

## TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

Yrd. Doç. Dr. Mualla Bilgin AKSU\*

### Giriş

Kalite üretimine dayalı bir örgütsel yapıda kalite, kontrol edilerek belirlenir. Takıma dayalı, yüksek edimli bir örgütsel yapıda ise, üretim sürecinin niteliği süreç incelenerek anlaşılabilir. Süreç, üretimde bulunma ya da bir buyruğu yerine getirme gibi belirli bir çıktıya ulaşmaya yönelik, düzenli bir biçimde örgütlenmiş tüm görevlerden oluşur. Süreç içindeki aşamaları göstermek için iş akışı kullanılır. Olasıdır ki, kaliteyi geliştirmeden en büyük değişim üründen çok süreç üzerinde odaklanacaktır. Toplam kalite yönetimi (TKY), ürün veya hizmetin üretildiği süreçleri sürekli geliştirmek için takım kullanımı anlamına gelir. Toplam kalite yönetimi (TKY), etkili takımların oluşturulması, eğitimi ve geliştirilmesini, süreçleri tanıma ve etkiliklerini ölçme yolunu, süreçleri sürekli geliştirme arzusu yaratmayı ve müşteri üzerinde yoğunlaşmayı gerektirir. Başka deyişle, şirketler ürünlerini satmadan önce, üretim süreçlerinde dünyadaki diğer şirketlerden daha iyi olma üzerinde yoğunlaşmaktadırlar (Johnson & Johnson, 1994, s. 533).

Toplam kalite yönetimi (TKY) bir son çözümlenme olmaktan çok, sürekli eylemlerle şirketlerin elde ettiği ürünlerin kalitesini sağlayan ölçün (standart) ve teknikleri oluşturmak için işletme ve endüstri tarafından sunulan bir kavramdır. Müşteriye hizmet sunulan süreçleri geliştirmek için örgütün tüm üyelerinin deneyimleri, uzmanlıkları ve uzlaşmasına dayalıdır. Toplam kalite yönetimi (TKY), ortaya çıktıklarında sorunları çözmek için sorumluluk kabul etmek; süreç, ürün ve hizmetlerde gelişme sağlamak amacıyla tüm çalışanların özendirildiği, desteklendiği ve görevlendirildiği örgütün yönetim ve işgörelere ilişkin bir tutum değişimini gerektirir. Ortak hedeflere ulaşmak için işbirliği içinde çalışması gereken işgörelenler tarafından oluşturulacak bilimler arası takımların kullanımını geliştirir (Lankard, 1994).

### *Toplam Kalite Yönetimi (TKY) İşlemleri*

Toplam kalite yönetimi (TKY), eğitim alanında bir döngü ve onun basamakları olarak benimsenen aşağıdaki aşamalar kullanılarak uygulanabilir (Spanbauer, 1994):

\* Kırat Üniversitesi Teknik Eğitim Fakültesi Eğitimi bölümü

**A. Planlama:**

TKY'nin farkında olma ve ona uyum sağlama

Kaliteyi değerlendirme

TKY uygulamasını planlama

**B. Uygulama:**

Öğretim elemanları ve diğer işçTenler için TKY eğitimi

Değerlendirmeyi sürdürme

Takım kurma ve geliştirme

**C. Denetleme:**

Süreci gözden geçirme ve geliştirme

Denetlenmiş sonuçlar

**D. Eylemde bulunma:**

TKY'yi onaylama

Gelişmeleri ölçünlendirme

Sürekli süreç geliştirme

Sorun çözme amacıyla oluşturulacak TKY döngüsü ise şöyle formüle edilmiştir (Spanbauer & Hillman, 1994a, s. 28):

**A. Planlama:**

Sorun alanını seçme

Sorunu tanımlama

Mevcut süreci çözümlenme

Veri toplama

Verileri çözümlenme

Çözümleri geliştirme

**B. Uygulama:**

En iyi çözümü seçme ve uygulama

**C. Denetleme:**

**Sonuçlan değerlendirme**

**D. Eylemde bulunma:**

**Gerekli düzeltmeleri yapma**

Deming de, yöneticilerin sorunların sistematik nedenlerini ortadan kaldırmak için uygulayabilecekleri aşağıdaki 14 ilkeyi formüle etmiştir (Johnson & Johnson, 1994, s. 534):

