

## Eğitim Kurumlarında Toplam Kalite Uygulamalarını Olumsuz Etkileyen Etmenler

### The Negative Factors Affecting Total Quality Applications in Educational Organisations

Soner M. ÖZDEMİR

Kırıkkale Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, Kırıkkale-TÜRKİYE

#### ÖZET

*Bu çalışmada, eğitim kurumlarında yada okullarda toplam kalite uygulamalarını olumsuz yönde etkileyen faktörler ele alınmıştır. Toplam kalite yönetimi (TKY), temel olarak bir kurumda ürün veya hizmetlerin sürekli geliştirilmesini, kurum içi ve dışı tüm müşterilerin istek, beklenti ve memnuniyetlerinin karşılanmasını, alınan kararlara ve sorunların çözümüne herkesin katılımını, tüm çalışanların sorumluluk üstlenmesini, sorunlara ve kaliteye odaklı etkin ekip çalışmalarını, çalışanlar arasında etkili ve samimi iletişimin kurulmasını içeren bir yaklaşımdır.*

*Toplam kalite uygulamalarına son yıllarda eğitim kurumlarında da göze çarpmaktadır. Bir çok eğitim kurumunda oldukça başarılı TKY uygulamaları görülürken, buna karşın bazı eğitim kurumunda yada okulda ise toplam kalite uygulamalarının çeşitli yönlerden başarısız olduğu da dikkati çekmektedir. Bu çalışmada, eğitim kurumlarında toplam kalite uygulamalarını olumsuz yönde etkileyen faktörler 11 başlık altında ortaya konulmuştur. Bunlar; (1) çalışanların TKY'nin getirdiği değişime hazır olmaması ve değişime direnç göstermesi, (2) kaliteye dayalı kurum kültürünün oluşturulamaması, (3) çalışanların kalite sürecine kendilerini adamamaları, (4) üst yönetim liderliğinin eksikliği, (5) toplam kalitenin sihirli bir değnek olarak görülmesi, (6) biz zaten bunu yapıyoruz anlayışı, (7) toplam kalitenin bir moda olarak algılanması, (8) yöneticilerin otoritelerinin azalacağı endişesi, (9) sürekli eğitim yetersizliği, (10) takım çalışmasının yetersizliği ve (11) beklenti düşüklüğü olarak belirlenmiştir.*

**Anahtar kelimeler:** kalite, toplam kalite yönetimi, eğitimde toplam kalite yönetimi, eğitimde toplam kalite uygulamalarını etkileyen faktörler

**ABSTRACT**

*The goal of this study is to explore the factors, which hinder the “total quality applications” in educational organisations particularly in schools. Throughout the literature, the total quality management has been recognized as an approach to promote customer satisfaction and continuous improvement in work places. By focusing on the problem solving and quality-centered work organisation, this approach has been recognized to enhance the quality of the work through effective collaboration among the staff who share the common goals and responsibilities and feel the ownership of the work.*

*The total quality management literature revealed that there have been some successful implementations of the TQM approach in educational settings, however, some researchers explored unsuccessful applications of TQM approach in educational settings. Drawn from the research results, there are 11 main factors identified to cause unsuccessful application of total quality implementations in education. These factors are (1) employee’s resistance to change, which is required by the TQM implications, (2) employees’ lack of internal understanding about the organisational culture based on quality (3) employees’ lack of commitment to the quality process (4) administrators’ lack of leadership to manage the quality process, (5) overreaching (unrealistic) expectations from the TQM implementations (6) employees’ understandings that we already do it, (7) individuals’ perception of TQM as a goal, rather than a tool to support the quality of the work, (8) managers’ fear to lose their power and authority over the workers, (9) inadequate education and human resources, (10) lack of effective team working and (11) low expectations.*

**Key words:** *quality, total quality management, total quality management in education, factors affecting total quality applications in education.*

**Giriş**

Kalite bir yaşam biçimidir. Beden, ruh ve beynin yaptığı, yaşamın her alanına yansıyan bir yolculuktur. Kalite öncelikle, kalplerimizde ve ruhlarımızda başlar. Daha sonra kişiler arası ilişkilerimize yansır. Hem yalnızken, hem de başkalarıyla birlikteyken kalite’yi yaşamımızın odak noktası haline getirebiliyorsak, ailelerimizi ve bizimle birlikte olan diğer kişileri de etkilemeye başlayabiliriz. Kalitenin toplumun özünü oluşturması için, okullarımızın, işyerlerimizin ve bireylerimizin kaliteyi benimsemesi şarttır. Herhangi bir ortamda kalite felsefesini benimsemiş insanların sayısı artarsa, bu felsefe o oranda yaşamımızın bir parçası haline gelecektir. Sonuçta diyebiliriz ki; okul, iş ve yakın çevremiz sonra da tüm toplumun ve bir parçası olduğumuz artık küresel bir

köy olan dünyamızın esasını oluşturan kalite odaklı insanların sayısı ile kalite düzeyimiz doğru orantılıdır (Bonstingl, 2000).

Kaliteyi kurum içi ve dışında geliştirmeye ve kurumun gelecekte de var olabilmesine yönelik olarak ortaya atılan ve uygulamaya konan anlayışlardan birisi toplam kalite yönetimidir (TKY). Besterfield ve diğerlerine (1995) göre, toplam kalite yönetimi hem bir felsefe hem de bir kurumun sürekli gelişmesinin temelini oluşturan rehber ilkeler seti olarak tanımlanabilir. TKY bir kurumdaki tüm süreçlerin geliştirilmesi için nicel metotların ve insan kaynaklarının uygulamasına ve müşterilerin bugünkü ve gelecekteki gereksinimlerini karşılamaya dayalı bir süreçtir. TKY disipline edilmiş bir yaklaşım altındaki temel yönetim tekniklerinin, mevcut gelişim çabalarının ve teknik araçların entegre edilmesidir.

Toplam kalite yönetimi aslında sadece bir yönetim anlayışı yada uygulaması değildir. Günümüzde hemen tüm sektörlerde ciddi biçimde uygulanan toplam kalite yönetimi ürün ve hizmetin kalitesini geliştirmenin yanı sıra, çalışanların ve müşterilerin memnuniyetlerinin artırılması, kararlara ve sorunların çözümüne herkesin katılımının sağlanması, etkili ekip çalışmalarıyla problemlerin belirlenmesi ve çözülmesi, sürecin her aşamasının kontrol edilmesi ve kalitenin tüm topluma yaygınlaştırılması gibi süreçlerden oluşmaktadır.

