

Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi

Gültekin Yıldız*
Kadir Ardıç**

1. Giriş

Günümüzde küresel pazarda yoğun bir rekabet yaşanmaktadır. Bu rekabette iş dünyasının bekleyişlerini karşılayabilecek nitelikte öğrencilerin yetiştirilmesi giderek önem kazanmaktadır. Eğitim sistemi nitelikli mezunlar (çıkıtlar) vermede başarısız olursa, bu başarısızlığın faturasını ya işletmeler yeniden eğitim için milyarlar harcayarak ya da toplum, kalitesiz mal ve hizmetlere katlanarak ödeyecektir.

Uzun yıllardan beri kamu kurum ve kuruluşları ile özel işletmeler istedikleri niteliklere sahip eleman bulmakta güçlükle karşılaşmaktadırlar. Yüksek öğretimden mezun olan gençlerin neredeyse üçte birinin işsiz kaldığı bir ülkede nitelikli eleman bulunamaması, eğitim kurumları hakkında kaygıların artmasına neden olmaktadır.

Belirli becerileri kazanmış, kendini işine adayan bir işgücüne sahip olmak isteniyorsa, kalite kavramı işletmelerden önce eğitim kurumlarında ele alınmalı ve tartışılmalıdır. Çünkü kaliteli bir ürün ve hizmet ancak iyi bir eğitim ile mümkündür. John Akers'in ifadeleriyle "eğer öğrencilerimiz bugün rekabet edemezlerse, yarın şirketler nasıl rekabet edeceklerdir." (Schargel 1993: 67).

* Prof. Dr. G. Yıldız, Sakarya Üniversitesi İ.İ.B.F. İşletme Bölümü'nde öğretim üyesidir.

** Dr. K. Ardıç, Sakarya Üniversitesi İ.İ.B.F. İşletme Bölümü'nde araştırma görevlisidir.

Kalite üstatlarından Dr.Deming kaliteli mal ve hizmet üretiminde eğitimin anahtar bir rol oynadığını ifade etmektedir (Schargel 1993: 68). Dünyada yaşanan değişime ayak uydurmanın en önemli koşullarından biri kaliteli eğitimidir. Ancak ülkemizdeki mevcut geleneksel (klasik) eğitim anlayışı ile bu değişime ayak uydurmak mümkün değildir. Bu çalışmada geleneksel eğitim anlayışının yetersizlikleri ana hatlarıyla ortaya konulacak ve eğitimde *Toplam Kalite* anlayışı alternatif olarak açıklanacaktır.

2. Geleneksel (Klasik) Eğitim Anlayışı

Ülkemiz Yüksek Öğrenim kurumları başta olmak üzere tüm eğitim kurumlarında klasik eğitim anlayışı egemendir. Bu anlayış büyük ölçüde pasif, araştırmacı nitelikleri zayıf, kendine güveni olmayan, yeniliklere ve değişime çabuk uyum sağlayamayan insan tipleri yetiştirmektedir.

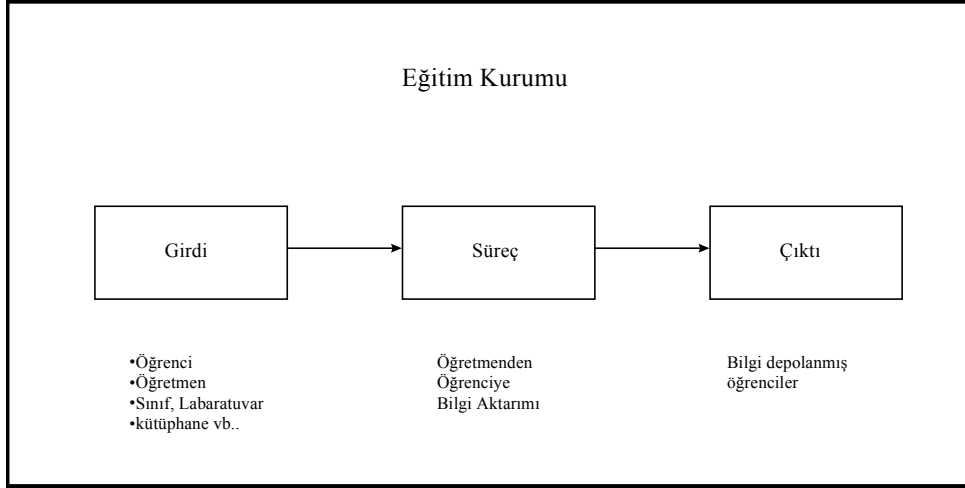
Klasik eğitim anlayışında eğitim faaliyetleri, “kapalı sistem” anlayışına uygun bir biçimde yürütülmektedir. Eğitimde girdilerin önemi kabul edilmekle birlikte, girdilerin niteliklerini artıracak bir faaliyet söz konusu olmamaktadır. Eğitim kurumları kendilerine girdi sağlayacak alt kurum (orta öğretim) öğrencilerinin niteliğini artırıcı bir işbirliği içinde değildir. Öğretmen ya da öğretim elemanı yetiştiren kuruluşlar da ise (Eğitim Fakülteleri veya Fen ve Sosyal Bilimler Enstitüleriyle) arzulanan ya da beklenen nitelikler konusunda bir görüş alış-verişi yaşanmamaktadır.

