

EĞİTİMDE TOPLAM KALİTE YAKLAŞIMININ UYGULANMASI*

Prof.Dr.Feryâl Orhon BASIK**

Yaşadığımız çağa adını veren bilginin önemini hiç kimse inkâr etmezken, öğretmenden öğrenciye doğru tek taraflı bir bilgi akımının gerçekleştiği *geleneksel öğretim yönteminin* etkin bir eğitime hizmet etmediği artık pek çok eğitim kurumu tarafından anlaşılmıştır. Eğitimin amacı bilginin kullanımını sağlamak olmalıdır. Geleneksel yöntemle aktarılan bilgi genellikle olayların belli bir bakış açısıyla açıklamasını içerir. Öğrenciyi malumat sahibi kılar. Ancak olayların meydana gelişleri ve içerdikleri koşullar, çoğu kez, bu olayların farklı açılardan irdelenmelerini ve açıklanmalarında başka başka bilgilerin birleştirilerek ele alınmasını gerektirir. Elbette ki "ne?", "neden?" ve "nasıl?" sorularının cevapları olan bilgilerin birikimi çok önemlidir. Böyle bir birikim olmaksızın, bireysel ve toplumsal ihtiyaçların karşılanması yönünde kullanılmaları olanaksızdır. Ancak bu bilgilerin kullanılabilirliği için de öğrencilerin bu bilgilerin dayandıkları temelleri anlama, analiz, sentez ve yaratıcı olma yeteneklerinin geliştirilmesi gerekmektedir. Eğitime bu açıdan bakıldığında, öğrenmenin çok kişisel olduğu; aslında *öğretmenin* değil *öğrenmenin* söz konusu olduğu ve öğrenmenin bir ömür boyu devam ettiği görülür.

Bir öğrencinin kendisini en iyi nasıl yetiştirebileceğine, bir öğretmenin bu konuda öğrencisine en iyi nasıl yardımcı olabileceğine odaklanan bir sürece geçiş *toplam kalite düşüncesine* dayanan eğitim sürecine geçiş olacaktır. Bu düşüncenin adında bulunan "*toplam*" sözcüğü, "*sürece katılan bütün taraflar*" anlamındadır. Toplam Kalite Yönetimi (TKY) felsefesinin uygulandığı eğitim sürecinde, eğitim sadece öğretmenin meselesi olmaktan çıkar; öğrenme sorumluluğunu üzerinde hisseden öğrenci de aktif olarak sürece katılır. İçinde

bulduğu ekiple birlikte konunun çeşitli açılardan irdelenebilmesi için yaratıcılıklarını ortaya koyan, çeşitli sorular soran ve bu soruların en iyi cevaplarını araştıran öğrenciler iletişime açık, çaba gösteren, ilgili, aktif, kendine olan güveni her geçen gün biraz daha artan, eğitim olayına sahip çıkan bu nedenle de kendini ve ekip içindeki diğer arkadaşlarını denetleyen bir katılımcı olur.

Geleneksel eğitimde sınıfın hakimi öğretmendir. Belli sorular ve bu soruların birer "doğru" cevapları vardır. Bu cevaplar tek taraflı olarak öğrencinin beynine yüklenir. Bu yüklemeyi eksiksiz yapan öğrenci, öğrendiklerinin gerekçesini anlamasa da ya da doğruluğunu kabul etmese de sınavda başarı gösterebilir. Ancak bu "okul başarısı" öğrencinin tam öğrendiğinin göstergesi değildir. Bu ifade TKYyi benimsemiş bir eğitim sisteminde sınav sisteminin uygun olmadığı anlamına değildir. Dersin konusunun niteliğine göre başarının değerlendirilmesi için sınavdan daha uygun bir ölçüm bulunamayabilir. Ancak TKY sisteminde eğer konu izin veriyorsa pekala başka bir sistem de sınavın yerine geçebilir. Örneğin yönetim ve ekonomi bilimlerinin öğretildiği fakültelerde finans bilim dalı içerisinde "portföy yönetimi" konulu bir ders mevcuttur. Bu dersin temel amacı hisse senedi, tahvil, döviz gibi çeşitli yatırım araçlarıyla oluşturulan bir portföyün riskini en aza indirirken geririsini de en çoklamaktır. Sınıf mevcudu beşer-onar kişilik ekiplere bölündükten sonra her ekipten sanal bir portföy oluşturması ve öğrenim dönemi boyunca çeşitli sanal alışverişlerle bu portföyü geliştirmesi istenebilir. Sene sonunda, sene başındakine göre en yüksek portföy değerine sahip ekip en başarılı ekip olarak kabul edilebilir. Bu durumda sanal sermayesi kayba uğramış ekip ise başarısız ekip olacaktır. Hiç bir ekip bu duruma düşmek istemeyeceğinden, her ekip üyesinin topyekün başarıdaki kendi katkısını idrak ettiği, dolayısıyla özdenetimin olduğu bir çalışma başlar. Bu çalışma, ekipler arasında olumlu yönde bir rekabet yaratır.