TKY her çalışanın amacının müşteriye tatmin etmek olduğu ve organizasyonun bunu yapmaları için çalışanlara fırsatlar tanıdığı bir kalite kültürünün yaratılması ile ilgilidir. Toplam kalite yönetiminde müşterinin alguları ve beklentileri kısa dönemli ve değişken olarak kabul edilir ve bu yüzden kurumlar müşterilerinin değişen istek, gereksinim ve zevklerini karşılayabilmek için onları kendilerine bağlı tutmanın yollarını bulmak zorundadırlar (Sallis, 1993).

Kısaca TKY, sadece kaliteyi ve verimliliği öngören bir sistem değildir. Bir sistem bütünlüğü içinde bir kurumun ve etkinliklerinin tüm yönlerinde, insan davranışlarında, süreçlerde uygulanan yöntem ve tekniklerde, çalışma ortamında, ürün veya hizmette,

yani tümüyle kurum kültüründeki sürekli gelişime ve müşteri memnuniyetine yönelik bir değişimi esas alan bir felsefedir (Akal, 1995).

### **Eğitimde Toplam Kalitenin Uygulanması**

Eğitimde TKY'nin uygulanması özellikle 1990'lı yıllardan sonra gerçekleşmiştir. İşletmelerde başarılı sonuçlar veren toplam kalite ilkeleri yavaş yavaş eğitim kurumlarında da uygulanmaya başlanmıştır. Günümüzde gerek ülkemizde gerekse de ABD, Avrupa ve Japonya'da sayısız okul, eğitim süreçlerinde toplam kalite yönetimi uygulamasını yürütmektedir.

Eğitimde TKY, çevre ile etkileşim içerisinde, çevrenin ihtiyaçlarını takip eden, okulu etkileyen unsurları dengede tutan, değişime açık, okul içinde öğretmen, öğrenci ve personel arasında ahengi sağlayan, iyi ilişkiler kuran, demokratik, anlayışlı, statükocu olmayan geniş görüş açısına sahip, eldeki kaynakları rasyonel kullanan bir yönetim felsefesidir (Şimşek, 2000).

Günümüzde TKY felsefesinin okullarda uygulama amacı, kendilerini yargılayan çok destekleyen, sadece ders veren değil yol gösterip, taktik veren; bir sınıfın duvarları arasında izole edilmiş, yalnızca öğrencileriyle ilgilenen bir kişi olarak değil; veli, yönetici, diğer öğretmenler ve iş adamları gibi toplumun tüm bireyleri ile iletişimi tercih eden tüm eğitimcilere yardım etmektir (Köksal, 1998).

Sonuç olarak, eğitimde toplam kalite yönetimi aslında iç ve dış tüm müşterilerin yani öğrencilerin, öğretmenlerin, okul çalışanlarının, velilerin, toplumun ve toplumsal kuruluşların gereksinimlerini ve beklentilerini karşılama anlamına gelir. İç müşterilerin okulda yapılan eğitimden ve yapılan faaliyetlerden gurur duyması, dış müşterilerin ise öğrencilerin ve mezunların istenen niteliklerde davranışlar kazanması yönünden hoşnut olmalıdır (Kwan, 1996).

### **Toplam Kalite Yaklaşımının Eğitim Sürecine Getirdiği Katkılar**

Toplam kalite yaklaşımının temel ilkelerinin eğitim-öğretim süreçlerinde uygulanmasıyla birlikte, hem okul yönetimi süreçleri açısından, hem öğrencilerin

başarısı, öğrenme düzeyi ve velilerin memnuniyeti açısından, hem de okuldaki başta öğretmenler olmak üzere tüm okul çalışanlarının niteliğinin, motivasyonunun ve memnuniyetinin artması gibi birçok yönden gelişme sağlanmaktadır.

Ülkemizde eğitim alanında başarılı TKY uygulamalarından birisi Başkent Üniversitesinde gerçekleştirilmiştir. Bu üniversitedeki toplam kalite uygulamalarında aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir (Akşit ve diğerleri, 2000):

TKY bir yaşam ve çalışma felsefesidir

TKY yeni bir örgüt kültürü oluşturma çabasıdır

TKY bir kurumsallaşma sürecidir

TKY öncelikle birim bazında desteklenmesi gereken bir değişim sürecidir

TKY kişilere değil, sisteme ve kişilerin sistematik çalışmasına bağlıdır

TKY paydaşların ortak katılımı ve mutluluğudur.

Toplam kalite ilkelerinin okullarda uygulanmasıyla birlikte gerek okuldaki çalışanlar, gerekse de okul dışındaki ilgililer işbirliğine dayalı kalite geliştirme ve uygulama fırsatı yakalarlar. Wiedmer and Haris (1997) TKY'nin okullardaki uygulamalarından elde edilecek getirileri şu şekilde belirtmiştir. *“Okul çalışanları ile toplum ve iş dünyasının birlikte ortak amaçlar doğrultusunda gerçekleştirecekleri işbirlikçi takım çalışmaları yapılabilir. Bireysel farklılıklar dikkate alınarak öğrencilerin öğrenmelerini en üst düzeye çıkarılabilir. Tüm eğitim partnerlerinin kişisel gelişimleri sağlanabilir. Okul sisteminde bu partnerler bireysel değişim ve gelişim sağlama yönünde yöreklendirilebilir. Okullardaki yada kurumlardaki tüm paydaşlar arasında iletişimi güçlendirmek gibi uygulamalar yer almaktadır”*.

Erdem (2000) TKY'nin eğitim sisteminde uygulanması sonucunda sağlanabilecek olası yararları şu şekilde sıralamıştır:

Eğitimde kalite kavramı ve bilinci oluşur

Öğrenci, öğrenci velisi ve işveren odaklı örgüt kültürü oluşur

Öğrenen bir okul oluşur

Okullarda toplumun ve işverenlerin istediği kaliteli insan yetiştirilir

Eğitim örgütlerinde ekip çalışmasıyla örgütsel sorumluluk gelişir  
Eğitim yönetiminde toptan katılımcılık sağlanır  
Eğitim örgütlerinde işlevsel bir örgüt yapısı kurulur  
Eğitimde kaliteye dayalı performans ve performans değerlendirme anlayışı oluşur  
Eğitim iş görenlerinin hizmet içi eğitimi sürekli olur  
Eğitim araştırmaları değişimi belirleyen motor bir güç olur  
Eğitim yönetiminde lider yöneticiler dönemi başlar  
Eğitim örgütlerinde TKY, iş görenlerce bir yaşam biçimi olarak benimsenir.

