

KALİTE HALKALARI EĞİTİM ÖRGÜTLERİNE NASIL UYARLANABİLİR?

*Yusuf Inandı**

Ö Z E T

Harcanan bütün çabaların altında insanların daha iyi koşullarda yaşamaları ve mutluluklarının bir kat daha artması yatmaktadır. Bu nedenle her değişik kurum ve kuruluş farklı alanlarda bir çaba içerisinde oldukları. Eğitim kurumları da kendi içerisinde farklı çabalar harcamaktadır. Eğitim kurumlarının harcadığı çaba altında, hiç kuşkusuz insanların daha mutlu bir şekilde yaşamaları için gerekli bilgi ve becerileri öğrencilerine kazandırmak yatmaktadır. Bu bilgi ve becerileri insan yaşamının pratiğine dönüştürülmesi gerekir. Eğer bu bilgi ve beceriler insan yaşamına uyarlanamıyorsa ortada ciddi bir sorun var demektir. Bu yüzden etkili bir eğitim kurumu yaratmanın koşullarından biri de toplam kalite yönetiminde, kalite halkalarının okullarda uygulanmasıdır. Etkili kalite halkalarının okullara etkisi yadsınamazdır.

* Yıldız Teknik Üniversitesi, Fen Edebiyat Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü

A B S T R A C T

What beyond all the studies is to provide human being a better and happy life. Therefore every organisation and firm are in a struggle in different fields. Educational organisations are in a struggle as well. All the struggle beyond the educational organisations of course is to provide an intellectual and happy life. These knowledge and skills should be adopted to life. If this doesn't happen, there is a serious problem. That's why to create effective educational organisations total quality circles should be practised in these places. The effect of total quality circles can not be denial.

Key words: Quality Circles

G İ R İ Ő

Yirmi birinci yüzyıla girdiğimiz Şu günlerde, her Şeyin baş dönürücü bir hızla değişim içinde olduğu bir gerçektir. Değişimden etkilenmemek onun getirdiği sonuçları görmezden gelmek, neredeyse olanaksız gibi; bu kadar hızlı değişen dünyada, değişim ve onun sonuçlarından kaçınmanın, yaşamın özüne sırt çevirmek olduğunu ifade eden Gull'ün de belirttiği gibi, “ eğer kendimizi yeni düşünceleri keşfetmekten alı koyarsak, değişimi reddedersek geleceğimiz geçmişimizle sınırlı kalacaktır” (Gull, 1998, s.18). O halde geleceğimizin geçmişimizle sınırlı kalmaması için neler yapılabilir? Sorusunu, her bireyin kendi kendisine sorması gerekir.

Her geçen gün toplumların, bireylerin ve ülkelerin ilgi ve ihtiyaçlarında bir değişiklik gözlemek olanaklıdır. İsteklerin sürekli ola-

rak arttığı bir dünyada, bireylerin ihtiyaçlarına yanıt verebilmek güçleşmektedir. Bütün çabaların altında insan mutluluğunun sürekli olarak yükseltilmesi yattığı düşünüldüğünde, bütün bu çabaların neden gerekli olduğu daha somut bir şekilde anlaşılacaktır. Eğer bütün amaç, insanların daha iyi yaşam koşullarına sahip olması içinse, var olan koşullarda insanların bu koşulların neresinde olduğu sorusu akla gelebilir. Dünyaya baktığımız da farklı gelişmişlik düzeyinde olan ülkelerin olduğu bir gerçektir. Ancak en gelişmiş ülkeler bile, var olanla yetinmeyip daha ileriye nasıl gidebilirim çabası içerisindedirler. Bu nedenle ülkelerin buldukları yerlerden daha ileriye gidebilmeleri, hiç kuşkusuz eğitim yoluyla olacaktır. Bizler ancak düzenli ve planlı gelişmeyi, eğitim yoluyla gerçekleştirebiliriz. O yüzden her şeyden önce eğitim örgütlerimizin çağdaş bir yapıya kavuşturulması gerekir. Peki eğitim örgütleri bu haliyle çağdaş bir yapıya sahip değil midir? Bu soruyu Türk Eğitim Sistemi bünyesinde ele alırsak, eğitimin çokta çağdaş bir yapıya sahip olmadığı anlaşılabilir. Kararların merkezden alındığı, takım çalışmalarının yetersiz olduğu, bireylerin iş doyumunun düşük olduğu, bireylere yeterli inisiyatifin tanınmadığı okullarımızda sorunların her geçen gün arttığını gözlemek olanaklıdır.

Çağdaş ve mutlu insanın etkili okullar aracılığıyla yetiştirildiği düşünüldüğünde, okullarımızı çağdaş dünyanın insanlarını yetiştirmek için etkili bir şekilde düzenlemek zorundayız. Aksi takdirde evrensel nitelikte insanlar yetiştirmek olanaksızlaşabilir. Mutlu insanı yetiştirmek için, dünyanın çeşitli ülkelerinde olduğu gibi , ülkemizde de eğitim örgütlerinin iyileştirilmesine yönelik yeni arayışlar vardır. Bu arayışlardan biride eğitim örgütlerinde toplam kaliteye geçmektir. Bu konuda Milli Eğitim Bakanlığı ve Üniversiteler arasında, zamanla bütün okullarda toplam kaliteye geçmek için çabalar harcanmaktadır.

Bu nedenle toplam kalitenin bir alt boyutu olan kalite halkaları, eğitim örgütlerine nasıl uyarlanabilir? Yöneticilere, öğretmenle-

re,yardımcı işgörenlere ve öğrencilere neler kazandırır? Sorusuna yanıt aranmıştır. Bunlara geçmeden önce, kalite ve toplam kalite yönetimi kavramlarını, ayrıca, kalite halkası nedir? Nasıl oluşturulur? altında yatan felsefe ve ilkeler nelerdir? Bunları açıklamakta konunun anlaşılabilirliği açısından önemlidir.