Klasik eğitimde, eğitim faaliyeti genellikle öğretmenden öğrenciye tek yönlü bir bilgi aktarımı şeklinde olmaktadır. Öğrencinin katılımı istenmemekte, sessizce dinlemeleri öğretim için uygun bir ortam olarak görülmektedir. Bu ortamda başarı ise, genellikle aktarılan bilgilerin ne kadarının hafızada kaldığının ölçülmesi yoluyla yapılmaktadır. Üniversitelerden mezun edilen öğrencilerin (çıktılar), müşterilerimizin (toplum, kariyerin yapılacağı kurumlar, veliler ve hatta bizzat öğrenciler) bekleyişlerine uygun olup olmadığı hiç önemsenmemektedir.

Yıl içinde genellikle bir kez yapılan teftişlerde, kurallara ve bakanlıkça yıllar önce belirlenen müfredata uygun eğitim yapılıp yapılmadığı üzerinde durulmaktadır. Yüksek Öğretim Kurumunun (YÖK)’ün yaptığı yıllık denetimlerde de şekil şartının gerçekleştirilmiş olması eğitimin kalitesinin değerlendirilmesinde temel kriter olabilmektedir.

Klasik eğitim anlayışında eğitim kurumlarının ne “tedarikçiler” ne de “müşteriler” ile arasında hemen hemen hiçbir bilgi alış-verişi yoktur. Böyle bir sistemin başarısı, planlandığı şekilde yürütülmesine bağlı görülmektedir. Müşterilerimiz konumunda olan üst kurumların (toplum, kariyerin yapılacağı kurumlar, veliler ve hatta bizzat öğrenciler) “çıktılarımızı” beğenmesi ise eğitim kuruluşlarının kaygıları arasında bulunmamaktadır.

Şekil 1.
Geleneksel Eğitim Anlayışı



Bu anlayışta eğitimde istenilen amaçlara ulaşılamamasının nedenleri belirlenen kurallara uyulmamasında aranırken, eğitim kuruluşları, mezunlarımızı çalıştıran kurumlarla, velilerle, öğrencilerle başarıyı artırmada işbirliğine gerek görmemektedir. Öğrenci ve öğretmenlerin motivasyonu ise bu anlayışta önemsenmemektedir.

3. Eğitimde Toplam Kalite Anlayışı

Toplam Kalite Yönetimi (TKY)'nin temel amacı; müşterinin kalite gereksinimlerini belirleyerek, buna göre hatasız çıktı sağlayarak müşteriye memnun etmek ve kaliteyi geliştirmekle ilgili sürekli çabalarda bulunmaktır. TKY'nin en önemli özelliği ise kaliteli ürün ve hizmet sağlanmasını bir kaç kişinin omuzlarına bırakmayıp, sistemdeki herkesle paylaşmaktır.

Özellikle Japon'ların sanayi kuruluşlarında başarı ile uyguladıkları bu yönetim felsefesi, son yıllarda hizmet işletmelerinde de yaygın bir şekilde uygulanmaktadır. Hastaneler, süpermarketler, ulaştırma şirketleri ve eğitim kuruluşları artan rekabet ortamında müşterilere beledikleri hizmeti sunabilmek için TKY'i alternatif bir yönetim olarak görmekte-dirler.

