işi tam olarak yapması mümkün değildir. Eğitimi gereksiz yada verimsiz görmek yönetimin yapacağı en büyük hatalardan biridir. İnsan boyutunu içermeyen hiçbir yenileşme yada iyileştirme mümkün değildir.

7- *Liderliği tesis etmek*

Daha iyi bir iş yapmak için kişilere yardım etmeyi amaçlayan bir liderlik oluşturunuz ve uygulayınız. Üst yönetim ile işgörenler arasındaki iletişim yollarından biri de gözetimdir. Yönetim süreç iyileştirilmesi konusuna önem verdiğini bunun içinde ellerinde sonsuz iyileştirme hedefine kuruluğu nasıl taşıyacağını açıklamalıdır. Eğer herhangi bir üst zamanının önemli bir kısmını hata yapanları aramakla geçiriyorsa hiçbir zaman gerçek liderliği tesis edemez.

8- *Korkuyu yenmek*

Örgüt içerisinde korkuları ortadan kaldırın. Herhangi bir korkunun etkisi ile çalışan personelden tam verimliliği bekleyemeyiz. Korku iletişim strecini de olumsuz olarak etkileyen, örgütün havasını bozan faktörlerin de başında gelmektedir. Korkunun hakim olduğu bir örgütte hiçbir zaman gerçek liderliği tesis edemeyiz. Yönetici de yol gösterme, rehberlik görevini yerine getiremez.

9- *Bölümler arasında engelleri kaldırmak*

Bölümler ve personel arasındaki engellen ortadan kaldırın. Araştırma, satış, tasarım, yönetim ve üretim gibi farklı alanlardaki kişiler arasında etkili bir işbirliği ve iletişim ağı oluşturun. Örgütü bir orkestraya benzetecek olursak bazı sazlarda iyi olmak iyi bir orkestra için yeterli değildir. Herbir enstrüman ayrı ayrı önemli ve değerlidir. Yaylı sazlar önemseyip, nefesli sazları ırmal ederseniz hiçbir zaman orkestranız olmaz. Yönetim görevi örgütün tüm kaynaklarını örgütün amaçları için seferber etmek, etkili ve yerinde kullanmaktır.

10- *Slogan, nasihat ve sayısal kotaları kaldırmak.*

Yöntemini göstermeden bir takım hedeflerin hiçbir anlamı yoktur. İşin nasıl yapılacağını bilmeyen işgörenden verim bekleyemeyiz. Bir işçi iyi olmayan malzemeyi kullanarak nasıl "sıfır hata'dı üretim yapabilir.

11- *İş kotalarını kaldırmak.*

İş standartları, günlük üretim miktarları, kalite, verimlilik ve rekabet durumunu bozucu etkileri olan uygulamalardır. Eğer konular hedefe işçiler kolayca ulaşabilecekler ise bu işi yavaşlatmalarına neden olacaktır. Eğer konulan hedef makul ve kabul edilebilir değilse bu durum personelde moral bozukluğuna neden olacak yada sistem aşırı gerginleşecektir.

12- *Çalışanların elde ettikleri başarılarla gurur duymalarını engelleyen unsurları kaldırmak.*

İnsanlar yaptıkları işlerden tatmin olmak, gurur duymak isterler. Eğer personeli gereksiz standartlarla zorlar, kötü malzeme ile onlardan yüksek kaliteli ürünler beklerseniz, örgütte mutsuzluğu tesis etmiş olursunuz. Bunun yerine personeli yerinde kullanarak, destekleyerek, yaptıklarını takdir ederek kuruma büyük katkılar sağlayabiliriz.

13- *Zengin bir eğitim ve kendini yenileme programı kurmak.*

Güçlü bir eğitim ortamı oluşturunuz. Herkesin kendi kendini yetiştirme: esini teşvik ediniz. İyi kimselerle çalışmak onların sürekli eğitim ihtiyacını ortadan kaldırmaz. Bugünkü hızlı bilimsel ilerlemeler karşısında kişinin hizmet öncesi eğitim seviyesi ne kadar yüksek olursa olsun onu kurum içinde hizmetiçi eğitimle desteklemezseniz kısa sürede personel işin gerektirdiği niteliklerden uzaklaşacaktır.