Öğrenmeyi Öğretme

TKYne dayalı bir eğitim sisteminde öğretmen ekibin bir üyesi, "*öğrenmeyi öğrenme*" olayında grup lideridir. *Öğrenmeyi Öğretme* durumundaki bir öğretmen herşeyden önce konu hakkında malumatı olmayan öğrencinin yeterli bilgi birikimine kavuşmasını sağlar. Bunun için önce konunun sınırlarını çizerek, diğer bildiklerine göre nerede olduğunu belirler. Bu bir bakıma öğrencinin eline, üzerinde "*Bulduğunuz Yer*" noktası işaretlenmiş bir şehir haritası vermek

* Bu makale, yazarın aşağıdaki kaynakta yayımlanan makalesinden tıpkı basımdır.

Hava Harp Okulu Bülteni, Cilt 15, Sayı 2, Aralık 1998, s: 53-66.

** I.Ü.Siyasal Bilgiler Fakültesi, İşletme Bölümü Öğretim Üyesi.

gibidir. Bu konunun ele alınmasındaki amacı açıklar. Daha sonra bu konu ile ilgili temel bilgilere nasıl ulaşabilecekleri konusunda yol gösterir. Bu aşamadaki rolü öğrencinin gereğinden az bilgi ile yetinmeye çalışmasını, ya da gereksiz ayrıntıyı veren bilgi yığını içerisinde kaybolmasını engellemektir. Bu konudaki liderliği ise öğrencinin edindiği bu bilgileri yan yana koyarak anlamlı ilişkiler çıkarsamasına yardımcı olmaktır. Bu süreçteki doğru yönlendirmesi son derece önemlidir. Tüm yaratıcılıklarını ortaya koyarak konuyu çeşitli yönlerden irdelemeye çalışan ekip üyelerinin, farkında olmadan konudan uzaklaşmalarını engellerken onların yaratıcılıklarını öldürmemeli; yorumlama becerilerini köreltici davranışlardan kaçınmalıdır. Öğrencilerin sorular sorarak karşı tezler üretmelerini, başka kaynaklara yönelmelerini teşvik etmelidir. Gerektiğinde ipuçları vermeli, benzetmeler yaparak, örnekler vererek somut adımlar atmalarını sağlamalıdır. Öğrencilere hiç bir zaman "hazır sonuçları" vermemeli, onların bilgileri önce ayrıştırarak, sonra toparlayarak adım adım sonuca ulaşmalarını sağlamalıdır. Öğretmenin bu konudaki liderliğindeki temel amaç, öğrencilerin bilginin çeşitli alanlara nasıl yansıdığını kendisinin görmesini ve bu alanlarda nasıl kullanıldığı becerisini edinmesini sağlamaktır.

TKY'nin sınıf içindeki uygulaması için kesin bir formül yoktur. Her yiğidin yoğurt yiyişi farklıdır. Konunun niteliğine, öğrencilerin kişisel öğrenme ihtiyaçlarına ve yeteneklerine bağlı olarak uygulamalar çeşitlidir. Farklı düzeylerde bilgisayar bilgisine sahip öğrencilerden oluşan bir sınıfa atanan bir bilgisayar öğretmeni, sınıftan verim alamayınca öğrencileri bilgi düzeylerine göre gruplara ayırmıştır. Her gruba farklı bilgiler vermeye başlamasından sonra verimin çok arttığını; eksiklerini bilen grupların kendileriyle doğru iletişim sağlanmasından sonra öğrenmelerinin hız kazandığını ve kısa zaman sonra ileri düzeydeki gruplara yetiştiklerini ifade etmiştir. Eastern Maine Technical Collage'daki yüksek lisans programında ekonomi dersi veren bir profesör, matematik profesöründen aldığı yardımdan sonra öğrencilerinin grafikleri doğru okumaya, basit denklemleri doğru yorumlamaya başladıklarının belirtmiştir. Yine aynı programda pazarlama profesörünün talebiyle kendisinin fiyat teorisi üzerinde durması sonucu öğrencilerin pazarlama dersindeki başarılarının arttığını da ifade etmiştir.

Görüldüğü gibi, TKY'nin sınıf içindeki uygulaması çeşitlidir. Ancak hepsinin ortak noktası öğrencinin pek çok kaynaktan yararlanarak konunun çeşitli açılardan

irdelenmesini, tartışılmasını sağlamak; bilgi birikimlerini çeşitli alanlarda nasıl kullanılacağı yolunda becerini geliştirmektir. Bazı öğretmenlerin sandıkları gibi sınıf içindeki TKY uygulaması bir dersin konularını yıl içerisindeki saatlere paylaşmak ve her konuyu, bir veya birkaç kitaptan hazırlayan öğrencilere anlattırmak değildir.