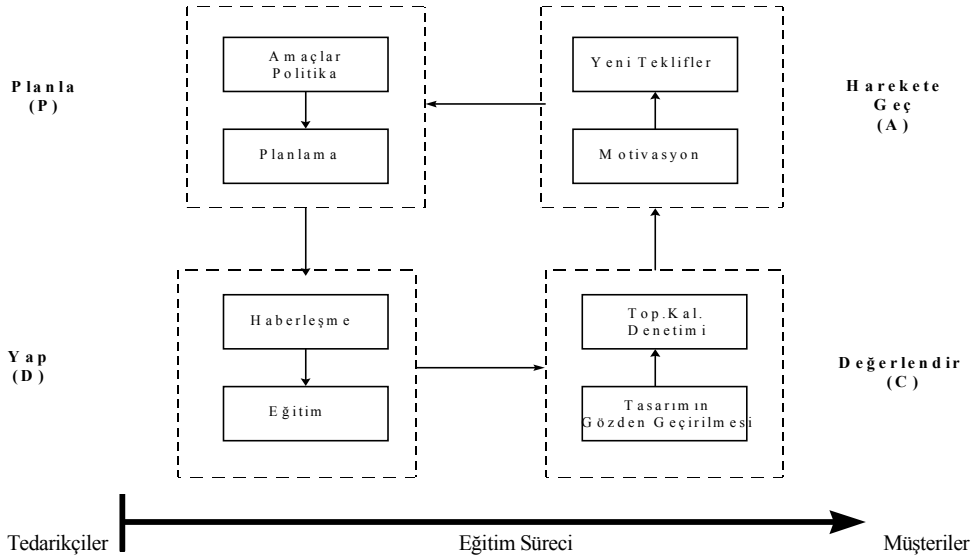
4. Toplam Kalite Eğitiminin Özellikleri

4.1. Tedarikçilerle İlişkiler

Geleneksel yönetim anlayışının aksine TKY, kendisine girdi (öğrenci, öğretmen ve eğitim materyali) sağlayan diğer eğitim kuruluşlarıyla sıkı bir işbirliğini öngörmektedir. Çünkü “girdi” kaliteli olmadıkça istenilen kalitede bir eğitim gerçekleştirilemez. Bu nedenle alıcı eğitim kurumu için öğrenci sağlayan kuruluşların da kaliteli eğitim vermesi son derece önem taşımaktadır. Bugün ülkemizde üniversite eğitiminin istenilen kalitede olmamasında, sürdürülen eğitim faaliyetlerinden önce, orta öğrenim kurumlarının beklenen standartta öğrenci yetiştirememesi büyük rol oynamaktadır.

Bu durumda üniversite yönetimine düşen görev, orta öğrenimle ilgili kuruluşlarla (Milli Eğitim Bakanlığı, ilgili Genel Müdürlükler, Milli Eğitim Müdürlükleri ve okul idarecileri) sıkı bir işbirliğine giderek, nasıl bir öğrenci profili belediklerini, hangi özelliklerin olması gerektiğini açıkça ifade etmeli ve bunu sağlamada gereken desteği vermelidirler.

Şekil 2.
Eğitimde Toplam Kalite Anlayışı (Dahlgaard vd. 1995: 447).



Bu ilişkiler eğitim sisteminin diğer girdilerini sağlayan kuruluşlarla da aynı şekilde sürdürülmek zorundadır. Aksi halde hatasız “üretim” yapılmaması beklenmemelidir.

4.2. Müşteri ve İşgören İhtiyaçlarını Dikkate Alma

Müşteriler üzerinde odaklanma, onların beklentilerinin belirlenmesi açısından önemlidir. Bu açıdan müşterileri iki açıdan ele alabiliriz: İç müşteriler ve dış müşteriler. İç müşterilerimiz; öğrenciler, öğretmenler ve diğer idari görevlilerdir. Dış müşteriler ise; eğitim sürecinin ortaya koyduklarından etkilenen resmi ve özel kurumlar, işletmeler, veliler ve genelde ise toplumdur. Dış müşteriye tatmin etmeden önce iç müşterinin tatmin edilmesi gereklidir. Dış müşteri tatmini bunun sonucunda ortaya çıkmaktadır. Kaliteli bir “eğitim” için öğretmenlere, diğer çalışanlara ve öğrencilere uygun koşulların oluşturulması gereklidir.