- 1 - Ürün ya da hizmet'eri geliştirme amacını sabit hale getirme;
- 2 - Toplam kalite ve sürekli geliştirmeye dayanan yeni felsefeyi benimseme;
- 3 - Kitle denetimine bağımlılıktan vazgeçme;
- 4 - İşi salt fiyat etiketi üzerinde ödüllendirme uygulamasına son verme;
- 5 - Üretim ve hizmet sistemini sürekli bir biçimde geliştirme;
- 6 - İşbaşında eğitim olanağı sağlama;
- 7 - Önderlik yapma;
- 8 - Korkuyu savuşturma;
- 9 - İşgören alanları arasındaki engelleri yıkma;
- 10 - İşgücü için slogan, öğüt ve eleştirileri ortadan kaldırma;
- 11 - Sayısal kotaları ortadan kaldırma;
- 12 - Sanatkarlık grubunun karşısındaki engelleri ortadan kaldırma;
- 13 - Eğitim ve kendini geliştirmeyi güçlü bir programa bağlama;
- 14 - Değişimi gerçekleştirmek için eylemde bulunma.

Spanbauer ve Hillman (1994b), "ürettiklerinizi alan veya kullanan" ya ela "başarı ve doyumunu eylemlerinize bağlı olan" kimse biçiminde tanımladıkları "müşteri"yi anlamanın en iyi yolunun kendini onun yerine koymak olduğunu düşünmektedirler. Müşterinin sorunlarının çözümü için önerdikleri temel beceriler de şunlardır:

**Müşteriyi ciddiye alma**

**Dinleme**

**Sorunu aydınlatmak için sorular yöneltme**

**Müşterinin işinizden beklentilerini öğrenme**

Hedefi sürdürme

Empati gösterme

Çözüm üzerinde anlaşma

Verilen sözleri tutma

Müşterinin hatalı olduğu durumda onurunu kurtarma

Şikayeti için müşteriye teşekkür etme.

### *Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi*

Spanbauer ve Hillman (1994a), Şekil 1'de verilen "balık kılıcı" şeması ile, öğrencilerin okuldan ayrılmalarının neden ve etkilerini değerlendirmişlerdir. Şekilde öğrencilerin okulu terk nedenlerini donatım, insan kaynakları, finansman ve işlemler çerçevesinde tartıştıkları görülmektedir.

Spanbauer ve Hillman (1994a), öğretim işlevlerini geliştirmede toplam kalite yönetiminin kullanımını çembersel bir süreç içerisinde şöyle açıklamaktadırlar: Etkili bir öğretim-öğrenme ortamı için öğretim-öğrenme sürecinin yönetimi, öğretim programı-öğretim araçlarının tasarımı, büyük gruba sunma (dersler, uzaktan öğrenme), öğrenci sorun çözme ve öğretim takımlarını destekleme, öğrencilerin öğrenmesine yardımcı olmak için teknoloji kullanımı ve öğretim-öğrenme sürecini değerlendirme. Toplam kalite yönetiminin eğitim alanında uygulanması için geliştirilen bir model, Şekil 2'de verilmiştir.

Sınıfta TKY için geliştirilen evrim modeli de şöyledir (Spanbauer & Hillman, 1994b):

	TKY'den Önce	TKY'den Sonra
Öğretmen	Bilginin yayıcısı	Öğrenme etkinliklerinin kolaylaştırıcısı;
Öğretmen	Sınıfa ilişkin tek karar vericisi	Diğer öğretmenlerle birlikte takım üyesi
Öğretmen	Denetleyici	Destekleyici, müşteriye merkeze alıcı, hizmet
Yönetici	Denetleyici	Destekleyici, müşteriye merkeze alıcı, hizmet sunucu, yönlendirici
Öğretim programı	Tek metne dayalı	Yetişkin yaşamının sorumluluklarıyla tanımlanmış yeterlikler
Yoğunlaşma	Kendisi üzerinde	Öğrenci ve diğer ilgililer üzerinde
Değerlendirme	Normal dağılıma dayalı	Tam öğrenme değerlendirme ölçütüne dayalı

*TKY'nin Deęerlendirilmesi*

Toplam kalite yönetimi çok karmaşık, zaman ve para açısından maliyeti çok yüksek, çok uzun dönemli ve başkalarının gereksinimlerinden kaynak aktarıcı niteliktedir. Herhangi bir geliştirme girişimi için, esasicilk eğitim akımının ilkeleri rehberliğinde aşağıda belirtilen ortama gereklilik bulunmaktadır (\Vallin&Ryan, 1994):