Toplam kalitenin eğitimde uygulanmasıyla öğrenciler eğitimlerinden daha fazla sorumluluk almakta, eğitim programı kalite üzerine yapılandırılmakta, kurumsal hedefler kaliteye odaklı hale getirilmekte, eğitimin etkililiğini ölçme işlemi gelişim yönündeki adımları kaydeden bir araç olarak kullanılmakta ve karar alma sürecine öğrencilerin, ailelerin, çalışanların ve toplumun katılımına yönelik kalite takımlarının oluşturulmaktadır (Arcaro, 1995).

Ayrıca, toplam kalitenin uygulandığı bir okulda, öğrencilere araştırma ve inceleme fırsatlarının verildiği, hipotez ifade etme, sonuç çıkarma, problem çözme, eleştirel ve analitik düşünme gibi becerilerin kazandırıldığı bir öğrenme ortamı sağlanabilir (Lachlan ve Shutler,1999).

Aslında, eğitim süreçlerinde toplam kalite ilkelerinin uygulanması yalnızca öğrencilerin başarılarının artması ve daha nitelikli öğrenmelerinin sağlanması değildir. Toplam kalite, okulda görev yapan yönetici, öğretmen, memur ve diğer tüm çalışanlara kadar herkesin aktif rol ve sorumluluk aldığı, birlikte kalite geliştirme çalışmalarının yapıldığı, herkesin her zaman ve durumda öğrenme çabası içinde olduğu sağlıklı, mutlu ve yaşanabilir bir ortamın yaratılmasını amaçlamaktadır.

Buna karşın, diğer kurumlarda olduğu gibi, eğitim kurumlarında da toplam kalitenin etkili ve verimli biçimde uygulanmasını olumsuz yönde etkileyen bir çok etken vardır. Bu etkenler aşağıda ele alınmaktadır.

### **Eğitim Kurumlarında Toplam Kalitenin Uygulanmasını Olumsuz Yönde Etkileyen Etkenler**

Bir çok alanda olduğu gibi, eğitim kurumlarında da toplam kalite uygulamasına büyük bir istek, heyecan ve coşkuyla başlanır. Ancak, bu çabaların bir kısmı çeşitli etken yada engellerden dolayı başarısızlığa uğramaktadır. Toplam kalite uygulamalarının başarısızlığına etki eden olumsuz faktörler arasında; çalışanların değişime hazır olmamaları, üst yönetimin liderlik ve desteğinin eksikliği, çalışanların kendilerini kaliteye adanmamaları, toplam kalitenin bir moda ve sihirli bir değnek olarak algılanması, kaliteye dayalı kurum kültürünün oluşturulamaması, etkili takım çalışmasının eksikliği, sürekli eğitime önem verilmemesi ve beklenti düşüklüğü vb. gibi etkenler gösterilebilir. Bu etkenler aşağıda ayrıntılı biçimde açıklanmaktadır.

#### **a. Çalışanların Değişime Hazır Olmaması ve Değişime Direnç Göstermesi**

TKY'nin herhangi bir kurumda etkili ve başarılı olabilmesi için öncelikle kurumda çalışanların TKY'nin getirdiği yenilikleri benimsemeye açık olması gerekir. Ancak kurumdaki bazı yönetici ve çalışanların bu yeni uygulamaya “*eski köye yeni adet getirmek*” şeklinde olumsuz manada bakması, TKY uygulamasının başarı şansını da azaltmaktadır.

Besterfield ve diğerlerine (1995) göre TKY'ye giren bir kurumda öncelikle değişime karşı bir direnç olacaktır. İnsanlar yaptıkları işleri belli yollarla ve belli biçimde yapmaya alışık oldukları için, bu onlar için tercih edilen yol haline gelmektedir. Bireyler için benimsedikleri yolları ve alışkanlıkları değiştirmek zordur. Ancak, bu durum bir kurumun örgütsel ve kültürel değişimi gerçekleştirmesinde çok daha zor bir durumdur.

Bonstingl (2000) da toplam kalitenin başarılı olmasında bu hususu özellikle vurgulamaktadır. Bonstingl'a göre toplam kalite bir yolculuk sürecidir. Bu yolculuğun daha etkin olabilmesi için herkesin sabırlı olması şarttır. Kalite okullarına geçiş süreci insanların yaşam tarzlarında ve işyerlerinde ciddi değişiklikler yapmaları gerektiği anlamına gelir. Değişim kavramı hiç kuşkusuz beraberinde bir güvensizlik ve çekinceyi

de getirecektir. Kurum önde gelenleri, ilk başlarda yeni liderleri coşkuyla kutlasalar dahi, alınan kararların kısa vadede sonuç vermemesi durumunda hayal kırıklığına uğrayabilirler.

Toplam kalitenin uygulanmaya başlamasıyla birlikte, bazı çalışanların yeni uygulamaya şu şekilde karşı çıktıkları görülür (Ersun, 1995);

Bu da daha önceki teoriler gibi gelip geçici bir modadır,

Belki her yerde uygulanabilir ancak, bizim kurumumuza için uygun değil,

5 yıl çok uzun bir süre, bu sürede kim bilir ne gibi gelişmeler olacaktır

Bu yaklaşım bizim işçimizin yapısına ve özelliklerine uygun değil

Herkes birbirinin işine karışacak, yetki ve sorumluluklar allak bullak olacak.

Ayrıca, bazı yöneticiler ve eğitimciler, “bugüne kadar toplam kalite yönetimi uygulamadan binlerce öğrenci eğittik, toplam kalite yönetimsiz de olur” diyerek, yeni sisteme karşıt görüş ileri sürebilirler. “Nereden çıktı şimdi bu sistem, biz bu sistem olmadan da pekala idare ediyorduk” düşüncesini savunabilirler. Özellikle, eğitim kurumlarında, öğrencileri için her kararı almaya ve kararları dikte etmeye alışık eğitimciler, öğrenci ve veli beklentilerine göre hareket etmeye kendilerini hazır hissetmeyebilirler (Bridge, 2003). Öğretmenler, öğretim biçimlerini yeniden düşünmelerinin istenmesinden bıkmışlardır ve çocuklarının deneyimlerinin kendilerinininkine benzemesini isteyen ana-babalar da yeni yaklaşımı desteklemede gönülsüzdür (Aksu, 2002).

Bütün bu olumsuz bakış açıları ve değişme yönünde gösterilen direnç, okullarda TKY'nin uygulanmasını ve uygulama sonucu elde edilecek kurumsal ve bireysel kazançların oluşmasını engellemektedir.