Bir eğitim kurumunda kaldırılması gereken en önemli engellerden biri “korku”dur. Öğrenci, öğretmen ve okul idareleri “başarısızlık” korkusunu birlikte yenmelidirler. Öğretmenlerin bu korkuyu kaldırmadaki rolleri ve sorumlulukları büyüktür. Öğrencilerle kurulacak ciddi bir diyalog ile bu sorun büyük ölçüde çözülebilecektir.

Kaliteli bir eğitim için okul yönetimi, öğretmen ve öğrenciler dış müşterilerin kendilerinden ne istediğini bilmeleri gerekir. Bunun için de iş hayatıyla iletişim ve işbirliği içinde olmaları; onların ihtiyaçlarına cevap verebilecek müfredat programları geliştirmelidirler.

4.3. Sürekli Geliştirme

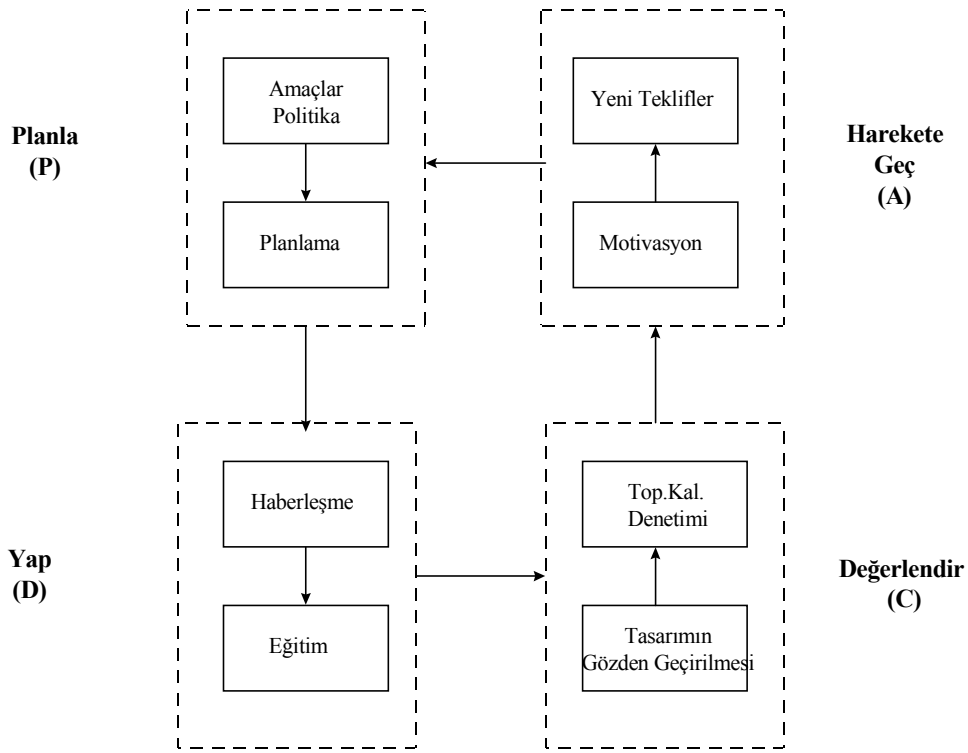
Kalite geliştirme, eğitim süreci içindeki bütün faaliyetlerin sürekli iyileştirilmesini gerektirir. Daha iyi kaliteye, iç ve dış kalite iyileştirmeleri yoluyla ulaşılabilir. İç kaliteyi geliştirmenin temel amacı, iş süreçlerini daha yalın, daha akıcı hale getirmektir. İş süreçlerindeki sorunlardan ve hatalardan korunma uzun vadede maliyetleri de düşürecektir. Dış kaliteyi iyileştirmede amaç, dış müşteri tatmininin artırılmasıdır. Bunun için yeniliklerin müfredatlara anında yansıtılması yeni öğrenme yöntemlerinin uygulanması gerekir. Böylece ürünlerimizin kalitesi yani eğittiğimiz öğrencilerin kalitesi de artacaktır.

Kalite geliştirmede “Deming Döngüsü” diye bilinen “planla, yap, değerlendir, harekete geç” (PDCA) çevriminden büyük ölçüde yararlanılmaktadır.