Kalite: Kalitenin tanımı konusunda farklı yazarlar farklı yaklaşımlarda bulunmuşlardır. Ancak genel anlamda kalite; bir ürün veya hizmetin belirlenen veya olabilecek ihtiyaçları karşılama kabiliyetine dayanan, özelliklerin toplamı olarak ifade edilmektedir (Cafoğlu, 1996, s.10). Bir başka tanım ise, iyinin de iyisi anlayışı doğrultusunda sürekli başarı demek olan kalite, ürünün üretilmesinden sonra kontrolüne değil; ürünün üretilirken hatasız üretilmesine dayanır. Bu noktada kalite bir eksiğin bulunması değil, eksiksiz üretimin gerçekleştirilmesi için yapılan işlerdir (Erdoğan,1997). Bir başka tanım da ise kalite “müşterinin isteğidir” biçiminde ifade edilmiştir (Yenersoy,1997, s.38). Kalite kavramının tanımını her değişik kesim kendi açısından yapmaktadır. Ancak temelinde yatan gerçek istenilenin, isteyenler tarafından tam anlamıyla gerçekleştirilmesi diye de tanımlanabilir.

Toplam Kalite Yönetimi: Toplam kalite yönetimi kavramının ne anlama geldiğini öğrenmek için onun altında yatan felsefeye bakmak gerekir. Rekabetin ölümcül sıfatını kazanmasıyla ortaya çıkan varlığını sürdürmek ve hayatta kalma savaşımı, kendini bu savaşın ortasında bulan firmaları ölüm ile yaşam arasında bir tercih yapmaya zorlamıştır (Yenersoy, 1997, s. 35). Bu nedenle geleneksel yönetimin kar etmek temel amacı ikincil öncelikli bir amaç haline gelmiştir. Toplam kalite yönetiminin en hassas ögesinin insan olduğu düşünülürse, bütün çabaların altında insanı mutlu etmek yattığı açıkça görülecektir. Bunun içindir ki; hiç kimse mükemmel değildir, fakat mükemmeli aramalıdır mantığından hareketle, insan eğitiminin toplumun geleceğini belirleyen en önemli öge olduğunu sürekli hatırlayarak, gerekli çabayı göstermesi ve bütün aktiviteleri temele alması ge-

rekmedir (Cafoğlu, 1996, s.17). Bunun içindir ki, toplam kalite yönetiminde; Kişiliğe önem ve değer verilmelidir. Başarı her zaman değerlendirilmelidir. İş huzuru sağlanmalıdır. Çalışma ortamı mükemmelleştirilmelidir. Karara katılma sağlanmalıdır. Eğer bu ilkelere gerekli özen gösterilir ve uygulanması sağlanırsa, insanı merkeze alan her örgüt başarıyı kendiliğinden yakalayacaktır.

Kalite Halkaları: Kalite halkalarının ne anlama geldiğine geçmeden önce, toplam kalite kavramının nerede ortaya çıktığına, nasıl bir gelişim gösterdiğine bakmak gerekirse, Toplam Kalite Kavramı ilk olarak Amerika da başlamış, ama hızlı gelişimi Japonya' da olmuştur. Amerikalılar, toplam kalite anlayışını Japonlara anlatırken, Japonlar kendi üstatlarını yetiştirmeye başlamışlar ve hatta çok ileri düzeyde çalışmalara girişmişlerdir. Daha sonra Japon Profesör Kaura Ishikawa çok yoğun çalışmalar sonucunda toplam kalitenin bir boyutu olan, kalite halkalarının önemini uzun çalışmalar sonucu ortaya koymuştur. Başarılı bir kalite geliştirme çalışmasının ancak bir grup aracılığıyla yapılabileceğini söylemiştir. Bunun için ilk kalite kontrol halkalarını 1962 yılında Japonya da kurmuştur. Bu bağlamda, Kalite Kontrol Halkalarından anlaşılması gereken nedir diye bir soruyu kendi kendimize sorabiliriz. Öncelikle bir örgütte rekabetin ortadan kalkacağı, gerçek hayatların yaşanılabilir hale getirilip, kişilerin birbirlerine yardım edecekleri ortamlar biçiminde tanımlamak mümkündür. Başka bir tanım da ise, kalite kontrol çemberi, problemleri tanımlamak, analiz etmek, çözmek ve uygulamak amacıyla benzer işi yapan bireylerden oluşan ve düzenli şekilde toplanan küçük bir grup olarak tanımlanabilir (Balci, 1995, s.155). Kuşkusuz bu grupların gönüllülük esasına dayandığı bir gerçektir. Bu gruplar örgüt içerisinde fiilen çalışan işgörenlerden oluşmakta ve bu işgörenler işi geliştirmek için belirli yöntem ve teknikler kullanmaktadırlar. Beşle on kişi arasında değişen bu gruplar genelde aynı departmanda çalışan kişilerden oluşmaktadır. Kendi aralarında kalite ve diğer sorunları saptamak, analiz etmek ve çözmek için düzenli aralıklarla bir araya gelen