Önder'in (1997) yapmış olduğu “*Toplam Kalite Yönetiminin Kamu Kurumlarında Uygulanabilirliği ve Ankara Büyükşehir Belediyesinde Ampirik Bir Çalışma*” adlı araştırmada vurgulanan önemli noktalardan biri de “*yönetici ve çalışanların değişime karşı direnç göstermesi*” olmuştur. Bu durum, TKY çalışmalarının başarısızlığındaki önemli etkenlerden birini oluşturmaktadır. Ayrıca, Türkmen'in (1995) yaptığı çalışmada



da, TKY'nin başarısını engelleyen önemli faktörlerden birisi olarak “yönetimin kendini değiştirmeye direnç göstermesi” olduğu vurgulanmıştır.

Bu bakımdan, toplam kalite hareketine başlamadan önce çalışanların yeni sistemi benimsemeleri ve değişime ayak uydurmaları için toplam kalite ve getireceği kazanımlar hakkında bilgilendirme eğitimleri ve seminerler verilmeli, çalışanların korku ve endişelerinin yapıcı ve olumlu bir yaklaşımla ortadan kaldırılmasına çaba sarf edilmelidir.

#### **b. Kurumda Kalite Kültürünün Oluşturulamaması**

Toplam kalitenin başarılı olmasında, kalite geliştirmeye dayalı bir kurum kültürünün oluşturulması büyük önem taşımaktadır. Ancak toplam kalite uygulamalarına bakıldığında, kurumda kalite kültürünün oluşturulmadığı, bunun yerine bazı sloganlara ve geçici aktivitelere ağırlık verildiği görülmektedir.

Toplam kalite yönetiminin yarattığı kültüre “kalite kültürü” denilmektedir. Bu kültür insanların yaşam biçimi haline gelerek gelişmeyi sağlamaktadır (Ensari, 2000). Teorik olarak bütün kurumlar, kurumsal kültürün önemli olduğunu belirtirlerken uygulamada bunu çoğu kez ihmal ederler. Kurumsal kültürün oluşturulmasında beklide en önemli unsurlardan biri olan insan faktörü sürekli ihmal edildiğinden, beklenen örgüt kültürü de oluşmamaktadır. Bu durum, TKY uygulamasına geçilmesinin hep teorik kalmasını ve uygulamalarınsa başarısız olmasını kaçınılmaz hale getirmektedir (Yatkın, 2003).

Booz, Allen ve Harihon'un (1996) çalışmasında TKY'nin başarısızlığında önemli faktörlerden biri olarak, “bir modelin örgüt kültürüne adapte edilmesi yerine, kullanılan modelde ısrar edilmesi” belirtilmiştir (Aktaran: Cafoğlu, 1999). Yine, Türkmen'in (1995) yaptığı çalışmada, TKY'nin uygulanmasındaki önemli engellerden biri de “yöneticilerin örgüt kültürü konusuna yeterince önem vermemesi” olarak belirtilmiştir.

TKY'yi uygulamak isteyen kurumlarda kalite kültürünün gelişmiş olması gerekir. Toplam kalite kültürünü benimseyen kurumlarda çalışanlar ve yöneticiler arasında statüden kaynaklanan farklılıklar ikinci planda kalır. Kurumda yer alan herkesin kuruma katkıda bulunması istenir. Toplam kalite kültürü insana değer veren bir kültürdür. Bu

özelliği ile çalışanlar görevi, sorumluluğu ve yetkiyi paylaşır yada devredebilirler (Doğan, 2002).

Glasser (1999) “Okulda Kaliteli Eğitim” adlı eserinde okulda bulunması gereken örgütsel kültür üzerinde de durmaktadır. Glasser, kaliteli bir okulun yada toplam kalite ilkelerinin uygulandığı bir okulun özelliklerini, “*eğitim kadrosu ve öğrencilerin arkadaş olduğu, baskı ve zorlamanın olmadığı, öğrencilerin okula heyecanla geldikleri, eğitim kadrosu ve öğrencilerin kararları birlikte aldığı ve kuralları birlikte oluşturduğu, öğretmenlere birer profesyonel olarak bakıldığı, öğretmenlerin disiplin sorunlarıyla uğraşmadığı, her öğrenciden çalışmasının kalitesini kendisinin değerlendirmesinin istendiği*” şekilde ifade etmektedir.

Böyle bir kurum kültürünün sağlandığı bir okulda şüphesiz hem yönetici ve öğretmenler hem de öğrenciler etkili ve nitelikli öğrenme yönünde daha fazla çaba sarf edecekler, kendilerini okulun bir parçası olarak görecekle ve işbirliği içinde keyifli bir çalışma ve öğrenme ortamı yaratacaklardır.

Özetle, kaliteye ilişkin ne tür çaba sarf edilirse edilsin, amaca yönelik olarak o kurumda bir kültür oluşturulamazsa, tüm girişimlerin başarısızlıkla sonuçlanması muhtemeldir. Bu nedenle, öncelikli olarak tüm çalışanlara kalite bilincinin yerleştirilmesi ve buna dayalı olarak da kalite kültürünün oluşturulması gerekecektir (Ceylan, 1998).

### **c. Üst Yönetim Liderliğinin ve Desteğinin Eksikliği**

TKY'nin uygulamada başarılı olmasındaki belki de en önemli unsurlardan birisi üst yönetimin liderliğidir. Yöneticilerin liderlik özelliği gösterememeleri, toplam kalitenin uygulanmaya konmasında yada uygulama sürecinde önemli bir engel teşkil etmektedir.

TKY sadece belli bir bölüm, kişi yada grubun gayret ve faaliyetleriyle değil, mükemmel bir liderlik ve yönetim beceri ve uygulamasıyla başarılı olacaktır. Lider ne yapılacağını, nereye gidileceğini ve hangi faaliyetin gerçekleştirileceğini etkin biçimde organize edebilmelidir (Türk ve diğerleri, 2004). TKY'yi uygulama sürecinde, değişimi ve gelişimi yönetecek vizyoner liderlere gereksinim vardır (Bridge, 2003).

Goetsch ve Davis (1997) TKY uygulama sürecindeki hataları beş başlık altında ele almış ve bunlardan en önemlisi olarak “*üst yönetimin zayıf liderliği*”ni belirtmiştir. Booz, Allen ve Harihon’un (1996) yaptığı çalışmada TKY’nin başarısızlığına ilişkin çeşitli faktörler belirlenmiştir. Bunlardan biri de “*tepe yönetiminin eksikliğidir*”(Akt. Cafağlı, 1999).

Benzer sonuçlardan biri de Hamedoğlu’nun (2002) çalışmasında ortaya çıkmıştır. Hamedoğlu, “*İlköğretimde TKY’nin Uygulanmasında Görülen Engeller*“ adlı yüksek lisans çalışmasında, okullarda TKY’nin uygulanmasının önündeki engellerin ekonomik, kültürel, sistemden kaynaklanan, yönetsel, eğitsel ve psikolojik etkenler olduğu sonucuna varmıştır. Bu çalışmada “*üst yönetimin değişime karşı olumsuz tavır takınması*” TKY uygulamalarındaki önemli engellerden biri olarak belirlenmiştir.