Eğitimde TKY uygulaması öğrenmeyi öğrenci için sevimsiz bir mecburiyet olmaktan çıkarıp keyifli bir uğraş haline getirir. Ancak geleneksel eğitim yönteminde öğretmen daha rahattır. Konunun tek hakimidir. TKY uygulamasında ise her an kendisinin de öğrenmek zorunda olduğu bir konu ile karşılaşabilir. Uzmanlık alanı içerisindeki bütün yenilikleri ve gelişmeleri yakından izlemek durumundadır. Uzmanlık alanı dışındaki konularda ise diğer meslektaşları ile yakın bir işbirliği ve iletişim içinde olması gerekir. Yukarıdaki "Portföy Yönetimi" dersi örneğine dönülecek olursa, geleneksel yöntemde bir öğretmen klasik yatırım araçlarından söz eder; bunların getirilerinin nasıl hesaplanacağından bahseder; risk ölçümü için bazı istatistiksel formüller yazıp, hayali bazı rakamları bu formüllere uygular ve ders biter. Aynı derse TKY uygulandığında öğrenci kendi portföyünü kendisi oluşturacağından küreselleşen finans dünyasında İstanbul'daki bilgisayarının başından Tokyo Borsasından nasıl alım-satım yapacağını bilmek isteyebilir. Öğretmen finans dünyasındaki bu hızlı gelişmeyi ders kitaplarına geçmeden çok önce dağarcığına katmak zorundadır. Aynı öğrenci grubu yabancı paraların gelecekteki kurlarını tahmin etmek isteyebilir. Bu konu da merkez bankalarının ve maliye bakanlıklarının para politikalarıyla yakından ilgili olduğundan, öğrencilerin bu kez aynı okulun ekonomi profesörleriyle birlikte bir süre çalışması gerekebilir. Kısacası bu yöntem öğrenciler kadar öğretmenleri de çalıştıran bir yöntemdir. TKY'nin sınıflarda kolayca ve yaygın bir şekilde uygulanamayışının nedenlerinden birisi kanımızca budur.

Eğitim Sürecinde TKY ve Yönetimin Sorumluluğu

Bir okuldaki eğitimin kaliteli olup olmadığı konusunda bir fikir edinmek isteyenlerin geleneksel yaklaşımı ya girdilere ya da çıktılara bakar. Yani okul yaptığı zor giriş sınavlarıyla kaliteli öğrencileri kabul ediyorsa, kaliteli öğretmenleri varsa, bilgisayar laboratuvarı, kütüphane gibi olanakları mükemmelse kaliteli bir eğitim verir. Ya da o okulun mezunları iyi işler buluyorsa, o okulun eğitim kalitesi yüksektir.

Kuşkusuz ki her iki görüşün de doğruluk payları yüksektir. Ancak her iki görüş de eğitim sürecine odaklanmaz. Oysa ki kalite güvencesinin en önemli aşaması eğitim sürecidir. Öğrencilerin gelişimlerinin nasıl sağlandığını ve nasıl yönlendirildiklerini gözardı eden bir kalite araştırması düşünülemez.

Müfredat programlarının hazırlanması eğitim sürecinin ilk adımıdır. Müfredat programında ne amaçla yer aldığı belli olmayan bir ders, ne denli mükemmel işlenirse işlensin kalite güvencesine gölge düşürür. İş hayatının ne tür bilgi ve deneyimle donanmış mezunlara gereksinimi olduğunu saptayarak derslerin geliştirilmesi, ders malzemelerinin ve derslerin işlenmesi sırasında kullanılacak yöntemlerin ve teknik araçların planlanması; öğrencilerden beklenecek başarı standartlarını ortaya konması; eğitimcilerin nasıl seçileceğine ve nasıl yükseltileceğine ilişkin standartların ve ilkelerin belirlenmesi; yetenek ve deneyimlerinin geliştirileceği sistemlerin kurulması eğitim sürecinin planlama aşamasıdır. Planlamanın zamanlama ile birleştirilmesiyle programlama aşamasına geçilir. Bu aşamayı uygulama aşaması izler. Bilgilerin aktarımı, birikimin sağlanması, öğrencilerin ihtiyaçlarına ve bireysel durumlarına göre yönlendirilmeleri, başarılarının saptanması, bunlara ilişkin kayıtların tutulması eğitim sürecinin uygulama aşamasıdır. Uygulamanın planlara, programlara ve ilkelere ne denli uygun yürütüldüğünün saptanması, uygulanan eğitim sürecinin beklentileri karşılayıp karşılamadığının belirlenmesi ise kontrol aşamasıdır. Bütün bu aşamalarıyla eğitim süreci topyekün kaliteyi garantiler. Söz konusu kalite politikasını herkesin (öğrencilerin, öğretim görevlilerinin ve idari kadrolarda çalışanların) anlayabileceği bir biçimde formüle etmek yönetimin en önemli sorumluluğudur. Bu süreç içerisindeki iş akış şemalarını, iş talimatlarını hazırlamak; uygulamanın yürütmesini sağlamak; kalitenin izlenmesi için hangi ekiplerin kurulacağını belirlemek; ekiplerin çalışmalarını denetlemek; kalite politikalarının yeterince uygulanıp uygulanmadığının göstergelerinin neler olabileceğini saptayarak kalite denetimini yapmak yönetimin görevidir.