gönüllülerin oluşturduğu, kalite kontrol çemberleri, kalite kavramının gelişmesi ve çalışanların üretime katkılarının artması konusunda da çok önemli bir rol oynamışlardır. Ancak kalite kontrol çemberi kurum çapındaki programın sadece bir boyutudur. Hiçbir zaman toplam kalite kontrol ya da kurum çapındaki kalite kontrolün bütünü oluşturmaz (Sönmez, 1995, s.155). Adından yalnızca üretilen ürünün kalitesinin kontrolü ile, yani yalnızca imalat sürecindeki bir aşama ile ilgiliymiş gibi bir anlam çıkarılsa da, aslında kalite kontrol halkaları hem hizmet sektöründe hem de üretim sektöründe doğrudan yapılan işle ilgili olduğu kadar, insanlar arası ilişkilere işe devamsızlığın incelenmesine kadar diğer tüm alanlarla ilgili pratiklerde de uygulanmaktadır. Açıklamalardan da anlaşılacağı üzere kalite kontrol çemberi belirli sayıdaki kişilerin oluşturduğu bir gruptan oluşur. Bu gruplar ise çalıştıkları örgütlerde kendi alanlarına yönelik olarak çıkan sorunların çözümünde yeni fikirler üreten ve bu fikirleri halkanın diğer bireyleri ile tartışıp uygun çözüm yolları üreten kişilerden oluşur. Sadece sorun çözmekle kalmayıp rekabetin yoğun yaşandığı bir ortamda örgütün verimliliğini artıracak yeni projelerin üretilmesine de katkı sağlayan kişilerdir.

Eğitim örgütlerine baktığımızda bunun örneklerini görmek olanaklıdır. Okullarda aynı dersleri okutan öğretmenlerin kendi aralarında oluşturdukları zümre toplantıları ve diğer etkinlikler için bir araya gelen toplantılar buna iyi bir örnek oluşturabilir. Bu toplantıların amacı belirlenen amaçların okulun müşterisi olan öğrencilere etkin ve en verimli bir şekilde aktarılmasını sağlamak ve öğrenciler tarafından da bunların paylaşılmasını sağlamaktır. Bu toplantılar da farklı fikirlerin ortaya atılması, yeni yöntemlerin denenecek olması ve eğitim etkinliğinin en etkili bir biçimde gerçekleştirilmesi de sağlanmış olacaktır. Ancak burada takım liderinin bireylerde meydana gelebilecek bir takım kıskançlıkları ortadan kaldırması gerekecektir. Çünkü örgütlere her yeni girecek değişim, örgüt üyelerince çoğu zaman kabul görmeyebilir. Bu yüzden örgüt çalışanlarında ortak

amaç birliği geliştirilerek sorunların çözümlü için belli bir amaç etrafında toplamay herkeşe benimsetmek gereklidir. Kuşkusuz bu da örgüt liderine düşmektedir. Yine okullarda görev bölümleri yapılıırken, her işgörenin iyi olduğu bir uzmanlık alan varsa onlardan alanları ile ilgili yararlanmak, halkanın diğer üyelerini bilgilendirmek gerekecektir. Ayrıca eğitsel kol çalışmalarına bütün öğretmenleri katarak, her grubun kendi arasında etkinlikleri gerçekleştirmesi sağlanmalıdır. Böylece işgörenler yönetime katılacak sorunları paylaşacak, sorunları paylaştığı için yaptığı işlerle ilgili daha çok çaba harcayacaktır. Sonuçta bireylerde ortak amaç birliği gelişecek, bireyler örgütün amacını kendi amacı olarak görecek ve başarı kendiliğinden gelecektir.

Kalite Halkaları Nasıl Oluşturulur? Kalite halkalarının örgütlerde çalışanlardan daha çok aynı işlerle uğraşanlar arasında gönüllü ilkesine dayalı olarak oluşturulduğu açıklanmıştı. İşgörenler kendi isteklerine bağlı olarak bu halkalara gönüllü olarak girip çıkabilirler, bu konuda hiçbir zorlama yoktur. Ancak araştırmacılar halkaların oluşturulmasında bir öncelik yapılması gerekirse, halkaların öncelikle üst düzey işgörenlerden başlamasının örgütün geleceği açısından daha yararlı olacağım savunmaktadırlar. Gerçekten de belirli düzeyde üst yönetici bazı konularda yetiştiriliyorsa bu kişiler aracılığıyla diğer kişilerde yetiştirilebilir. Dolayısıyla hem maliyetten hem de zamandan kazanılmış olunur. Bu da örgütün girdilerinin maliyetini azaltmış olur. Ayrıca bura da önemli olan bir başka konuda, halkaları oluşturan kişilerin mutlaka diğer bireyler tarafından kabul edilebilecek kişilerden oluşması da çok önemlidir. Diğer işgörenlere güven vermeyen halka üyeleri hiçbir yeniliği ve hiçbir değişimi örgütün hiçbir basamağına istenilen düzeyde yansıtamayacaktır. Üst düzey yöneticilerin kalite halkalarına ilk olarak girmesi zaman ve emek açısından, önemli olduğu gibi işgörenlerin gönüllü katılımını sağlamak açısından yararlı olacaktır. Üst düzey işgörenler değişik yerlerdeki seminerlere katılacaklar ve öğrendikleri yenilikleri örgütün diğer iş-

görenlerine aktaracaklardır. Bir başka açıklamaya göre çember üyeleri örgütlerde bir değişim ajanı gibi çalışacaklardır. Gerektiğinde çember dışındaki bir takım dirençleri kıracak ve örgütün geleceği için çaba harcayacaklardır. Kalite halkalarının oluşturulmasında sanayi sektöründe ilk olarak ustabaşılar en uygun kalite kontrol çemberi liderleri olabilirler, okullarda ise müdür ve müdür yardımcılarının ilk etapta çember lideri olması, değişik açılardan yararlı olacaktır. Müdürlerin iş tecrübelerinin yanında yasal yetkisinin de olması, işgörenleri çembere katmada ve yenilikleri daha kolay benimsetmelerinde yararlı olacaktır.