Görev tanımı ve stratejik planlama

Çevreyi inceleme

Meraklı ve destekleyici önderlik

Kararlı çevre

Yetki

Spanbauer ve Hillman (1994b), TKY'nin eğitim alanındaki yarar ve sakıncalarını şöyle belirlemektedir:

Yararları	Sakıncaları
Yüksek öğrenci başarısı	Düşük öğrenci başarısı
Belleme yeteneğinde gelişme	Yetersiz fonlar
Öğrenci kaydında artış	Yüksek terk oranları
Sorumluluk duygusunun gelişimi	Yüksek maliyet
Güçlü önderlik-güçlü planlama	Zayii öncelik-zayıf planlama
Yüksek moral	Düşük moral
İşi daha kısa sürede bilirme	Kırtasiyecilik
Mezunlar için TKY becerileri	Temel becerilerin yetersizliği

Zaman, tutum, değişimden hoşlanmama ve orta düzey yönetimi TKY'nin engellerini oluşturmakla birlikte, Rio Salado Meslek Yüksek Okulu'ndaki deneyimden aşağıdaki etkiler elde edilmiştir (Thor, 1994):

Merak

Görevin açıklığı

Ortak dil

Karşılıklı işlevsel takımlar

Yetki

Veriye dayalı karar verme

Müşteri merkezlilik

Eski yol'a karşı artan hoşgörüsüzlük

Artan iletişim

## Azalan korku, artan güven

"Yıldız"ların tanınması

Gurur duygusu

New York kentinde George Westinghouse Mesleki ve Teknik Lisede uygulanan TKY'den ise şu sonuçlar elde edilmiştir: Artık öğrenciler okullarıyla daha ilgilidir. Terk oranı azalmıştır. Okul aile birliğine üyelik artmış ve öğretmenler ders dışında ücretsiz beyin fırtınası toplantılarıyla daha fazla ilgilenmeye başlamışlardır (Schargel, 1991)-