Yüksek öğretimde, belirlenen kalite politikasının kalite sistemine dönüştürülebilmesi için yönetime düşen görevler şu şekilde özetlenerek sıralanabilir: Fiziki ve akademik alt yapıyı sağlamak; bilgi sistemleri kurmak; ihtiyaca göre müfredat programlarını hazırlamak; sınav ve değerlendirme sistemlerini kurmak; akademik ve idari personeli temin etmek ve gelişimlerini sağlayıcı sistemleri kurmak; eğitim kurumuna

öğrenci gönderen okullarla ve mezunların gönderildiği iş hayatı ile ilişki kurmak; araştırma ve yayın faaliyetlerini geliştirmek ve en önemlisi *kurumsal gelişme planını (stratejik planlamayı) yapmak.*

Eğitimde Uygulanan TKY İlkeleri

TKY'nin temel felsefesi ilk seferinde hatasız üretimde bulunarak müşteri ihtiyaçlarını tam olarak karşılama; müşteri memnuniyeti konusunda belli bir standarda ulaşmayı hedeflemeyip sürekli gelişimin ve iyileştirmenin sağlanmasını amaçlamadır. Bu felsefenin dayandığı ilkeler aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- 1- Müşteri ihtiyaçlarını esas alma
- 2- Sürekli gelişme ve iyileştirmeyi sağlama
- 3- Gerçeklere göre yönetim sağlama
- 4- Sistem/Süreç yönetimi
- 5- Üst yönetimde güçlü ve tutarlı bir toplam kalite liderliği
- 6- İnsana saygı unsurunun gözden uzak tutulmaması

1- Müşteri ihtiyaçlarını esas alma:

Eğitim sisteminden yarar sağlayanlar bizzat sistemin içinde yer alan öğrenciler, öğretmenler ve idarecilerden oluşan iç müşteriler ile sistemin dışındaki dış müşterilerdir. Bu dış müşteriler: Mezunlar, aileler, işverenler, daha ileri düzeyde (master ve doktora) eğitim veren okullar, mezunlar dernekleri, devlet ve toplum; hatta yetişmiş beyin gücünü ülkelerine ithal etmeye hazır dış alem olarak sıralanabilir. Her grubun amacı doğal olarak farklıdır. Eğitim kurumları bütün bu amaçları kapsayacak hedefler gözetmeli, bu amaçları bütünleştirici ve gereksinimlerine cevap verici müfredat programları geliştirmelidir.

2- Sürekli geliştirme ve iyileştirmeyi sağlama:

Eğitim süreci içerisinde belli bir kalite standardının tutturulması ve bu standardın yıllar boyu korunması toplam kalite felsefesine aykırıdır. TKY felsefesine göre süreç içerisindeki bütün faaliyetlerin sürekli olarak daha iyiye götürülmesi gerekir. Bunun için öncelikle ne gibi değişikliklere ihtiyaç olduğu üzerinde düşünülür. Bu değişikliklerin gerçekleştirilmesi için neler yapılması gerektiği, bu arada ne gibi engellerle karşılaşılacağı ve bunlarla nasıl başedileceği planlanır (*PLANLA*). Bütün bu düşünülen değişiklikler küçük çaptaki bir proje ile denenir (*YAP*). Elde edilen sonuçlar bir değerlemeye tabi tutulur (*SINA*). Bu değerlemeden kasıt insanların

derecelendirilmesi ya da hedefe ne ölçüde yaklaşıldığının saptanması değildir. Daha mükemmel olabilmek için daha nelerin yapılması gerektiğinin incelenmesidir. Eğer sonuç memnuniyet vericiyse ileride ortaya çıkabilecek yeni gereksinimler, değişecek koşulların getireceği diğer değişiklik istemleri ve karşılaşılabilecek riskler göz önünde tutularak planlanan değişiklikler uygulamaya konur (UYGULA). Planla – Yap – Sına - Uygula kelimelerinin baş harflerinden oluşan bu PYSU Modeli eğitim kurumları için çok önemlidir. Bir eğitim kurumunun beyin gücü potansiyelinden yararlanabilmesi ve bunu geliştirebilmesi, vizyonunu yakalama yönünde geliştirdiği küçük küçük projelerin geliştirilmesiyle olur.

3- Gerçeklere göre yönetim:

Devlet bütçesinden aldığı pay zaten çok düşük olan eğitim sektöründe kaynak israfına neden olabilecek yanlış kararlara gösterilebilecek tolerans iyice azalmıştır. Bu bakımdan işlerin bugüne kadar yürütüldüğü gibi değil, nasıl yürütülmesi gerekiyorsa öyle yürütülmesi gerekiyorsa öyle yürütülmesi gerekir. Verilecek kararlardaki "örneği" geçmiş teşkil etmemeli; hislere, sanılara, sübjektif verilere dayalı kararlar alınmamalı, bütün kararlar gerçeklerin ne olduğuna dair toplanan bilgilere dayandırılmalıdır. Bunun için öğrencilere, işverenlere, öğretim üyelerine ve mezunlara yönelik anketlerle bilgi toplanmalıdır. Gerçeklerin sanılanlardan çok farklı olabileceğinin en güzel örneklerinden birisi Marmara Üniversitesi Mühendislik Fakültesinin düzenlediği bir anket çalışmasıdır. Bu ankette, "iş hayatı bizden nasıl bir donanımla mezun olmuş öğrenci bekler?" sorusuna fakülte öğretim üyeleri ilk sıraya "teknik bilgisi yüksek öğrenci" cevabını yerleştirmişlerdir. Oysaki sanayicilerin ilk üç sıraya yerleştirdikleri nitelikler sırasıyla: İletişim yeteneği, liderlik ve takım çalışması yeteneğidir. Teknik bilgi dördüncü sırada yer almaktadır. Öğretim üyelerinin sanısına göre iletişim yeteneği ikinci sırada, takım çalışması yeteneği sanayicilerininki gibi üçüncü sırada, liderlik ise yedinci sıradadır.¹

Müşteri tatminini öğrenmek için bazı objektif kriterler kullanılabilir. Örneğin öğrencilerin mutlulukları sorgulandığında üniversitelerarası seçme sınavındaki tercih sıralamasında eğitim kurumunun yeri, mezunların iş hayatına yönelik meslek sınavlarında gösterdikleri başarı; çalışanlar açısından

bakıldığında çalışma ortamından şikayet sayısı, kurumca kazanılan ödüller, iletişim konusunda yaşanan sıkıntılar, görevde bulunma ve okula devam durumu, akademik yükseltmeler, yayım sayısındaki artış gibi kriterler kullanılabilir.