Sebastianelli ve Tamimi (2003) tarafından yapılan çalışmada ise TKY başarısının önündeki engeller beş boyutta ele alınmıştır. Bu beş boyuttan biri de “*kalite liderliğinin eksikliği*” (*lack of leadership for quality*) olarak belirtilmiştir.

Deming, on dört ilkesinin ilkinde “*ürün ve hizmetin gelişimi amacının sürekliliğini yaratın*” diyerek yöneticilere önemli bir uyarı yapmıştır. Buna göre, kurumda kalite süreç, sistem ve çıktılarının sorumluluğu yönetimindir. Burada yönetime düşen; toplam kalite felsefesinin kurumda tamamen benimsenmesi, en üstten en alttaki görevliye kadar güven ilişkilerinin oluşturulması, üretimdeki işçilerin çalışmaktan duydukları neşe ve gururun önündeki engelleri yok ederek sürekli gelişim için onları eğitim yetkilendirmesi ve toplam kalite ilke ve uygulamaları hakkında sürekli eğitim sağlamak için gerekli kaynakları kullanmasıdır (Bonstingl, 2000).

Eğitim liderleri, toplam kalite ilke ve uygulamalarının okul kültürünün bir parçası olması için çaba harcamalıdır. Bunu da ancak, tüm okul elemanlarının işbirliği sonucunda gerçekleştirebilir ve gözle görülür sonuçlar elde edebilirler. Okul yöneticileri, öğrencilerin, öğrenci-öğretmen işbirliğinin sürekli geliştirilmesi sonucunda potansiyellerinin tümünü değerlendirebilmeleri için uygun ortamı yaratmak zorundadır (Köksal, 1998).

Kısacası, her şeyden önce üst yöneticilerin toplam kalite yönetiminin ne olduğunu anlaması, bunun gerekliliğine inanması ve bu konuda yeterince eğitim alması gereklidir. Yöneticinin yeterliliği yanında, diğer tüm çalışanları da kaliteyi geliştirme çalışması içine çekmesi gerekmektedir (Ünal, 1997).

#### **d. Herkesin Kendini Kalite Sürecine Adamaması**

Bağlılık, dürüstlük, açıklık ve etik olma TKY felsefesinin benimsenmesinde temel gerekliliklerdir. TKY, bir kurumun standart işleyiş prosedürlerinin sürekli ve hızlı biçimde revizyonu, yürütülmesi ve değerlendirilmesini içeren bir süreçtir. TKY ile birlikte bir kurum, kendini sürekli yeni öğrenmelere açma ve yeni öğrenmeler elde etme yönünde çaba gösterme yolunda bir konuma getirmektedir (Babbar, 1995).

TKY'nin uygulama sürecinde bir eğitim kurumunda başta yöneticiler olmak üzere, tüm çalışanların, öğrencilerin ve ailelerin kalite geliştirme sürecine kendilerini adanmaları gereklidir. Oysa, birçok başarısız toplam kalite uygulamasına bakıldığında önemli engellerden birisinin yöneticiler ve çalışanların belli bir süre sonra eski davranış biçimlerine ve alışkanlıklarına geri döndükleri göze çarpmaktadır.

Çeşitli araştırmacılarca TKY'nin bazı kurumlarda niçin başarılı biçimde uygulanamadığına yönelik belirtilen görüşlerde ortak nokta, kurumda toplam kaliteye kendini adama eksikliğinin olmasıdır. Enthine (1993) Boston bölgesindeki üniversitelerde yaptığı çalışmada toplam kalitenin başarısının, kurum yöneticilerinin kendilerini adama düzeyiyle ilişkili olduğuna işaret etmektedir (Akt. Motwani ve diğerleri, 1996).

Hamedoğlu'nun (2002) yapmış olduğu çalışmada ise toplam kalitenin önündeki önemli engeller biri "*okulda herkesin kendini işin sahibi olarak görmemesi*" yada "*kendini kalite çalışmasına adamaması*" yer almaktadır. Önder (1997) tarafından yapılan çalışmada da "*kaliteye olan inançsızlık*" TKY uygulamasının önündeki olası engellerden birini oluşturduğu belirtilmiştir.

Oysa, çalışanların tam bağlılığını sağlamak ve onu sürekli iyileştirme çabasına yönlendirmek TKY'nin en önemli özelliğidir. Kurumdaki herkes, yönetici, öğretmen

yada destek elemanı kim olursa olsun, sağladıkları hizmetin kalitesinden sorumludurlar. Kalite sistemleri, çalışanları kontrol etme mekanizması değil, onlara sorunlarını çözmeye yardımcı bir araçtır (Ensari, 2000).

Bu bakımdan, Deming'in de belirttiği gibi, "*kurumdaki herkesi kalite değişimini başarmak üzere harekete geçirmek gereklidir, çünkü değişim herkesin görevidir*"(Ensari,2000). Yani, okuldaki kalite geliştirme sisteminde yöneticiler, öğretmenler, öğrenciler, diğer okul çalışanları ve okul kurulu üyeleri sürekli gelişim çabasına kendilerini adanmışlardır (Wiedmer ve Haris, 1997).

Eğer öğretmenler TKY felsefesinin temellerini kalplerinde hisseder, yönetim ve öğretim süreçlerinde bunları yaratıcı biçimde uygularlarsa, sadece öğrencilerin başarılarını olumlu biçimde etkilemeyecekler, aynı zamanda kendilerini geliştirme ve başarılı olma fırsatı bulacaklardır (Babbar, 1995). Buna göre, TKY ilkelerini ve uygulamalarını organizasyonun derin kültürünün bir parçası haline getirme yönünde uyumlu, açık ve sürekli bir kendini adama olmaksızın, gösterilecek tüm çabalar başarısızlıkla son bulacaktır.

#### **e. TKY'nin Sihirli Bir Değnek Olarak Görülmesi**

Toplam kalite hareketinin başarısız olmasında önemli hususlardan biri de, toplam kalite hareketinin tüm sorunları bir anda çözecek "*sihirli bir değnek*" olarak görülmesidir.