14- *Değişimi sağlayacak tedbirler almak.*

Üst yönetimin görevi değişimi sağlayacak tedbirleri sürekli kılmaktır. Kuruluş kültürünü değiştirmeye hazır bir grup oluşturulmalıdır. Üst yönetim yeniliği sürekli teşvik etmelidir.

**Toplam Kalite Yönetimi müşteri ve takım ruhu içerisinde sürekli örgütsel gelişme ruhuna dayanır (Johnson ve Johnson, 1994, s. 534). Yeni örgüt ve yönetim anlayışına göre örgütler başarısız olmaktan değil, birşeyi denememekten korkmaktadırlar. Klasik ve modern örgütlerin bir; takım özelliklerine göre karşılaştırılması Tablo, 1'de verilmektedir.**

*Tablo 1: Geleneksel ve Modern (Toplam Kalite Yönetimini Benimsemiş) Örgütlerin Özellikleri*

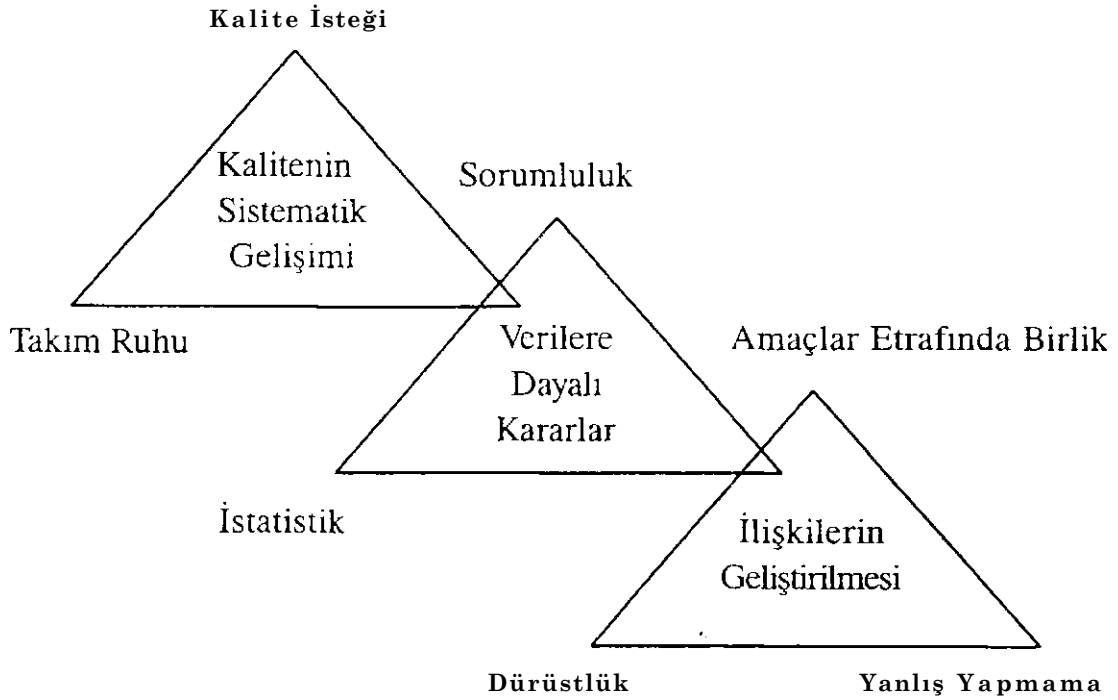
Geleneksel Örgütler	Modern (Toplam Kalite Yönetimi) Örgütler
Standartlara Uymak	Tarafların Doyumu Ve Başarısı
Başkalarını Kontrol	Kendi Kendini Kontrol
Sistem Kaliteyi Belirler	Müşteri Kaliteyi Belirler
Öğrenenler Pasiftir	Öğrenenler Aktiftir
Sık Kontrol	Sürekli Gelişme
Maliyete Dayalı	Sonuca Dayalı
Bütçeye Göre Plan	Plana Göre Bütçe
Çalışıyorsa Değiştirme	Çalışıyorsa da Değiştir
Üretimden Sonra Kalite	Kalite Plan İle Başlar Ve Süreklidir
Değişme Pahalıdır (Statiklik)	Değişme Karlıdır (Yenilikçilik)
Maliyet Unsuru Olarak Eğitim	Üretim Unsuru Olarak Eğitim
İç Rekabet	Dış Rekabet
Bireysel Görevler Üzerinde Odaklaşma	Takım Olarak Amaçlar Üzerinde Odaklaşma
Otokratik Yönetim	Katılnmalı Yönetim
Başkalarının İkazı İle Çalışma	Kendiliğinden Çalışma
Bağımsız, Birbirine Katlanan Üyeler	Birbirine Bağlı, Birlikte Olmaktan Ve Çalışmaktan Hoşlanan Üyeler
Riskten Sakınma	Tehditlere Meydan Okuma
Aciliyet Duygusundan Yoksunluk	Doğal Aciliyet Duygusu