Kalite çemberlerinin nasıl oluşturulması gerektiği konusunda bir başka açıklamaya da Balcı'da rastlıyoruz. Balcı, kalite çemberinin oluşturulması konusunda öncelikle bir brifing verilmesini, brifing yoluyla herkesin kalite çemberlerinden haberdar olmasının sağlanmasını, örgütün bir fizibilite analizine tabi tutulmasının gerektiğini belirtmektedir. Ayrıca başlangıç için bir potansiyel alanın belirlenmesinin, halka üyelerini gönüllü kişiler oluşturduğu için, öncelikle üyelerin eğitilmesinin şart olduğunu belirtmektedir. Buna bağlı olarak halkaları denetleyenlerinde eğitime tabi tutulmasının gerektiğinin altını çizerek, oluşturulan halkalardan başkada halkaların oluşturulabileceğini belirtmektedir (Balcı,1995, ss.155-156). Bu açıklamaların ışığı altında örgütlerde bir çember oluşturmak hem örgütün verimini hem de işgörenlerin iş doyumunu artıracaktır. İşgörenlerin performansı artınca da işgörenler arasında uyum ve işbirliği artacak, işbirliği ve uyum artınca da, bu olumlu hava direk olarak örgütün verimini yansıyacaktır.

Kalite Halkalarının Temel Felsefesi ve İlkeleri Nelerdir?

Her örgütün temelde ulaşmaya çalıştığı bazı hedefleri vardır. Bu hedeflere ulaşmak için bazı yöntemler belirlerler ve bu doğrultuda hedeflere ulaşmaya çalışırlar. Eğitim örgütlerinin de temeldeki ama-

cı nitelikli insan yetiştirmek ve bu nitelikli insanları topluma kazandırmaktır. Bu nedenle nitelikli insanı yetiştirmeye yönelik yeni arayışlar içine girilmesi ,yeni yöntemler deneyerek çağı yakalamaya çalışmaları kaçınılmazdır. Bu yeni arayışlardan biri olan toplam kalite yönetimi anlayışı, eğitimde belirlenen amaçların istenilen düzeyde gerçekleşebileceği temeline dayandığı için, son zamanlarda Milli Eğitim Bakanlığınca da okullarda uygulanması için büyük destek görmeye başlamıştır. Bu bağlamda toplam kalite halkasının sadece bir boyutunu oluşturan kalite halkalarına, bu amaçların istenilen düzeyde gerçekleşmesi için ihtiyaç duymuşlardır. Kalite halkalarına ihtiyaç duymalarının nedenlerinden biri, kalite halkaları örgütleri iyiye götürür, gelişme sağlar, insana saygı duyar, çalıştığı işyerinde insanların mutluluğunu artırır. Güzel bir işyeri yaratır, insan yeteneklerini tamamen ortaya çıkarır, insanlara sonsuz olanaklar sağlar. Bir başka ifade ile, kalite halkaları gönüllülük ilkesine dayalı olduğu için, kişisel gelişmeyi, katılımcı olması yaratıcılığı ve potansiyellerin ortaya çıkmasını sağlar. Ayrıca paylaşılmış sorumlulukların ve başarının tanınmasına olanak tanınması, çalışanların kararlara katılarak yaratıcılıklarını ortaya koymaları açısından da önemli fırsatları ortaya koyar (Balcı, 1995). Özellikle de günümüz çağdaş yönetim anlayışını benimsemiş örgütler, kalite halkalarının önemini farkına varmışlar ve örgütlerin de uygulamaya koymaya başlamışlardır. Bugün bir çok örgüt kalite ödülü alabilmek için büyük çabalar harcamaktadır.

Kalite kontrol halkalarının temel felsefesinde yukarıda açıklanan konular yatmaktadır. Ancak kalite kontrol halkalarının temel ilkelerini ve bu ilkelerin örgütlere yararlarını açıklamak yerinde olacaktır. Toplam kalite ve kalite halkalarının temelinde işgören mutluluğu ve müşteri tatmini yatar. Sürekli gelişme, tam katılım, örgütün kendine ait kültürü, önce insan anlayışı ve birey kalitesinin artırılması, işgörenlerin performansını yükseltir. Ayrıca proses yönetiminin ve sürekli proses denetiminin sağlanması ve gerçekleştirilmesi ise kalite halkalarının bir başka ilkesini ortaya koyar. Bu bağlamda kalite

halkaları örgüt içindeki gerekli değişim ve yenileşmeleri gerçekleştirerek örgütsel verimliliği maksimum düzeye çıkarıp, işgören doyumunu da göz ardı etmemesi gerekir. Bir örgütte başarıyı yakalamak sistemli çalışmayı ve evrensel boyutta düşünmeyi gerektirdiği için, yöneticiler kalite halkalarını uygularken çağdaş yönetim anlayışının gereklerini yerine getirmek zorundadırlar. Aksi taktirde rekabet içinde olduğu diğer örgütler arasında başarı şansını yitirecek, sonuçta bulunduğu piyasadan silinip gidecektir.

Kalite Halkaları Yöneticilere Neler Kazandırır?