Kalite iyileştirme faaliyetleri, nelerin yapılması gerektiğinin iyi bir planı ile (P), başlarsa sürekli ve etkin olacaktır. İyi bir planlamadan sonra, plana ulaşılmasını sağlayacak faaliyetlerin yapılması gerekir (D). Değerlendirme aşamasından sonra sonuçlar kontrol edilmelidir (C). Kontrol aşamasında ulaşılan sonuçlarla

İlgili nedenleri anlamaya çalışmak önemlidir. Böylece sonuçlardan gereken dersler çıkarılacaktır. Sonuçları değerlendirdikten sonra süreci geliştirmek için harekete geçmek (A) mümkün olabilecektir.

Şekil 3
Deming Döngüsü (Dahlgaard vd. 1995: 447).



Eğitimde Toplam Kaliteyi uygulamaya koyarken kurumlar için önemli olan, kalite amaçlarının, politikalarının ve planların belirlenmesidir. Kalite amaçlarını ve kalite politikalarını uygun aksiyon planları izlemelidir.

TKY planlara dahil edildikten sonra, stratejinin bütün çalışanlara duyurulması gerekli olacaktır.

Deming çevriminde bundan sonraki aşama, elde edilen sonuçlarla, planlarda belirlenen sonuçların ölçüldüğü değerlendirme aşamasıdır. Bu aşamada, yeni mal

ve hizmetlerin (yeni ders ve konuların) dizaynı (tasarımı) gözden geçirilmektedir. Kontrol aşaması, faaliyetlere yönetimin katılması, yönetimin TKY stratejisine desteğini ifade eder. Yıllık kalite denetimleri TKY stratejisinin önemli bir kısmını oluşturmaktadır. PDCA faaliyetlerine öğretim elemanlarının, öğrencilerin ve diğer görevlilerin katılması son derece önemlidir. Eğer eğitim kuruluşları mevcut eğitim kalitesini iyileştirmek, geliştirmek ya da yeni kalite hedefleri ortaya koymak istiyorsa bu katılımı mutlaka gerçekleştirmelidirler.

Tablo 1.
Okulda Toplam Kalite Yönetimi (Özdemir 1996: 221)

Geleneksel Yaklaşım	Toplam Kalite Yaklaşımı
Bilginin yayıcısı olarak öğretmen Öğretmen sınıfta tek karar verici	Öğrenme etkinlikleri düzenleyicisi Kararlar diğer öğretmenlerle birlikte verilmektedir
Normal dağılıma göre öğrenci değerlendirme Kontrol edici olarak öğretmen	Tam öğrenmeye yönelik değerlendirme Düzenleyici: Lider, öğrencinin ihtiyaçlarına eğilen ve işi yapan
Öğretmen merkezli Tek kitap üzerine program temeli	Öğrenci üzerine odaklanmış Yetişkin hayatın sorumlulukları üzerine odaklanmış ve tanımlanmış yeterlikler
Kontrol edici olarak yöneticiler	Düzenleyici: Lider, öğrencinin ihtiyaçlarına eğilen ve işi yapan

Eğitimin ürünü, eğitilmiş kişi değil, eğiten kişidir. Bir başka ifade ile, “kendini eğitmek için güçlendirilmiş” kişidir. Günümüzde hiç kimse tam anlamıyla eğitilemez. Sınırlı bir zaman diliminde bir kişinin öğrendiği, kaçınılmaz olarak bir kaç yıl içinde geçersiz kalacaktır. Brower’in ifadesiyle, “eğitimin ürünü gerçekte bir ürün değildir. O asla sonu olmayan bir süreçtir.” Bu şekilde güçlendirilen öğrenciler eğitimden şunları kazanmış olmalıdır:

1. Okul sonrası öğrenme ve gelişirmenin nasıl sürdürüleceğinin bilgisi,
2. Öğrenme ve geliştirmeyi sürdürebilme becerileri,
3. Kendi kendine öğrenmeyi tabii ve eğlenceli olarak gören ve hisseden, hayat boyu öğrenmeyi sürdüreceği bir zihin yapısı,
4. Öğrenme ve kendini geliştirmeyi sürdürmek için güçlü bir güdü ve irade.

Sürekli iyileştirme ile ilgili anahtar kelime “öğrenme”dir. Öğrenme süreci sürekli iyileştirme sürecinin en önemli kısmını oluşturmaktadır. Öğretmen tek yönlü haberleşme kanalını kullanarak bilgi aktaran konumundan çıkıp; öğrenmenin sağlayacağı ortamı hazırlayan, yol gösterici, ilgi ve yeteneklerin gelişimini destekleyici, dolayısıyla sürekli ilerlemeyi sağlayıcı bir konuma geçer.