4- Sistem/Süreç Yönetimi

Eğitim kurumu binalarıyla, akademik ve idari yapılanmasıyla, değer yargılarıyla ve kendine özgü kültürüyle bir sistemdir. Her sistem süreçleri içerir. Çalışanların kurum içersindeki faaliyetleri birer süreçtir. Kaliteli ürün, kaliteli işlemler sonucunda ortaya çıktığından süreçlerin her birinde ayrı ayrı sürekli iyileştirme aranmalıdır. Her işlem bir başka işlemi etkileyeceğinden, sistemdeki bütün süreçlerin birbirlerine ve sisteme etkilerinin araştırılması ve net bir biçimde ortaya konması zorunludur. Her görevle ilgili iş tanımının yapılması ve iş akışının sağlanması gereklidir.

5- Üst yönetimde güçlü ve tutarlı bir toplam kalite liderliği:

Toplam kalite hareketinin başarılı olması için üst yönetimin bu konaya inancının ve desteğinin tam olması şarttır. Bu nedenle toplam kaliteye verdikleri önemi mutlaka sergilemeli, görürdür bir katılımın sağlanması için her türlü maddi desteği vermelidir. Çalışanları ve öğrencileri dinlemek için zaman ayırmalı, iletişimin aksamamasını temin etmelidir. Toplam kalite bilincinin yaratılması için çalışanlara ne yapmaları gerektiği tek tek anlatılmalıdır. Sürekli gelişim ve değişim vizyonunu herkesin paylaşmasını sağlamalıdır. Liderliği asla tehdit etme, sınıflandırma ve cezalandırma olarak algılamamalı, yardım etme, yol gösterme, destek olma ve ödüllendirme olarak düşünmelidir. Bu nedenle de zamanında ve adil bir ödüllendirme yapmalıdır.

Eğitimde akademik ve idari kadroların bir bütün oluşturduğundan hareketle sorunların tespitine ve çözümüne her kademedeki çalışanın katılımı sağlanmalıdır.

Fiziki ve teknik yapı kalitenin niceliksel yüzünün yansıdığı, dolayısıyla bir takım gelişmelerde insanların görerek ikna oldukları yerdir. Ayrıca TKY'nin sınıfa sokulabilmesi için sınıfa kadar uzanan bütün merhalelerin halledilmiş olması gerekir. Öğretmen öğrencisinin uzanabileceği bilgi kaynaklarını sıralarken kütüphanedeki dökümanların ve kitapların varlığından emin olmalı, internet adreslerini verirken bilgisayarlarla ilgili bir sorunu asla olmamalıdır. Eğitim kurumunda bilgiye kolayca

¹ Nüket Yetiş: Sanayicilerin Mühendislik Eğitiminden Bekledikleri, 20 Nisan 1996, MÜ Mühendislik Fakültesi, Göztepe, İstanbul.

ulaşılmalı, iletişim mükemmel olmalıdır. Emek, zaman ve para kayıplarına yolaçacak dar boğazlardan arınılmış olmalıdır. İşlerin kolayca yürüdüğü ve denetlenebildiği ortamlarda hem idari ve akademik personeldeki bezginlik ortadan kalkar hem de akademik çalışmalar için rahat bir atmosfer sağlanır. Bu nedenle kalite çalışmalarına fiziki ve teknik yapı ile çeşitli idari faaliyetlerin iyileştirilmesi ile başlanmalıdır. Yeni düşünüş tarzını özümseyen ve bu konudaki liderliği üstlenen yönetim kadroları akademik programların yanısıra yönetim hizmetlerinde de sürekli gelişimi amaç haline getirmelidir.

Her kurumun sosyal bir yapısı vardır. Kurumu oluşturan bireylerin değer yargılarından, güç sembollerinden, davranışsal tutumlarından, beklentilerinden, içinde yaşadıkları toplumun kültür değerlerinden etkilenen ve şekillenen bu sosyal yapı kurum içindeki faaliyetleri olumlu ya da olumsuz yönde etkiler. Liderin rolü bu sosyal yapının gelişmeye yardımcı olmasını sağlamak, engelleyici alışkanlıkları yıkmak yönünde olmalıdır. Bazı değer kavramlarının, normların, davranış tutumlarının ve rollerin değişmesi akademik bağımsızlık ve entellektüel yaratıcılık alanında sözkonusu değildir. Birlikte çalışma, sürekli öğrenme, başkalarının fikirlerini dinleme, diğer bölümlerle işbirliği yapma, sorumluluk alma, inisiyatif kullanma, eğitimle ilgili herkesin istek ve düşüncelerine değer verme, hatalardan ders alma gibi konularda TKY'nin ilkelerinin uygulanmasını engelleyici eski alışkanlıkların değiştirilmesi kastedilmektedir.