Örgüt liderleri yaptıkları işlerde başarılı olmak istiyorlarsa, öncelikle insan doğasına ait varsayımları bilmek zorundadırlar. Çünkü örgütlerin başarısını bir çok değişken etkilemektedir. Ancak bu değişkenlerin de etkileme biçimleri birbirinden farklıdır. Özellikle her şeyin özünü insanın oluşturduğunu bilmekteyiz. Eğitim örgütlerinin de özünü insan oluşturmaktadır. Bu nedenle yöneticiler,örgüt içindeki işgörenlerin özelliklerini iyi bilmek zorundadırlar. İşgörenlerin özelliklerini iyi tanıyan yönetici, halkaları oluştururken zorlanmadan kolayca oluşturacaktır. Bu, yöneticilerin yönetsel açıdan işini kolaylaştıracaktır. İşgörenlerin güdülenmesini sağlamada, öğrenciyi merkeze almada, çalışanları sürekli olarak yönlendirmede ve piyasanın beklediği nitelikteki insanları yetiştirmede önemli bir rol üstlenecek, bunları da kalite halkalarının üyeleri ile gerçekleştirecektir.

Kalite halkalarına katılım gönüllü olduğu için işgören sorunu açıkça ortaya koymaktan çekinmeyecektir. Dolayısıyla yönetici sorunu açık olarak gördüğünde, sorunların çözümünü ile ilgili kararları diğer üyelerle birlikte alacaktır. Örgütlerin gelişmesine katkıda bulunacak gelişmeleri, halka üyeleri ile benimseyip, diğer işgörenlerin desteğini alması kolaylaşacaktır. İşgörenlerin mutluluğunu ve örgütün amacını birleştirecek, dolayısıyla istenen hedefe daha kolay ulaşılmış olacaktır.

Kalite halkalarında her şeyin açıkça ortaya konduğu bilinmektedir. İnsanlar ortak bir dil kullanırlar. Karşılıklı işlevsel takımlar oluşturulur. Verilere dayalı kararlar alınır. Azalan korku artan güven oluşur. Gurur duygusu gelişir ve örgütün amacına ulaşmak için işgörenler var gücüyle çalışırlar (Aksu,1995, s.208).

Yine kalite halkalarına bireyler gönüllü olarak katıldıkları için, burada yapılan bazı değişim ve yenilikleri daha kısa sürede benimseyeceklerdir. Özellikle işgörenlerin eğitim düzeyinin yüksek olduğu okullarda, kalite çemberini oluşturan üyelerin, mutlaka diğer işgörenlerinde üzerinde anlaştığı kişilerden oluşturulması, örgütlerde yıkıcı olan çatışmaları ortadan kaldıracaktır. Elbette ki çağdaş örgütlerde uygun düzeyde bir çatışmanın örgütü geliştireceği ve örgütün verimini artıracacağı yönde bir düşünce bulunmaktadır. Kuşkusuz bu açıklama çağdaş örgütler için yerinde bir açıklamadır.

Kalite halkalarının yöneticilere sağladığı diğer bir yarar ise, yöneticiler halkalar aracılığıyla, öğretmen, öğrenci ve yardımcı işgörenlerin sorunlarından ve isteklerinden kısa sürede haberdar olacaktır. Bu aldığı dönütler sonucunda gerekli çalışmalarını yaparak başarıyı yakalama konusunda sağlıklı kararlar alacaktır.

Kalite Halkaları Öğretmenlere Neler Kazandırır?

Eğitim örgütlerinde öğretmenlerin çok ayrı bir yeri vardır. Eğitim ve öğretimin yürütülmesinde, çevrenin kalkınmasında, istenilen hedeflere daha kısa sürede ulaşılmasında öğretmenlere önemli bir görev düşmektedir. Öğretmenlerin yöneticilerle öğrenciler arasında bir köprü görevi görmesi açısından da önemi vardır. Gelecek nesillerin biçimlenmesinde, yetiştirilmesinde, toplumun çağdaş bir yapıya kavuşturulmasında etkin bir görev üstlenmiş olan öğretmenler, geleceğimize yön veren insanlardır. İşte bu etkin görevde daha başarılı olmaları için neler yapılmalıdır? Sorusu sorulduğunda, başta öğretmenlerin kalite halkalarına üye olmaları gereklidir.

Okullarımızda adına kalite halkaları denmese de kalite halkalarını tamamıyla yansıtmaya da belirli alanlarda grup çalışmaları yapılmaktadır. Ancak bu çalışmaların sonucunda sağlıklı dönütler alınıp değerlendirilmeleri yapılamamaktadır. Dönütler alınsa bile aksayan tarafların üzerinde neler yapılabileceği konusunda yeterli çaba harcanmamaktadır. Bu nedenlerden dolayı kalite halkaları aracılığıyla öğretmenlerin kendi aralarında sağlıklı bir iletişim kurmalarını sağlamak, aynı dersi okutan hocaların bir araya gelerek, eğitim ve öğretimle ilgili kararları ortak alıp, en etkili bir şekilde uygulamaya koyması önemlidir. İlköğretimin özellikle birinci kademesinde görev yapan, birden çok şubesi bulunan okullarda, öğretmenlerin planları sağlıklı bir şekilde yapmaları, koşulları değerlendirmeleri, ulaşabilecekleri hedefleri belirlemeleri, hep birlikte kararlara katılarak kararların içinde olmaları son derece önemlidir. İnsanlar kararlara katıldığı ölçüde sorumluluk alırlar ve bu sorumluluğun gereklerini yerine getirmeye çalışırlar. Bütün çalışan öğretmenlerin belirli aralıklarla bir araya gelerek daha önceden üzerinde anlaşılıp karara varılan konuların, ne kadarının gerçekleştiğini görmeleri açısından halkalarda bulunmaları, hem kendi açılarından hem de örgüt açısından son derece önemlidir. Öğretmenlerin kalite halkalarında olmaları kendilerine olan güvenlerini artıracaktır. Öğretmenlerde gurur duygusunu geliştirecektir. Öğretmenlerin öğrenme ve öğretme etkinliklerini kolaylaştıracaktır. Diğer öğretmenlerle birlikte takım ruhunun gelişmesine olanak sağlayacaktır. Yetişkin yaşamının sorumluluklarını bilmesine katkı sağlayacaktır (Aksu, 1995, s.206).