Ancak, kalitenin geliştirilmesi için gereken çabalar azımsanır, faydaları aşırı biçimde büyütülür ve sistemin yerleşmesi için gereken zaman dikkate alınmazsa beklentiler boşa çıkar, maliyet ve kredi kaybına neden olur. Diğer yandan, TKY'nin her türlü sorun ve verimsizlik için tek çare olarak görülmesi de yanlış başlangıçlara ve yanlış kararlara neden olur (Aral, 1995). Sallis'e (1993) göre hatırlanması gereken bir nokta vardır ki, toplam kaliteyi gerçekleştirmek sebat gerektirir. Toplam kalite, bir gecede gerçekleştirilecek bir şey değildir ve mucizevi bir ilaç hiç değildir. Eğitim sürecinde toplam kalite, anında başarıyı ve tüm sorunlara çözüm önerileri getirmez. TKY yavaş bir süreçtir ve yararları uzun dönemde ortaya çıkar.

Cafoğlu (1998) özel öğretim kurumlarında TKY'nin uygulanmasına ilişkin yapmış olduğu çalışmada, öğretmenlere aynı zamanda çeşitli konularda seminerler verilmiştir. Bunlardan birkaçı şunlardır; *TKY nedir?*, *Dönüşümcü Liderlik*, *Takım Çalışması*, *TKY Örgüt Kültürü*, *İstatistik Analiz Teknikleri*. Bu seminerler sırasında, öğretmenlerin bir kısmının TKY'nin uygulanmasıyla birlikte okuldaki problemlerin hemen çözüleceğine ilişkin beklentilerinin yüksek olduğu ve bir anlamda TKY'yi sihirli bir değnek olarak gördükleri gözlenmiştir. Gene Önder'in (1997) çalışmasında toplam kalite uygulamalarındaki engellere yönelik ortaya çıkan önemli bulgulardan biri de “*TKY'yi olduğundan fazla yüceltmek*” konusu olmuştur.

Deming'in ifade ettiği gibi, “*kalite zaman alır*”. Eğitim sisteminde bir gecede dönüşüm sağlayacak mucize bir tedavi yada çözüm yoktur. TKY hızlı bir onarım aracı değildir, yani sihirli bir değnek değildir. Tam tersine, TKY sürekli gelişim, ekip çalışması, müşteri memnuniyeti ve kararlara katılım konularında ortak çalışmaların gerçekleştirildiği bir süreçtir (Weller ve Hartley, 1994).

#### **f. TKY'nin Bir Moda Olarak Algılanması**

Toplam kalite ilkelerini uygulayan birçok eğitim kurumunda yada okulda düşülen yanlışlardan birisi, kalite hareketinin bir moda olarak algılanmasıdır. Buna bazı çalışanlar “*birkaç ay sürecekle gelip geçici bir heves veya aktivite*” şeklinde yüzeysel olarak bakmaktadır. Bu dar bakış açısı ise adeta başarısızlığa davetiye çıkarmaktadır.

Bu durum aslında ülkemiz ve ülkemiz insanıyla çok uyumaktadır. Yıllar önce hatırlanacağı üzere, trafik kazalarının çok yaşandığı dönemlerde hükümet, emniyet ve bazı sivil toplum kuruluşları öncülüğünde bazı kampanyalar başlatılmıştı. Bütün yollarda, caddelerde, televizyon ve gazetelerde “*Trafik Canavarı Olmayın*” türünden sloganlar ve haberler yer almaktaydı. Oysa, kısa bir süre sonra bütün bu kampanya ve çalışmalar yerini sessizliğe bıraktı ve herkes bildiğini yapmaya devam etti. Bugünkü duruma bakıldığında, insanların trafik kurallarına uyması konusunda geçmişe göre pek de olumlu bir gelişmenin sağlanamadığı, trafik kazalarının yine binlerce insanın canını almaya devam ettiği, bu kampanyalara harcanan paraların bir bakıma boşa gittiği ve bu

kampanyaların sadece gelip geçici bir hevesten ya da modadan başka bir anlam ifade etmediği anlaşılmaktadır.

İTÜ Toplam Kalite Yönetimi Araştırma Komitesinin yapmış olduğu araştırmaya göre, ülkemizde TKY uygulamalarında karşılaşılan sorunlardan birisi, “TKY’nin daha önceleri gündeme gelen yönetim teknikleri gibi bir moda olduğunun düşünülmesi sonucu kalite bilincine gereken önemin verilmemesidir (Akdere, 1994: Akt. Sayın, 2002).

Eğitim kurumlarında da birçok yönetici ve çalışan, TKY’yi bir ayda yada birkaç haftada yerine getirilmesi gereken bir etkinlik olarak görmektedir. Bonstingl’a (2000) göre, “TKY ayın ürünü türünde moda bir kavram değil; ekip çalışması yaparak ve üstünde düşünüp planlar yapılarak uzun yıllar sonucunda geliştirilmesi gereken bir felsefedir”. Eğer toplam kalitenin okul ve çevresinin kültürüne yerleşmesi isteniyorsa, herkesin bu uzun değişim sürecinde sabırlı ve kararlı olması gerekmektedir.

Kısaca, bir yaklaşım olarak TKY, kısa süreli tedbir almaktan uzun süreli kalite değişimine doğru sürekli değişimi ve gelişimi arayan bir felsefedir. TKY’yi uygulayan kurumlarda sürekli yenilik, değişim ve gelişime önem verilir ve bu kurumlar böylece sürekli bir gelişim döngüsüne kilitlenmiş olurlar (Sallis, 1993).

#### **g. Biz Zaten Bunu Yapıyoruz Anlayışı**

Çeşitli kurumlarda yada okullarda bazı yönetici ve çalışanlar TKY’ye karşı “biz zaten TKY’yi uyguluyoruz,” şeklinde bir kalıp yargıyı benimsemektedirler. Bu kişilerin bir çoğu toplam kaliteyi ve onun ilkelerini aslında tam olarak uygulamıyor, sadece uyguladıklarını sanıyorlar.

Kaliteye karşı tavır takınmanın temel nedenlerinden birisi, herkesin mevcut durumda yapılan çalışmaların zaten kaliteli olduğuna ve TKY’nin ek maliyet getireceğine inanmasıdır (James ve Alloway, 1994, Akt. Önder, 1997).

Cafoğlu’nun (1998) yukarıda açıklanan çalışmasında dikkat çeken hususlardan biri de verilen bu seminerlere bazı öğretmenlerin fazla ilgi göstermedikleridir. Özellikle 21-30

yıllık kıdeme sahip öğretmenlerin birçoğunun bu seminerlere katılmadığı gözlenmiştir. Buna gerekçe olarak ise öğretmenler “*bunların yeni bir şey olmadığını, zaten kendilerinin bunları sürekli uyguladıklarını*” belirtmişlerdir. Webb’e (1991) göre, bu anlayıştan hareketle her şey zaten olabildiğince kaliteli ise daha fazla çalışmanın da anlamı yoktur. Bu şekilde, aynı zamanda yeni mali külfetlere de katlanılmak durumunda kalınacaktır. Oysa, toplam kalite daha fazla çalışmak demek değildir. Deming’in dediği gibi, kişiler daha sıkı değil, daha zekice çalışmalıdır (Akt. Halis, 2000).