Toplam Kalitenin uygulanması, eğitimcileri kendilerini yargılayıcıdan çok destekleyici; aktarıcıdan çok yönlendirici ve kılavuz; sınıf içinde soyutlanmış çalışanlardan çok, aileler, öğrenciler, yöneticiler, öğretmenler, işyeri ve bütün toplumla birlikte çalışanlar olarak görmemize yardım etmektedir. Geleneksel anlayışla Toplam Kalite anlayışı arasındaki farklar aşağıdaki Tablo 1 de gösterilmiştir:

4.4. Verilerle (Gerçeklerle) Çalışma

TKY’de ölçme son derece önemli olmaktadır. Lord Kelvin’in ifade ettiği gibi “hakkında konuştuğumuz bir şeyi eğer ölçebiliyor ve rakamlarla ifade edebiliyorsak, onunla ilgili bir şeyler biliyoruz demektir. Eğer ölçemiyor ve rakamlarla ifade edemiyorsak, bu konuda bilgimiz yeterli değildir.” Eğitim kalitesinin geliştirilmesi amacıyla yapılması gereken; mevcut durumun belirlenmesi, mevcut durumun uygun olup olmadığının kanıtlanması, gerçekleşen iyileştirmelerin tanımlanmasıdır. İyileştirme sürecinin yönetilmesi ve gelişmelerin izlenebilmesi gibi bir çok faaliyetin gerçekleştirilebilmesi için “veri”lere ihtiyaç vardır. Veri gerçekleri ifade eder. Bu veriler ise, ancak “ölçüm” ile elde edilebilir. Ölçemediğimiz bir şeyi ne geliştirebiliriz ne de kontrol edebiliriz.

TKY’ne göre iki temel ölçüm şekli bulunmaktadır: İç ölçüm ve dış ölçüm. Birincisi temel süreçler ve iç müşteri tatmininin ölçümüyle ilgilidir. İkincisi ise, dış müşteri tatmininin ölçülmesini ifade etmektedir (Dahlgaard ve diğ. 1995: 450).

Eğitim kuruluşlarının kaliteyi yükseltmek amacıyla, sürekli ölçme ve kalite ile ilgili verilerin (gerçeklerin) toplanması ve raporlanması sistemini yerleştirmeleri büyük önem taşımaktadır. Eğitim kuruluşlarında üç türlü ölçümden söz edebiliriz.

1. Dış müşteri tatmini endeksi (Customer Satisfaction Index, CSI)
2. İç Müşteri Tatmini (Employee Satisfaction Index , ESI)
3. Eğitim kurumlarının dahili süreçleri ile ilgili diğer kalite ölçümleri

İşgören ve müşteri üzerine odaklanma TKY’nin temel öğelerinden biridir. Bir eğitim kurumunda kalite amacı, doğal olarak işgörenlerin ve müşterilerin tatminidir. İşgörenler eğitimi veren kişiler, müşteriler ise öğrencilerdir. Bir eğitim kurumu, bir sonraki sürece “girdi” (iç müşteri) veya dış müşterilere “çıktı” şeklinde bazı sonuçlar üreten, birbirleriyle ilişkili süreçler toplamı olarak tanımlanabilir. Bir

sürecin sonuçlarının kalitesini ölçmek için bir kalite kontrol noktasının oluşturulması gereklidir.

TKY, kurum yöneticilerinin, işgörenlerin ve öğrencilerin dahili süreçlerdeki sorunların veya başarısızlıkların nedenlerini farkında olmalarını ve bunlarla ilgilenmelerini gerekli gören süreç yönelimli bir faaliyettir (Dahlgaard vd. 1995: 451).

4.5. İlgili Herkesin Katılımının Sağlanması

Eğitim faaliyetlerinin kalitesi sadece öğretim elemanından beklenmemelidir. Daha önce de belirttiğimiz gibi amaç bilgi yüklemek değildir. Eğitim kurumunun yöneticileri, öğrenme ortamının oluşturulmasından sorumludurlar. Herkesin katılımını sağlamak amacıyla öğretim elemanlarının, öğrencilerin ve diğer çalışanların motivasyonu sağlanmalıdır. Herkesin bir çalışma takımında veya kalite çemberinde aktif katılımını sağlamak kalitenin sağlanmasının temel şartıdır. Eğitimle ilgili çalışma ekipleri kurumun kalite organizasyonunun önemli ve ayrılmaz bir parçasıdır (Dahlgaard vd. 1995: 454).