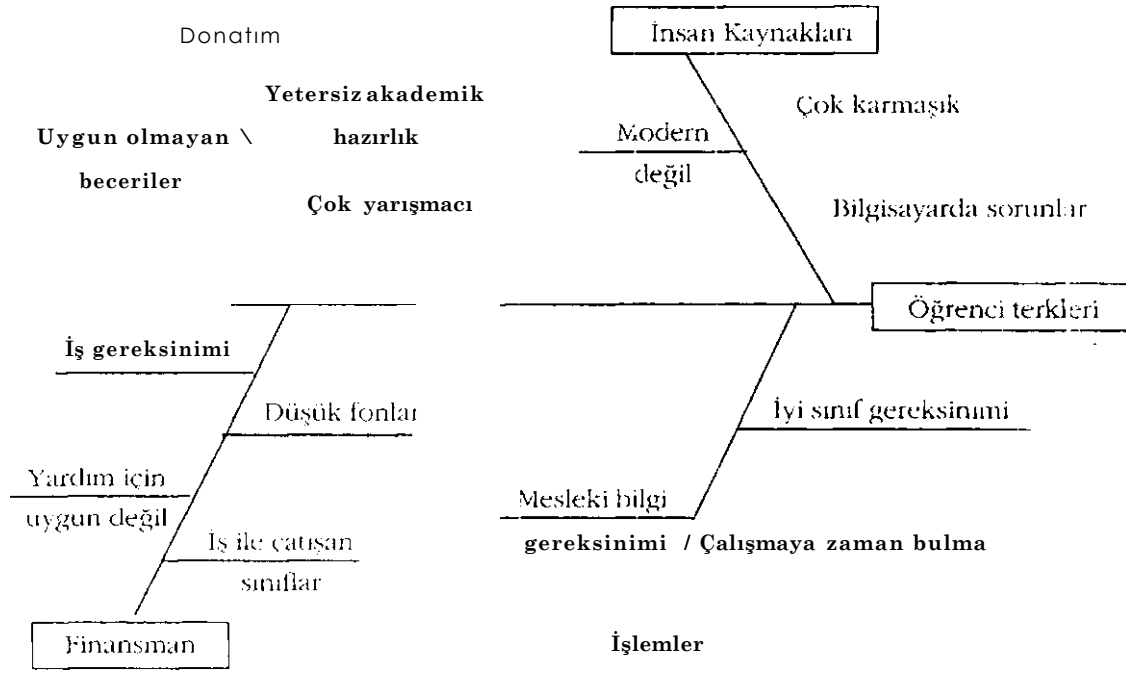
### Sonuç

Türkiye dahil pek çok ülkede uygulanmakta ve bu çerçevede tartışılmakta olan toplam kalite yönetiminin, örgüte dinamizm getirdiği, işgörenlerin gerek birbirlerine gerekse örgütün amaçlarına karşı ilgi ve duyarlılıklarını artırdığı görülmektedir. Özellikle eğitim örgütlerinde etkililiği artırmada uygulanma şansı daha fazla olabilir. Eğitim yönetimi de amaç, yapı ve süreç boyutlarında karşılaşılan sorunların çözümü için toplam kalite yönetimi uygulamalarına gereksinim duyacaktır. Eğitimin bir sorunlar yumağına döndüğü ülkemizde, okul sistemini geliştirme hedefine TKY'nin olumlu katkılarda bulunacağı düşünülmektedir.

### KAYNAKLAR

- Johnson, D. \V.<üJohn.son, E. 13. Joining together: Group theory and group skills. Fifth Edition, Needham Heights, MA: Allyn&Bacon.(1994).
- Lankard, 13. A. Total quality management: Application in vocational education. ERIC DJGEST No 125, Columbus:CETEOSU.Ü992)
- Schargel, F. P. Promoting quality in education. Vocational education journal. 66 (<S). (1991, Nov.-Dec)
- Spanbauer, S. Implementing quality improvement in education: A plan for the implementation of Total Quality Management (TQM) in education. Paper presented at the MACBET conference held in Indianapolis, IN, in June 12-15, (1994)
- Spanbauer, SA-Hillman, J. Quality training for instructors workshop. Paper presented at the MACBET conference held in Indianapolis, IN, in June 12-15, (1994a)

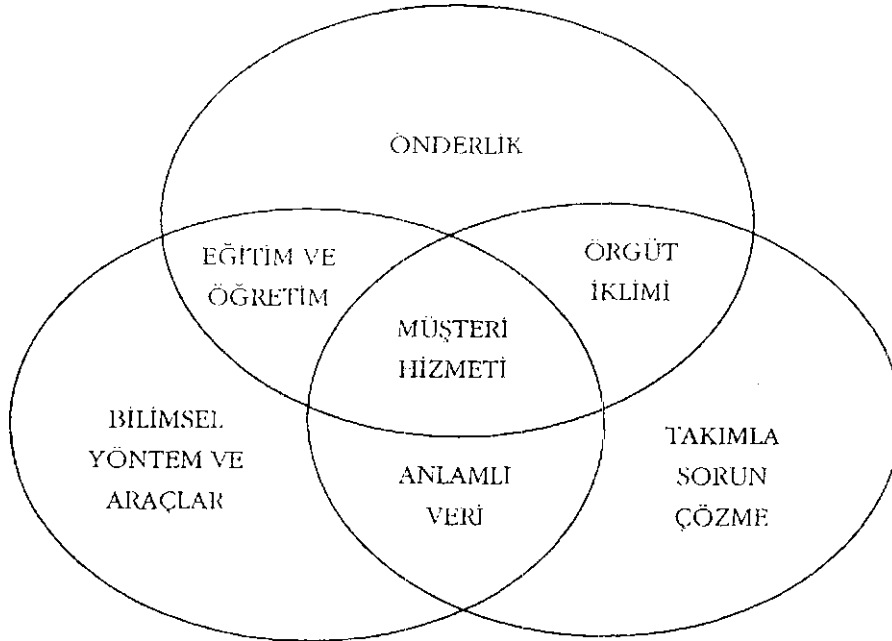
- Spanbauer, S. &- Hillman, J.      Reactivating education vvith TQM. Paper presented at the MACBET conferencc held in Indianapolis, IN, injune 12-15, (1994b:
- Thor, L..      To implement or not to implement? Ltadership views on TQM/CQI. Paper presented at the "Ledaership 2000" conference held in San Diego, CA, in July 17-20, 1994.
- Wallin, D. L. // Ryan, J. R.      Essentialisrri: "New&Improved" TQM lor community colleges and small businesses. Paper presented at the "Laclership 2000" confe- rence belci in San Diego, CA, in July 17-20, 1994.



Şekil 1. Neden ve Etki (Balık Kılıcı) Şeması

Kaynak: S. Spanbauer ve J. Hillman. "(Quality Training for Instructors Workshop". MACBET Conference (12-15June, 1994).

### Eğitimde TKY Uygulama Modeli



Şekil 2. Toplam Kalite Yönetimi (TKY) Öğeleri

Kaynak: S. Spanbauer ve J. Hillman. "Reactivating Education with TQM". MACBET Conference (12-15June, 1994).