**Kaynak: Roger Kaufman ve Douglas Zahn. Quality Management Plus ve National Quality Academy. Quality Training for Instructors Vvbrkshop. M A C B E T Conference, Indianapolis, Indiana. June 12-15, 1994'den uyarlanmıştır.**

Toplam Kalite Yönetiminin Şekil 1 'de Joiner tarafından geliştirilen ifadesi yer almaktadır. Daha sonra araştırmacılar Deming'in çalışmasına dayalı olarak yeni modeller de geliştirmişlerdir. Şekil 2'de Zahn'ın Toplam Kalite Yönetimini üç üçgen şeklindeki ifadesi yer almaktadır.



Şekil 1: Deming'in 14 İlkesinin Joiner Tarafından Uyarlanan Üçgen Özeti



Şekil 2: Deming'in İlke ve Joiner'in Özetine Dayalı Olarak Zahn'ın Üçgenleri

Kaynak: Kaufman ve Zahn. Quality Management Plus, s. 11'den alınmıştır.



Şekil 1 ve Şekil 2'nin incelenmesinde de görüleceği gibi Toplam Kalite Yönetimi örgütün kalite isteği ile başlamaktadır. Örgüt kar ve verim, iliğini ürünlerinden memnun olan müşterilerinin sayısının artmasında gördüğü zaman üretim süreçlerini de bu anlayışa göre değiştirmek zorundadır. Örgütte bir takım ruhunun oluşturulması, kararların verilere dayalı olarak alınması, dürüstlük ve yanlış yapmama gibi özellikler her türlü ilişkinin temelini oluşturmaktadır.

### *Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi*

Ürettiği ürün insanların davranışlarındaki olumlu değişmeler olarak görülen eğitim kurumlarında kalite ve verimliliğin ölçülmesi mal ve hizmet üreten diğer örgütlere nazaran daha zordur. Fakat diğer örgütlerde görülen yenileşme ve uygulamalardan eğitim kurumlarının etkilenmemesi de imkansızdır. Eğitim kurumu istemese de bu etkileme gerçekleşecektir. Eğitim kurumunun çıktılarını kullanan ve ona girdiler sağlayan diğer çevresel sistemler veya genel anlamda toplum eğitim örgütlerini de yenileşmeye zorlamaktadır.