Lider konumundaki öğretmenin diğer öğretmenlerle de işbirliği yaparak, onları da ekip çalışmasına dahil etmesi olumlu sonuçlar vermektedir. Nitekim TKY'yi "Eastern Maine Technical College" deki Yüksek Lisans programına uygulayan bir ekonomi profesörü, matematik profesöründen aldığı yardım sonucu öğrencilerin grafikleri doğru okumaya ve basit denklemleri doğru yorumlamaya başladıklarını belirtmiştir. Yine aynı programda pazarlama profesörünün talebiyle kendisinin fiyat teorisi üzerinde durması sonucu, öğrencilerin pazarlama dersindeki başarılarının arttığını da ifade etmiştir (Basık 1997: 55). Ekip çalışmaları sayesinde konunun bütününe kavrayan, dahil olduğu ekip içinde sorunların üstesinden gelinmesinde kendisinin de rolünün ve sorumluluğunun olduğunu bilen öğrenci; bu görev ve sorumluluklarına sahip çıkarak, başarının artması için kendini ve ekip arkadaşlarını denetleyecektir.

5. Sonuç

TKY, eğitim sisteminin geliştirilmesinde ve toplumun beklentilerine cevap verebilecek nitelikli eleman yetiştirilmesinde geleneksel eğitim anlayışına göre büyük üstünlüklere sahip bulunmaktadır. Toplumun eğitime olan güveninin tazelenmesinde TKY bir fırsat oluşturmaktadır. İş dünyasının nitelikli elemana kavuşma özlemi, eğitim sisteminin sürekli gelişmesiyle karşılanabilecektir. Bu gelişmenin, çevreye kapalı geleneksel sistemle sağlanması mümkün gözükmemektedir. Eğitim sisteminin geliştirilmesi ülkenin üretim gücünün artmasına neden olacaktır. Bu nedenle Toplam Kalite anlayışının üretim işletmelerinden önce eğitim kurumlarında uygulanması daha anlamlı ve gereklidir. Eğer eğitim siste-

mimiz başarısız olur ve kalitesiz çıktılar üretirse, bu tüm toplumun kaynaklarının israf edilmesi anlamına gelmektedir.

TKY, küresel pazarda işletmelerimizin ve toplumun değişimi yakalayarak rekabet edebilmesinde önemli katkılar sağlayacak ve eğitim sistemimize yeni bir soluk kazandıracak nitelik taşımaktadır.

Ancak TKY'ni eğitim kurumlarında hayata geçirebilmek için üst yönetimin Toplam Kalite felsefesini iyi anlaması, gönül vermesi ve liderlik yapması zorunludur. Aksi takdirde TKY'ni gerçekleştirme mümkün olamayacaktır.

Kaynakça

- Basık, Feryal Orhan (1997), "Eğitim ve Toplam Kalite", *Kalder* (Önce Kalite Dergisi), Ödüllü Kalite Makaleleri.
- Cafoğlu, Zuhâl (1996), *Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi*, İstanbul: Avni Akyol Ümit Kültür ve Eğitim Vakfı Yayınları (3).
- Dahlgaard, Jeans; Kai Kristensen ve Coopal K.Kanji (1995), "Total Quality Management and Education" ; Total Quality Management, Vol: 6, No:5-6.
- Özdemir Servet (1995), "Eğitimde Toplam Kaliteye Yönetimi", *Verimlilik* (Toplam Kalite Özel Sayısı).
- Schargel, Franklin (1993), "Total Quality in Education", Quality Progress, October.
- Weaver, Charles N. (1997), *Toplam Kalite Yönetiminin Dört Aşaması* (Çeviren: Birkan ve Akınhay) , İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Yenersoy, Gönül (1997), *Toplam Kalite Yönetimi*, İstanbul: Rota Yayıncılık.
- Yıldız, Gültekin (1994), *İşletmelerde Toplam Kalite Yönetimine Geçişte Stratejik Bir Yaklaşım*, Adapazarı: SAÜ Yayınları (10).