Bütün bunların sonunda sağlıklı hedeflerin tespiti, uygun eğitim ortamlarının düzenlenmesi ve değerlendirmelerin bilimsel yöntemlerle yapılması sağlanmış olacaktır. Halka üyesi öğretmenler, birbirleri ile kavga yerine yardımlaşmayı, dedikodu yerine, yaratıcı düşünmeyi, örgütün zayıflıklarından bahsederek karamsarlığa kapılma yerine çözüm önerileri geliştirmeye çalışacaklardır. Bütün bunları gerçekleştiren öğretmen aynı zamanda kendini de yenilemiş olacaktır.

tır. Bir başka boyutuyla öğretmen bilgileri saklamak yerine bilgiyi yaymayı, başkaları ile paylaşmayı, otokratik bir ortam yerine, daha çağdaş bir ortamın oluşmasına olanak tanıyacaktır. Her konuyu masaya yatırıp, artılarını eksilerini tartıştıktan sonra yararlı olacak maddelerde birleşmeyi sağladıktan sonra, onları gerçekleştirmek için uğraş vereceklerdir. Bütün bunların sonucunda öğretmenin iş doyumunu artacak ve bu da örgütün gelişmesine ve veriminin artmasına neden olacaktır.

Kalite Halkaları Öğrencilere Neler Kazandırır?

Eğitim örgütlerinin öncelikli görevlerinden biri, elindeki ham maddeyi en etkin bir şekilde işlemektir. Ancak bunu da yaparken az maliyet ve nitelikli üründen taviz vermemesi gerekir. Piyasaya nitelikli insanı sürmek zorundadırlar. Örgütler ancak ellerindeki malzemenin niteliğine göre piyasada değer kazanırlar. İnsan olmadan nasıl ki, bir elektrik şarteline basmak zordur, işte eğitim örgütlerinde de öğrenci olmadan eğitim örgütleri, hiç bir işe yaramazlar. Bu yüzden öğrencilerin istenilen düzeyde ve istenilen özelliklerde yetiştirilmesi önemlidir. Her alanda olduğu gibi eğitim örgütlerinde de ürünün kaliteli olması beklenir. Bu yüzden eğitim örgütlerinde uygulanan kalite halkalarının öğrenciler bazında yararları nelerdir? Sorusuna yanıt aramak gerekirse; öncelikle okullarda öğrenci başarısını artıracaktır. Öğrencilerin öğrenme yeteneğini geliştirecektir. Sorumluluk duygusu ve kendini önemseme duygusu gelişecektir. Yüksek moral ve işlerini daha kısa sürede bitirme isteğini artıracaktır. Bununla birlikte öğrenciler arasında işbirliğini ve paylaşma duygusunu geliştirecektir. Paylaşma duygusu ve bir yere ait olma duygusu öğrenciyi daha çok çalışmaya teşvik edecektir. Öğrencilerin kendi aralarında oluşturdukları halkalara üye olmaları belli kurallar çerçevesinde istedikleri konuları demokratik bir ortamda tartışmalarına olanak tanıyacaktır. Ayrıca kendilerine olan güvenlerini artırdığı gibi, kişiliklerinin oluşma-

sına da bir katkı sağlayacaktır. Ancak burada yöneticilerin dikkat etmesi gereken konu, halkalara katılan her üyeyi sağlıklı bir şekilde dinlemek, görüşlerine değer vermek, görüşler içinde insanların ve örgütün geleceğine katkı sağlayacak her şeyi uygulamaya koymak gerekir.

Kalite Halkaları Yardımcı İşgörenlere Neler Kazandırır?

Eğitim örgütleri sadece öğretmen, yönetici ve öğrenciden oluşmamaktadır. Eğitim örgütlerinde bir çok alanda eğitimcilere yardımcı olan işgörenlerde bulunmaktadır. Eğitim örgütlerinin etkili olabilmesinde eğitim hizmetlerini doğrudan üretenler kadar, bu üretimin nitelik ve niceliğinin istenilen düzeye gelmesine yardım eden öbür işgörenlerde bulunmaktadır. Bunlar hesap işleriyle uğraşanlar, iç hizmet işlerini yürüten memurlar, sağlık, temizlik ve teknik hizmetleri yürüten işgörenlerdir (Başaran,1993, s.125). Görüldüğü gibi yardımcı işgörenlerde eğitim örgütlerinin kalitesinin artmasına katkıda bulunmaktadırlar. Yardımcı işgörenlerin kalite halkalarına üye olmaları, kendi aralarında ve üstleriyle olan ilişkilerinde sağlıklı iletişim kurmalarını sağlar. Bu da iletişim kazaları sonucu ortaya çıkan çatışmaların ortadan kaldırılmasına olanak sağlar. Halkalara üye olmaları sonucunda, işgörenler kendilerinin önemli olduğu duygusunu hissederler ve bu duyguyu yaşarlar. Kendini değerli ve önemli gören işgörenin ise çalışma performansının artması beklenir. Yöneticinin kendisine değer verdiğini hisseden işgören, diğer işgörenleride örgütün verimliliğinin artırılmasına yönelik çaba harcamaya ikna edecektir. İşten kaçma, işi yavaşlatma davranışı ortadan kalkacaktır. Dolayısıyla çalışanlar yaptıkları işi severek ve isteyerek yapacaklardır.

Kalite Halkaları Eğitim Örgütlerine Nasıl Uyarlanmalıdır?