Çevresel sistemlerde görülen değişmelerin eğitim sistemimde etkilediği kuşkusuzdur. Nitekim eğitim örgütleri de bu gelişmelerden etkilenmekte birtakım yenileşme ve yeniden düzenleme faaliyetleri gözlenmektedir. Geleneksel bilgiye dayalı eğitim anlayışı günümüzde geçerliliğini yitiniştir. Buna öğrenci ve toplumdaki değişmeyi de eklersek eğitim örgütlerinin değişmeye ilgisiz kalması imkansız görünmektedir (Kaufman ve Zahn, 1993, s. 2). Günümüzde "eğitim olgusunu" salt "okul" olarak ele almak ve eğitimi okul ile sınırlı görmek devri çok uzaklarda kalmıştır. Günümüzde okul dışındaki işletmelerinde eğitim en önemli faaliyetleri arasmda yer almaktadır. Eğitimde yenileşme kavramı da nitelik değiştirmiştir. Eğitimde yapılan standartları yükseltme, eğitime yeni kaynaklar bulma ve biriakım değişiklikler yapma yeterli görülmemektedir. Eğitimde yenileşme denilince genellikle okul, gün ve saatlerinin artırılması, mali bir takım imkanlar, sınıfların büyüklüğü, bilgisayara dayalı eğitim, okula dayalı yönetim (School based management), ölçme ve değerlendirme sisteminin iyileştirilmesi, öğretmenlerin yeterliliklerinin artırılması gibi konular akla gelmektedir. Ama bunların hepsi de klasik eğitim yaklaşımlarının doğruluğunu kabul eden ve onları daha da geliştirmeyi hedefleyen girişimler olarak kalmaktadır. Tüm bu eleştirilerden hareketle bir takım eğitimcilerce "Toplam Kalite Yönetimi", "Sınıf Hata Yönetimi", gibi yaklaşımlara eğitimcilerin dkkati çekilmeye çalışılmaktadır. Türk eğitim sisteminin de değişik bir takım bakış açılarından incelenmesi gerekmektedir. Eğitim sistemlerinin diğer çevresel örgütlerde görülen değişmelerden etkilenmemesi imkansız görünmektedir.

Eğitim sistemlerini bu sürece uyduramıyan toplumların bütün bu oluşumJann dışında kalacakları ya da itilecekleri günümüzün önemli bir gerçeğidir.

Toplam Kalite Yönetimi eğitimde ise şu şekilde düşünölmektedir. Toplam kalite adı verilen felsefe ve bunun uygulanması eğitimcileri kendilerini yargılayıcıdan çok destekleyici, aktarıcıdan çok yönlendirici ve kılavuz, sınıf duvarları içinde soyutlanmış çalışanlardan çok; aileler, öğrenciler, yöneticiler, öğretmenler, işyerleri ve bütün toplumla birlikte çalışanlar olarak görmelerine yardım etmektir (Bostingl, 1992, s. 5).

Toplam kalite yönetiminin sınıfta görüntüsü ise (Tablo 2) şöyle olacaktır.

*Tablo 2: Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi*

Eski Yaklaşımlar	Toplam Kalite Yönetimi
Bilginin Yayıcısı Olarak Öğretmen	Öğrenme Etkinliklerinin Düzenleyicisi Olarak Öğretmen
Öğretmen Sınıfta Tek Karar Verici	Kararlar Diğer Öğretmenlerle Birlikte Verilmektedir
Normal Dağılıma Göre Öğrenci Değerlendirme	Tam Öğrenmeye Yönelik Değerlendirme
Kontrol Edici Olarak Öğretmen	Düzenleyici: Lider, Öğrencinin İhtiyaçlarına Eğilen Ve İş YajDan Kişi Olarak Öğretmen
Öğretmen Merkezli	Öğrenci Üzerine Odaklanmış
Tek Kitap Üzerine Program Temelli	Yetişkin Hayatın Sorumlulukları Üzerine Odaklanmış ve Tanımlanmış Yeterlikler
Kontrol Edici Olarak Yöneticiler	Düzenleyici: Lider, Öğrencinin İhtiyaçlarına Eğilen Ve İş Yapan Kişi Olarak Yöneticiler

*Kaynak: National Quality Academy. Quality Training for Instructors Workshop. Macbet Conference, Indianapolis, Indiana. June 12-15, 1994.*

Toplam kalite yönetiminin eğitimde kullanılabileceği bir alan da hizmetiçi eğitim programlarıdır. Hizmetiçi eğitim programları ile hizmet öncesi programlar arasında bir paralellik kurulmalıdır. İmalat hatası ürünü iyileştirmek yerine, kaliteli ürünün daha mükemmel hale getirilmesi hizmetiçi eğitimin temel amacı olmalıdır. Toplam kalite yönetiminin s Jrekli

gelişme ve müşterilerin doyumu, ilk defa ve her zaman doğruyu yapma ilkesini hizmetiçi eğitim ile ilgili düşüncecek olursak şöyle bir manzara karşımıza çıkmaktadır. Geleneksel kontrol ve eksik bulma anlayışı ve bu eksikliği (eğer mümkünse) hizmetiçi eğitimle gidermeye çalışmak. Toplam kalite yönetimi esas alındığında ise öğretmeni yetiştirirken, Zörev başmdayken onunla işbirliği yaparak en iyi sonucu almak esas olacaktır. Bu bağlamda hizmetiçi eğitim de bulunan bir eksikliğin giderilmesi temeline değil, örgütü sürekli geliştirme temeline dayalı olacaktır.