#### **h. Yöneticilerin Otoritelerinin Azalması Korkusu**

TKY’nin uygulanmasının söz konusu olduğu bir çok kurumda, bazı yöneticiler çalışanlar üzerindeki etkilerinin ve otoritelerinin azalacağı endişesine kapılırlar ve dolayısıyla toplam kaliteye karşı da daha en baştan önyargılı biçimde bakarlar. Bu durum, toplam kalite yönetiminin temel ilkelerinden biri olan “*yetki devretme*” ilkesinin yöneticiler tarafından tam olarak algılanamayışından kaynaklanmaktadır.

Kendi konumlarının tehdit edildiğine inanan kişiler değişime ve dolayısıyla toplam kalitenin getireceği yeniliklere de karşı çıkacaklardır. Toplam kalite hareketine karşı en çok direnç gösterenler genelde orta kademe yöneticileridir. Çünkü, bu yöneticiler bir işi yapmaz, yaptırırlar. Güçlerini mevkilerinden alırlar ve bu yüzden de mevkilerini kaybetme korkusu duyarlar. Bu bakımdan, astlarının başarılı olmasını da kendileri için bir tehlike olarak görürler (Yatkın, 2003).

Türkmen (1995) TKY’nin kurumlarda uygulanmasının önündeki engellerden birisi olarak “*astların başarısından hoşnutsuzluk duyma*” hususunu vurgulamıştır. Gene Önder’in (1997) yaptığı çalışmada, “*alt kademe personele yeterince inisiyatif verilmemesi ve yetki devrinin yapılmaması*” elde edilen önemli bulgulardandır. Bundan hareketle, toplam kalitenin kurum yada okul düzeyinde benimsenmesi, tüm çalışanların ortak bir amaç doğrultusunda çaba göstermesi için öncelikle yönetici konumundaki kişilerin kalite sürecini doğru anlamaları gerekmektedir.

Gerçek bir TKY uygulamasında yöneticilerin otoritelerinin azalacağından endişe etmesi gibi bir durum söz konusu değildir. Yetkilendiren, demokratik ortam oluşturan



yöneticinin gücü artar. Böyle bir yönetici, takım arkadaşlarında ait olma duygusu yarattığı ve “ben” yerine “biz” anlayışını getirdiği için çalışanlar üzerindeki etkisi daha da artar (Bridge, 2003).

Bu bakımdan, etkili bir TKY uygulamasında yöneticilerin, diğer çalışanları olabildiğince yetkelendirmesi gerekmektedir. Ensari (2000) yetkelendirme kavramını, insanların kendi vizyonlarını gerçekleştirmek üzere yeni çalışma yolları bulmada açık, yaratıcı ve yenilikçi olmaları için cesaretlendirilmeleri olarak açıklamaktadır. Toplam kalite yönetimi yaklaşımının temelinde yetkelendirme yer alır. Ancak, bu herkesin ne isterse yapabilmesi anlamına da gelmemelidir. Buna göre, eğitim yöneticileri astlarına güven duymalı, kalite konusunda bazı yetkilerini devretmeleri gerekmektedir. Yetki devri ve kaymak kullanımında esneklik sağlanması, performans yönlü kültürü geliştirmeyi kabul eden TKY anlayışının temel taşlarıdır (Bulut ve diğerleri, 1998, Akt. Yıldırım, 2002).

Özetle, yöneticilerin toplam kalite anlayışına sahip ve yeniliklere açık olması gerekir. Kalitenin önemini kavrayamamış, statükocu, yeniliklere uyum sağlayamayan, hep olduğu yerde sayan yöneticilerin olduğu kurumlarda ne TKY, ne de kalite iyileştirme mümkün olabilir (Okay, 2000).

#### **i. Takım Çalışmasının Yetersizliği**

Eğitim kurumlarında paylaşımcı, katılımlı bir çalışma ile (takım ruhu) sorun çözüme çalışmalarına pek rastlanmamaktadır. Bu nedenle de sorunlar ortaya çıktıktan sonra geçici önerilerle çözümler üretilmektedir. Oysa toplam kalite yönetiminin uygulamaları takım çalışmalarını gerektirir (Ünal, 1997).

Hamedoğlu'nun (2002) yapmış olduğu çalışmada toplam kalite uygulamalarının önündeki engeller arasında ilköğretim okullarında “*takım çalışmasının yapılmadığı*” ve “*okuldaki çalışanların ortak bir vizyon etrafında bütünleşemedikleri*” belirlenmiştir. Buna göre, birçok toplam kalite uygulaması esnasında çalışanların takım çalışmalarını tam olarak gerçekleştiremedikleri ve bunun da uygulama sürecini olumsuz etkilediği söylenebilir.

Deming'e göre, yönetimin ekip çalışmalarında her çalışanın aktif biçimde rol alacağını açıkça deklare ve garanti etmesi gerekir (Dahlgaard ve Kristensen, 1995). Ekip çalışmaları yoluyla, okulda ortaya çıkan bir çok sorun öğretmenler ve öğrencilerin de katılımıyla işbirliğine dayalı biçimde çözülebilir. Bunun yanında, etkin ekip çalışmalarında yer almak öğretmen ve öğrencilerin kendilerini buldukları kuruma daha fazla ait hissetmelerine katkı sağlayacaktır.

Etkin bir toplam kalite kültürü oluşturabilmek için takım çalışmasının yaygınlaştırılması ve kurumun tüm düzeylerinde ve karar verme, problem çözme aşamalarında etkili olarak kullanılabilmesi gereklidir. Takım çalışmalarının tüm işlemlere yaygınlaştırılması, akademik ve destek personelin tümünü kapsamı gerekir. Her biri bir sorunu çözmek üzere çalışan ve küçük projeler üzerinde kalite iyileştirme çalışmaları yapan takımlar, ya var olan bir süreci geliştirecek yada bir yenisini tasarlayacaklardır (Ensari, 2000). Açıkçası, tüm iyi niyetlere rağmen eğer okul paydaşları problemleri çözme sürecinde işbirliğine dayalı çalışmazlar yada etkili iletişim kurmada başarısız olurlarsa, TKY o kurum için başarısızlığı garanti eden bir yaklaşım haline gelir (Baim ve Dimperio, 2001).