Çağdaş yöneticiler dışarıdan alınan bir değişimi ve yeniliği, örgütlerine uyarlamaya çalışırken, değişimi örgütün yapısına uygun olarak gerçekleştirir. Bilirler ki örgütün kültürüne, çalışanların değerlerine ve tutumlarına aykırı bir uygulama yapmak, belki de örgütün gelişmesi yerine örgüte zarar verecektir. Bu yüzden liderler değişim ve yenileşmeyi uygularken yukarıda sayılan kurallara dikkat etmelidirler. Sürekli iyileşme ve gelişme mantığından hareket eden Toplam kaliteyi ve kalite halkalarını ancak bu şartlarda başarılı bir şekilde örgütlerine uygulayabilirler. Örgütün iklimini yeterince tanıyan yapılacak değişikliği uygun yer ve uygun zamanda gerçekleştiren liderler, hem kendi başarılarını pekiştirecekler, hem de örgütün, rekabetin hızla arttığı bu dönemlerde geleceğini garanti altına almış olacaklardır. Buraya kadar olan açıklamalardan da anlaşılacağı üzere, kalite halkaları, okulla ilişki içerisinde olan her kişi ve kuruma olumlu yansımaları bulunmaktadır.

Yirminci yüzyılda gelişmelerin öncelikle teknolojik alanda olması, çalışmaların yoğunluğunun da bu alanlara kaymasına neden olmuştur. Ancak yirmi birinci yüzyıla girerken artık çağın bilgi çağı olduğu düşünüldüğünde, çalışmaların bilgi çağının özelliklerine uygun olması gerektiği açıktır. Bilgi çağını yakalamak, bilgi çağının içinde olmak, ancak sistemli bir eğitimle mümkün olacaktır. Daha öncede belirtildiği gibi eğitim yoluyla insanlar var olan durumdan daha ileriye gidebilir, bilgiler bir yerden başka bir yere transfer edilebilir ve insanların ihtiyaç duyduğu bir çok şey eğitim aracılığıyla gerçekleştirilebilir. Bu noktada çok önemli bir rol ve görev üstlenmiş olan eğitim örgütleri, kendini bilgi çağının gerekleri doğrultusunda geliştirmeli, ihtiyaçlara yanıt verebilecek düzeye taşınmalıdır. Öncelikle eğitimde toplam kalite halkalarını kurup, halkalar aracılığıyla gelişen ve değişen her şeyi izleme ve örgüte uyarlama olanağını ilk fırsatta yaratmalıdır. Kalite halkalarının eğitim örgütlerine neler getirebileceğine bakıldığında ise, önemi daha da net olarak anlaşılacaktır. Daha ön-

cede açıklandığı gibi beş ile on kişi arasında değişen kalite halkaları üyelerinin karşı karşıya olduğu bir çok sorun vardır. Halka üyesi, her bir birey, kendi konularını bağımsız olarak seçebilmeli ve daha sonra konulara bağlı sorunların çözümü ile uğraşmalıdır (Ishikawa, 1997, ss.149-150). Sorunun ne olduğunu bilen bir kişi sorunun neden kaynaklandığını araştıran bir kişiden daha çabuk olayla ilgili çözüm yolları geliştirmeye çalışacaktır. Bu da zaman ve emek açısından örgütlere büyük bir getiri sağlayacaktır. Bu nedenle oluşturulan kalite halkalarının başarılı bir şekilde devam etmesi isteniyorsa, şu önceliklere dikkat etmek zorunluluğu vardır. Öncelikle, hedefler somut olarak ortaya konmalıdır. Var olan durumun değerlendirilmesi yapılmalı, neden bu durumda bulunduğu araştırılmalı, sık aralıklarla düzeltici önlemler alınmalı, sonuçlar zaman zaman değerlendirilmeli, yanlışların ve tekrarın önlenmesinden sonra, sonradan akla gelen düşünceler, geriye kalan sorunların dikkate alınması, gelecek için yeniden planların yapılması gerekir. Bütün bu açıklamaların yanında, kalite halkaları üyeleri, sorun çözmekten öte, sorunların ortaya çıkış nedenlerinin önünü keserek, buna olanak tanımaması, amaçlarını, yöntem ve tekniğini bu doğrultuda ortaya koymasını bilmelidir. Burada asıl amaç, sorunsuz bir süreç sonucunda, belirlenen hedeflere en etkin bir şekilde ulaşmayı gerçekleştirmektir.

Yine Kalite halkalarını oluşturan üyelerin değişim ve yenileşmenin öncüsü olmaları beklenir. Bu grup aracılığıyla bir takım yenilikler örgütlere sağlıklı bir şekilde sokulabilir, diğer işgörenlerinde yenilikleri kolayca kabullenmeleri sağlanabilir. Ancak burada önemli olan grup üyelerinin, çağdaş, modern, kendi alanında bilgili, dürüst ve diğer bireylerin güvenebileceği bireylerden oluşması, grubun çalışmasını kolaylaştıracaktır.

Ayrıca kalite halkalarının verimli bir şekilde uygulanabilmesi başka kriterlere de bağlıdır. Her düzeydeki işgören bu anlayışın gerektirdiği rolleri bilmeli ve bunları noksansız olarak uygulamalıdır

(Hoşgörür, 1997, s.15). Örgütlerde çok uzun sürede yerleşmiş davranış kalıplarının değiştirilmesi, kalite halkalarına inanmış işgörenlerle mümkün olabilir. Örgüt içinde veya örgüt dışında uygulamaya konulacak olan bir yenilik, işgörenlerin kültürüne, inançlarına, değer yargılarına ve şirketin kendi kültürüne uygun hale getirilmelidir. Bu aşama da halka üyeleri, üye olamayan diğer işgörenleri de değişiklikler konusunda ikna edebilmeli, gerekirse diğer halka üyelerini de zincire katabilmelidir. Örgütlerdeki bu çabalar, örgütün değişip gelişmesine, çağı yakalamasına büyük katkıda bulunacaktır.