Sonuç olarak eğitim örgütlerinin kendine özgü sosyal yapısını da göz önüne alarak yeni ve yönetim yaklaşımları üzerinde çalışmalar yapmak gerekmektedir. Çevresel örgütlerde gözlenen yeni yapı ve uygulamalara eğitim örgütleri ilgisiz kalmaz, aksi takdirde sistemin yaşaması tehlikeye girer. Hiçbir sistemi yeni baştan ele alıp kökten değiştirmek mümkün değildir. Bu tür girişimlerin başarı şansları da pek yoktur. Ülkemizde Toplam Kalite Yönetimi düşüncesinin mal üreten örgütleri etkilediğini görüyoruz. TS-ISO 9000 serisi standartlar bunun bir göstergesidir. Bu tür uygulamaları eğitim örgütlerini de kabullenmek ve uygulamak zorundadır. Okullar fabrika değildir ama bu okullarda verimlilik ve etkililik üzerinde hiç durulmayacağı anlamına da gelmemelidir.

#### *KAYNAKLAR*

- Aguayo, Rafael.(1994). Dr. Deming. Japonlara Kaliteyi Öğreten Amerikah. Japon Mucizesinin Mimarı. (Çev: Y. Kaan Tunçbilek), Form Yayınları.
- Bonstingl J. John.(1992). School of Quality. An Introduction to Total Quality Management in Education. Association for Supervision and Curriculum Development.
- Bozkurt, Rıdvan.(1994). "Kalitenin Esasları ve Deming'in Ondört İlkesi". Verimlilik Dergisi, Sayı, 4.
- Burnham, John West. (1990). "Human Resource Management In Schools". Education Management For the 1990 s. Longman.
- Demirdöğen, Osman.(1994). "Kalite Yönetimi Açısından TS-ISO 9000 Serisi İle Deming Felsefesi Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesi". Verimlilik Dergisi, Sayı, 3.
- Drucker, Peter.(1993). Gelecek İçin Yönetim. 1990'lar ve Sonrası. (Çev: Fikret Üçcan) Türkiye İş Bankası Yayınları.

**Edvard, Sallis.(1993). Total Quality Management In Education. Kogan Page Educational Management Series.**

**Hellriegel, Don; John W. Slacum; Richard W. Woodman.(1986). Organizational Behavior. Fourth edition. West Publishing Company.**

**Johnson, David. W. ve Frank P. Johnson. (1994). Joining Together. Group Theory and Group Skills. Fifth Edition. Allyn and Bacon.**

**National Quality Academy.(1994). Quahty Training for Instructors VVörkshop. Macbet Conference, Indianapolis, Indiana. June 12-15, 1994.**

**Kaufman, Roger ve Douglas Zahn. (1993). Quality Management Plus. The Continuous Improvement Of Education. Convin Press, Inc.**

**Koning, Pieter De.(1992). "Hollanda'da Ortaöğretimde Yenileşme: Genel Amaçlar, Programlar (Amaç, İlke, İçerik, Yöntem, Değerlendirme) Kaynaklar, Yapılanma". Ortaöğretimde Yenileşme. Türk Eğitim Derneği XVI. Eğitim Toplantısı, 3-4 Aralık 1992.**

**Ovvens, G. Robert.(1991). Organizational Behavior in Education. Fourth Edition. Prentice Lall, Englewood Cliffs, New Jersey, 1S91.**

**Peker, Ömer.(1994). "Toplam Kalite Yönetiminin Eğitim Sistemine Uygulanabilirliği". Amme İdaresi Dergisi, Cilt 27, Sayı 2.**

**Prokopenko, Joseph.(1992). Verimlilik Yönetimi. Uygulamalı El İCıtabı. Çev: Olcay Baykal ve Diğerleri. Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları: 476, Ankara.**