6- İnsana saygı unsurunun gözden uzak tutulmaması

Herkesin katılımını esas alan TKY'de kontrolün hedefe ne kadar uzak kaldığının tespiti anlamına gelmediğinden, hedefe ulaşabilmek için daha nelerin yapılabileceğinin tespiti anlamına geldiğinden yukarıda söz etmiştik. Kalite felsefesinin ilk uygulayıcılarından W.Edwards Deming'in ünlü on dört ilkesinden altısı bu konuya ayrılmıştır. İlkelerinden üçüncüsünde insanları sınıflamanın olumsuz etkilerini belirtir. Sekizinci ilkesinde insanların daha verimli bir çalışma ortamında olabilmeleri için içlerindeki hata yapma korkusundan arınmış olmaları gerektiğinden söz eder. Onuncu ilkeyle verimlilik hedeflerinin konulmasının doğru olmadığından söz eder. Altıncı ilkeyle insanların işlerini ne kadar doğru yaptıklarının bilebilmeleri için sisteme dahil herkese sürekli eğitim verilmesini ve bu yöntem hakkında bilgilendirilmesini vurgular. Böylece TKY uygulamasında başarısız olanlar tekrar sisteme kazandırılabilir. Altıncı ilkeyi tamamlayan

onüçüncü ilkeye göre de çalışanlar sürekli olarak kendilerini eğitmeye özendirilmelidir. Böylece yeniliklere daha kolay ayak uydururlar, daha kolay sorumluluk alırlar, sorun çözmede daha etkin ve aktif olurlar. Onbirinci ilke ile sayısal hedefler belirlemenin sürekli gelişmeyi baltalayacağıman söz edilir. Bu ilkelerin gözetilmesi ve yöntem gereği yetki ve sorumlulukların paylaşılması sayesinde herkes yalnızca kendisinden bekleneni yapmakla kalmayıp daha iyisini yapmak için inisiyatif kullanır.

TKY Uygulamasının Aşamaları

Eğitme TKY uygulamasının dört aşaması vardır. İlk aşama *stratejik planlama*, ikinci aşama *faaliyet yönetimi*, üçüncü aşama *proje ve ekip yönetimi*, dördüncü aşama ise *personel yönetimidir*.

1- Stratejik Planlama:

TKY'nin bir bütün olarak uygulanmasını sağlar. Okul müdürlüğü, fakülte dekanlığı, bölüm başkanlığı gibi idari kadroların öncülüğünde başlar. Ekip oluşturma, beyin fırtınası gibi yöntemlerle herkesin plana dahil edildiği ve fikir birliğinin sağlandığı ortak bir hareket haline dönüşür. Kurum içinde herkesin kalite gelişimi konusunda yaratıcılığını kullanabileceği bir vizyon geliştirilmesi TKY uygulamasının ilk adımıdır. Bu vizyon kurumun gelecekte bulunacağı yerle ilgili ortak bir arzu, bir hayaldir. Gerçeklere dayanmadığından amaç değildir. Hayal gücüne dayandığından doğru yada yanlış olarak nitelendirilemez. Zaman içerisinde değişmemesi de düşünülemez. Vizyon başarılmaz, yaratılır. Böyle bir vizyonun varlığı amaç ve hareket birliği etrafında daha çok toplanmayı, motivasyonu ve daha aktif katılımı sağlar. Daha geleceğe yönelik ve yenilikçi bir yönetimi özendirir.

Vizyon kurumun misyonunu şekillendirir. Kurumun amacı nedir? Nereye varılmak istenmektedir? "Dünyanın her yerinde geçerli bir diploma", ya da "dünyanın her yerinde aranan mezunlar vermek" bir eğitim kurumunun vizyonu olabilir. "Bilim ve teknolojinin yaratılmasında başı çeken ilk beş kurumdan biri olmak" aynı eğitim kurumunun misyonu olabilir. Çabaların doğru yönde olması için bu misyonun herkesçe açık ve net olarak bilinmesi, bu amaç doğrultusunda bir fikir birliğinin olması gerekir. Bir eğitim kurumunun misyonunun her zaman için "eğitim, öğretim ve araştırma" olarak zaten belli olduğu düşünülebilir. Ancak bu konu her zaman sanıldığı kadar açık olmayabilir. Örneğin kız

öğrenci de kabul eden imam-hatip liselerinin misyonu, din adamı yetiştirmek midir? yoksa tıp fakültelerine öğrenci hazırlamak mıdır?

Vizyon ve misyon ortaya konurken, bunların gerçekleştirilmesi yönünde çabalar gösterilirken bağlı kalınacak ilkeler de açıklanır. Bu ilkeler kurumun "değerleri"dir. Bu değerlerin bazıları şunlar olabilir: "Üniversitelerin temel görevlerinin bilim üretmek, yaymak ve topluma hizmet olduğuna inanırız", "Emek ve başarıya saygılıyız", etik kurallara saygılıyız", "Ekip çalışmasının sinerji yarattığına inanırız".