Okulların öğrenci, öğretmen, yönetici, yardımcı işgören ve çevreyle sürekli bir ilişki içinde olduğu herkes tarafından bilinmektedir. Bir çok değişkeni bünyesinde barındıran okul, hem çevresini etkiler, hem de çevresinden etkilenir. Bütün bu değişkenlerle iç içe yaşamak zorunda olan eğitim örgütlerinin ise daha önce belirtildiği gibi asıl amacı, istenilen niteliklere sahip insanları yetiştirmektir. İstenilen nitelikteki insanların yetiştirilmesi ise, işgörenlerin mutlu bir ortamda olduğu örgütlerde yetiştirilebilir. İnsanların mutluluğunu ön planda tutan kalite halkalarının önemi ise, burada bir kez daha ortaya çıkmaktadır. Her kesimden insanların beklentilerine tam anlamıyla yanıt vermeye çalışan okullarda, kalite halkalarının uygulanması hiç kuşkusuz başarılı sonuçları beraberinde getirecektir. Örneğin, okullarda kurulan okul aile birliği üyeleri okulun her türlü sorunlarıyla yakından ilgilenmekte, okulların gelişip ilerlemesine katkı sağlamaktadır. Burada kişiler kalite halkalarındaki gibi gönüllü kişilerden oluştuğu için kalite halkalarındaki bütün özelliklerin buraya da uygulanmasında bir sakınca yoktur. Yine, okullarda, öğretmenlerin hemen hemen hepsini farklı kalite halkalarına üye yapmak, her kalite halkası üyesinin uzmanlık alanıyla ilgili diğer bireyleri aydınlatmasını sağlamak, aynı şekilde okulu bulunduğu yerden daha ileriye götürecektir. Aynı işlemlerin yardımcı işgörenlerle, öğrencilerle ve yöneticilerle de yapılması ve kurulan her halkanın diğer halkalarla olan ilişkisinin sağlanması gereklidir. Bu işlemleri ise, öğretim lideri kabul

edilen müdürlerin yapmasında yarar vardır. Yöneticiler, bu işlerin sağlıklı bir şekilde yürütülmesi için var gücüyle çalışmalıdırlar. Gerekli eşgüdümü sağlayan liderler, hem örgütünü başarıya taşıyacak, hem de toplumdaki saygınlığını artıracaktır. Bununla da kalmayıp acımasız rekabetin yaşandığı ortamda ayakta kalmanın sevincini yaşayacaktır.

S O N U Ç :

Öncelikle sanayi alanın da uygulanan toplam kalite ve kalite halkaları, yirminci yüzyılın sonlarına doğru sosyal bilimler alanında da kendini hissettirmeye başlamıştır. Sürekli gelişme ve iyileşme olarak amaçlarını ortaya koyan toplam kalite anlayışı, bir çok alanda uygulanmış ve başarılı sonuçlar alınmıştır. Bu başarılı sonuçların alınması diğer alanlarda kalite halkalarının oluşturulabileceği düşüncesini doğurmuş ve son olarak ta eğitim örgütlerinde uygulanmaya başlanmıştır. Kuşkusuz eğitim örgütlerinde adı kalite halkaları olmasa da benzer uygulamaların olduğu göze çarpmaktadır. Ancak sürekli iyileşme olarak bilinen kalite halkalarının, sürekli olarak bir değerlendirme yapması, var olan durumu sorgulaması, yeni yöntem ve teknikleri örgütün amacına uygun olarak kullanması, insana gerekli değerini verilmesini sağlaması açısından önemlidir.

Bir başka önemli sonucu, hedeflerin istenilen düzeyde gerçekleşmesine, işgörenlerin iş doyumunun artmasına, paylaşma ve hoşgörü duygusunun gelişmesine olanak sağlayarak, bireylerin mutlu bir süreç yaşamasına gerçekleştirmesi; örgütün her yönüyle mükemmel bir havaya bürünmesini sağlaması açısından önemlidir.

KAYNAKLAR

- Aksu, M. B. (1995) "Toplam Kalite Yönetimi" *Eğitim Yönetimi*. Yıl .1 sayı. 2. Ankara
- Balcı, A. (1995) *Örgütsel Gelişme*. Pegem Yayınları. Ankara.
- Başaran, İ. E. (1993) *Eğitim Yönetimi*. Gül Yayın Evi. Ankara.
- Cafoğlu, Z. (1996) *Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi*. Avni Akyol Eğitim ve Kültür Vakfı Yayınları. İstanbul.
- Erdoğan, İ. (1997) "Toplam Kalite Yönetimi Anlayışının Eğitim Kurumları İçin Yorumlanması" *Yaşadıkça Eğitim*. İstanbul Kültür Koleji Yayınları, sayı 55,
- Gull, A. G. (1998) "Değişime Bakışımızı Değiştirmek" *Executive Excellence*, 16, s.18.
- Hoşgörür, V. (1997) "Eğitimde Kalite Yönetimi". *Yaşadıkça Eğitim*. Sayı, 55.
- Ishikawa, K. (1997) *Toplam Kalite Kontrol*. Kalder yayınları. Yayın No.7. İstanbul.
- Köksal, H. (1998) *Toplam Kalite Yönetimi*. Dünya Yayıncılık. İstanbul.
- Sönmez, L. (1995) *Toplam Kalite Yönetimi ve Örgüt İklimi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yenersoy, G. (1997) *Toplam Kalite Yönetimi*. Rota Yayınları. İstanbul.