Vizyon ve misyonun belirlenmesinden sonraki adım müşteri gereksinimlerinin saptanmasıdır. Bunun için müşteri kitlesinin kim olduğunun ve bu kitlenin kurumdan ne beklediğinin doğru olarak ortaya konması gerekir. Bu beklentilerin ışığı altında kısa vadede varılması planlanan hedefler saptanır. Bu hedefler kurum içinde her düzeyde kalite arayışını teşvik edecek değerler sistemini ve kalite kültürünün yaratılmasını somutlaştıracak adımlardır. Hedefler varılmak istenen amaç düşünülerek adım adım ortaya konabileceği gibi, mevcut durumla, varılması arzulanan durum arasındaki farkı kapatacak koşulların gerektirdiği aşamalar olarak da belirlenebilir. Bu hedeflere birkaç örnek vermek istenirse modern eğitim donanımı edinme, kütüphane ve bilgisayar olanaklarını geliştirme, yayınları artırma, üniversite yerleşime sınavında tercih edilen ilk üç okuldan biri olma, Kal-Der Eğitimde Kalite Ödülü'ne ya da Avrupa Kalite Ödülü'ne aday olma gibi örnekler verilebilir.

Hedeflerin ortaya konmasından sonra sıra bu hedeflere nasıl varılacağına kararlaştırılmasına gelir. Bunun için kurumun güçlü ve zayıf yönleriyle, gelecekte karşılaşılabileceği fırsatlarla karşılaşabileceği tehlikeler araştırılır. Adını Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats kelimelerinin baş harflerinden alan SWOT Analizi müşteri odaklı bir hizmet üretiminde, kurumun rakiplerine göre çok daha üstün bir konuma gelmesine hizmet eder.

SWOT Analizinden sonra kurumun kalitesini ortaya koyacak faktörlerin (Kritik Başarı Faktörleri -KBK-) neler olduğuna karar verilir. Bu faktörlerin bazıları okul giriş sınavında yükselen puanlar, başvuru sayısındaki artış, öğrenci bürosunun faaliyetlerindeki etkinlik, verimli çalışan ekiplerdir.

Buraya kadar sözü edilen çalışmaların ışığı altında, hedeflere varılması için alınacak önlemlerin sıralanması ve çalışma planlarının yapılması stratejik planlamanın son bir önceki

aşamasıdır. Son aşama ise kontrol ve değerlendirme için bir feedback sisteminin kurulmasıdır. Bilgi dönüşümü olmaksızın sürekli iyileştirmeyi sağlayacak önlemler alınamayacağından bu safha da stratejik planlamanın önemli safhalarından birisidir.

2- Faaliyet Yönetimi:

Eğitim faaliyeti çeşitli işlerin başarılmasıyla gerçekleşir. Faaliyet yönetimiyle kastedilen: Eğitimden sağlanacak faydayı en çoklayacak biçimde işlerin etkin ve verimli olarak sürdürülmesidir. Bu faaliyetlerden bazı örnekler olarak öğrenci bürosunun işleri, teknik büroların hizmetleri, kütüphane hizmetleri, satınalma bürosunun hizmetleri, bilgisayar hizmetleri vb pek çok faaliyetten söz edilebilir.

Faaliyet yönetimi altı aşamadan oluşur. Birinci aşama esas önemli faaliyetlerin neler olduğuna karar vermedir. İkinci aşama süreç analizidir. Bu süreçlerin kimlere hizmet ettiği, iş akışının nasıl olduğu incelenir. Üçüncü aşama sorunların analizidir. Süreçlerin kendilerinden yarar bekleyenlere niçin hizmet edemedikleri araştırılır, olası nedenler üzerinde durulur. Dördüncü aşamada çözüm alternatifleri sıralanır ve en uygun görüneni seçilir. Seçilen alternatifin uygulamaya konmasından sonraki, son aşama ise sonuçların değerlendirilmesidir.

TKY'nin faaliyet yönetimini de içermesi sayesinde sebep-netice ilişkileri anlaşılabilir. Örneğin bir öğrenme-öğretme faaliyetini engelleyen sebepler üç ana başlık altında toplanabilir. Bunlar öğrenciden kaynaklanan nedenler, öğretmenden kaynaklanan nedenler, öğretim sisteminden kaynaklanan nedenlerdir. Çalışma alışkanlıklarının yanlış olması, öğrenme ile ilgili fazla sorumluluk duymaması öğrenciden kaynaklanan nedenlerdir. Öğrenmenin ilkelerini bilmemesi, öğretme tekniklerinden haberdar olmaması, öğrencinin beklentilerine aldırılmaması öğretmenden kaynaklanan nedenlerdir. Bir tek öğretim yöntemine fazlaca güvenmek ve bu konuda ısrarcı olmak ise öğretim sisteminden kaynaklanan hatalardır.

3- Proje ve Ekip Yönetimi:

Kalite yönetiminin ve sürekli gelişimin başarılması için gerekli bütün faaliyetleri planlayan, örgütleyen, harekete geçiren ve denetleyen süreçtir. Bu safhada amaçlar ve üyelerin hareket tarzını yönlendirecek ilkeler belirlenerek ekipler oluşturulur. Ekip oluşturma, grup oluşturma demek değildir. Grup üyeleri amaç

planlamasına katkıda bulunmadıklarından sadece kendilerinden beklenen görevi yerine getirirler. Oysa ekip üyeleri ekibin amacının belirlenmesine katkıda bulduklarından göreve sahip çıkarlar ve en iyi biçimde başarılması için tüm güçlerini kullanırlar.

Dört tür ekipten söz edilebilir. Bunlar: Tüm ekiplerin uyacakları politikaları ve kuralları koyan, haberleşme ve lojistiği şekillendiren *lider ekip (kalite konseyi)*, tek bir fonksiyonel alanda ya da işte görevlendirilen *fonksiyonel ekip*, Birden fazla fonksiyonel alana taşınmış işlerde görevli *fonksiyonlararası ekip*, belirli bir sorunun çözülmesi ya da görevin başarılması için oluşturulmuş *görev ekibi*.

Ekiplerin başarısı, programın başarısıdır. Eğitime ilişkin her faaliyet için sözkonusu olabilecek problemleri teşhis eder. Olası nedenleri ortaya koyup, sebep-sonuç ilişkilerini gözlemler. Temel nedenleri ortadan kaldırıp sonucu değerler. Olumlu görülen değişiklikleri standardize eder.

4- Personel Yönetimi:

TKY Yönetiminin başarısının ekiplerin başarısına bağlı olduğu yukarıda vurgulanmıştır. Ekiplerin başarısı kuşkusuz ki onları oluşturan bireylerin kişisel başarılarına bağlıdır. Topyekün faaliyetlerde sürekli gelişimin sağlanabilmesi için her çalışan yaptığı işler, vizyon ve kişisel amaçları açısından geliştirilmek üzere bireysel olarak yönlendirilir. Neticede kurumun vizyonu herkesce paylaşılır. Öğretmen, öğrenci ve idareciler problem çözüme ve karar verme konularında çok daha yetkin olurlar. Bunun yarattığı iş tatmin ve kendine güven kalite gelişiminde sürekliliği sağlar ve hızlandırır.

Sonuç

TKY yalnızca bir teknik değil, bir düşünce biçimi ve felsefedir. Bu felsefenin eğitime uygulanması toplumun bütün kesimlerinde kaliteye yönelim için bir başlangıç olacaktır. Bu yöntem müfredat programlarının öğrencilerin, iş hayatının ve genel anlamda toplumun ihtiyaçlarının gözönünde tutularak yeniden düzenlenmelerini olanaklı kılar. Ekip çalışmaları öğrencileri sorumluluklarına müdrük, ezbercilikten uzaklaşmış, analiz eden, sorgulayan, irdeleyen öğrenciler haline getirir. Öğretmenleri de dar olan uzmanlık alanlarının dışına çıkarak bilgi düzeylerini geliştirmeye zorlar. Geleceğin dünyasına hazır öğrenciler ile kendini sürekli yenileyen öğretmenler kazanılır. Kalite bilincini sadece öğrenci ve öğretmenlere vermekle kalmaz, velilere, iş adamlarına, bütün topluma aşılar. Kısaca TKY eğitim sistemimizin gerçekten

ihtiyacı olduğu temel değişikliktir. Herhangi bir okulda, istenilen zamanda ve herhangi bir ders için hemen başlatılabilir. Ama bu düşünceye gönül verenlerin işi kolay değildir. Eğitim sistemimizi sıkı sıkıya kuşatan hiyerarşik sistem ve toplumsal alışkanlıklarımız uygulayıcıların işini zorlaştırmaktadır.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

- Arcaro Janice, **Creating Quality in the Classroom**, St.Lucie Press, Delray Beach, Florida: 1995
- Basık Feryâl Orhon, "Eğitim ve Toplam Kalite", **Ödüllü Kalite Makaleleri**, Önce Kalite Dergisi Eki, Kal-Der Yayını, İstanbul:1997.
- Horine Julie E., Hailey William A., Rubach Laura, "Total Quality Management in Higher Education" **Quality Progress**, Vol: 26, No: 10, Oct. 1993.
- Köksal Hayal, **Kalite Okullarına Geçişte Toplam Kalite Yönetimi**, Dünya Yayıncılık, İstanbul: 1998.
- Lewis Ralph G. and Smith Douglas H., **Total Quality in Higher Education**, St.Lucie Press, Delray Beach, Florida: 1994.
- Turner Ronald E., "TQM in Collage Classroom", **Quality Progress**, Vol:28, No: 10, Oct.1995
- Winter,Robert S., "Applying TQM Principles in the Classroom" **Total Quality in Higher Education**, (R.G.Lewis ve D.H.Smith), St.Lucie Press, Delray Beach, Florida: 1994.
- Yazıcı Selim, **Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi**, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, İÜSBE, SBF İşletme Anabilim Dalı, 1994
- Yetiş Nüket, **Sanayicilerin Mühendislik Eğitiminden Bekledikleri**, Basılmamış Araştırma Raporu. Marmara Üniversitesi, Mühendislik Fakültesi, İstanbul:1996.
- Yetiş Nüket, "Yükseköğretimde Kalite Ölçümü", **AtaçSoysal'a 60. Yaş Günü Armağanı**, İstanbul: 1997.