#### **j. Sürekli Eğitime Önem Verilmemesi**

TKY'yi uygulamaya başlayan bir çok kurumun en büyük handikaplarından birisi de, bu kurumlarda çalışanlara yönelik sürekli eğitim aktivitelerinin yapılmaması yada yeterince ağırlık verilmemesidir. Oysa, sürekli eğitim toplam kalite öncülerinin üzerinde önemle durdukları konulardan biridir. Toplam kalite öncülerine göre, kalite hareketi eğitimle başlar, eğitimle sona erer.

Özevren'e (1997) göre, kurumlarda kaliteyi etkileyen etmenlerden birisi eğitim faaliyetlerine gereken önemin verilmemesidir. Bazı kurumlar yada işletmeler, eşine dostuna iş olsun diye veya herkes bu eğitimleri verdiriyor, ben de verdireyim zihniyetiyle eğitim faaliyetleri yaptırmaktadır. Genellikle büyük kurumlar/işletmeler eğitime önem vermekte, küçük işletmeler ise eğitimi bir masraf kapısı olarak görmektedirler.

Booz, Allen ve Harihon (1996), çalışmalarında TKY'nin başarısızlığındaki etkili faktörlerden birisi olarak, kurumlarda “kısa süreli eğitim” aktivitelerinin gerçekleştirilmesi ve eğitim etkinliklerine süreklilik kazandırılmamasını göstermişlerdir (Akt. Cafoğlu, 1999). Önder'in (1997) çalışmasında kurumlarda TKY uygulamalarının önündeki önemli engellerden biri de “*personelin eğitiminin yatırım olarak görülmemesi, eğitim programlarının hem nitelik hem de nicelik olarak yetersiz kalması*” olarak belirtilmiştir.

Eğitimde de, tıpkı işletmelerde olduğu gibi, öncelikle öğretmen ve yöneticilere TKY'nin temel prensipleri hakkında eğitim verilmelidir. Öğretmen ve yöneticiler arasındaki ihtilaflarla ilgilenmekten vazgeçilmelidir. Üzerinde durulması gereken nokta, öğrenme ve eğitimin kalitesinin artırılması yönünde yeni bir felsefe ve amaç belirlemek ve sonuca doğru birlikte çalışmak olmalıdır (Weller ve Hartley, 1994).

Özet olarak, kalite ilkelerini uygulayan bir okulda, eğitim ve öğretim aktiviteleri tüm çalışanların ve öğrencilerin sürekli gelişimi için en önemli gerekliliklerden biridir. Bir eğitim kurumunda TKY vizyonunu gerçekleştirmek için, yönetimin hemen her düzeyde sürekli eğitim faaliyetlerine yatırım yapması şarttır. Bu yolla, okuldaki problemler ve başarısızlıkların belirlenmesi, bunların nedenleri ve bu problemlere, başarısızlıklara karşı alınacak önlemler de ortaya konmuş olur (Dahlgaard ve Kristensen, 1995).

#### **k. Beklenti düşüklüğü**

TKY'nin başarılı olamadığı kurumlardaki önemli eksikliklerden biri de çalışanların yüksek beklentilere sahip olmamasıdır. Beklenti düşüklüğü genel olarak çalışanların ve öğrencilerin çoğunluğunda görülen bir durumdur. Özellikle kamu kurumlarında yada devlet okullarında görev yapan öğretmen ve yöneticilerin önemli dezavantajlarından birisi hedef belirlemeden yoksunluk ve beklenti düşüklüğüdür. Örneğin, Goetsch ve Davis (1997) yaptıkları çalışmada kurumda çalışanların “*kısa ve dogmatik bir yaklaşım benimseme*”sinin toplam kalite uygulamalarını etkileyen önemli faktörlerden biri olduğunu vurgulamışlardır.

Öğretmen her sınıfta öğrencilerden o konu ve o dönem için neler beklediğini açıklamakla kalmaz, gerçekten öğrencilerden beklediğinden daha fazlasını gerçekleştireceklerine inanır. Bu beklentiler, öğrencilerin derse katılımını, kendilerini derse ve okula adanmalarını, derse hazırlığı ve ilgiyi, çalışmaların kalitesini, dakikliği, dürüstlüğü ve istekliliği sürdürmeye katkı sağlar. Bu ise, öğretmenin hem kendini motive etmesi, hem de öğrencilerin kaliteli çalışmaya ve derse odaklanmalarını, aynı zamanda her durumda sürekli biçimde gelişmeye yönelmesi anlamlarına gelir (Babbar, 1995).

Sonuç olarak, etkili okullarda ya da TKY'nin uygulandığı okullarda öğretmenler, bütün öğrencilerin öğrenebileceklerine ve üst düzeyde başarılı olabileceklerine inanırlar. Araştırmalar öğretmenlerin, öğrencilere yönelik yüksek beklentiye sahip olmalarıyla, öğrencilerin dersteki başarısı ve öğrenme düzeyleri arasında bir ilişki olduğunu göstermektedir (Şişman, 2002).

### **Sonuç ve Tartışma**

Toplam kalite yönetimi temelde insanı merkeze alan bir yaklaşımdır. Eğitim kurumlarında, gerek yönetsel gerekse de öğretim süreçlerinde niteliğin artırılmasında toplam kalite yönetiminin önemi büyüktür. Ancak, eğitimde toplam kalite anlayışının yerleşmesi ve başarılı olmasında rol oynayan doğrudan ve dolaylı bir çok etken vardır. Yapılan çalışmalarda da ortaya konduğu üzere, *“değişime karşı direnç gösterme, kendini toplam kalite sürecine adamama, kurumda kalite kültürünün tam olarak oluşturulamaması, toplam kalitenin moda ya da sihirli bir değnek olarak görülmesi, üst yönetimin liderliğinin ve desteğinin eksikliği, takım çalışmasının yetersizliği, yöneticilerin otoritelerinin azalacağı endişesi ve sürekli eğitime önem vermeme”* gibi bir çok faktör toplam kalitenin eğitim kurumlarında etkili ve başarılı biçimde uygulanmasında negatif yönde etki etmektedir.

Eğitim süreçlerinde ideal toplam kalite geliştirme uygulamalarının gerçekleştirilmesi, ancak bu sorunların giderilmesiyle mümkündür. Bunun için, Glasser'in (1999) belirttiği gibi, okullarda ve sınıflarda yapılan eğitim ve öğretimin kalitesinin artırılmasında en

önemli unsur, kalitenin öğretim sürecinin ayrılmaz ve vazgeçilmez bir parçası olmasıdır. Kalite, okulların ayrılmaz bir unsuru haline geldiğinde, öğrenciler yaptıklarından gurur duyacaklar ve bu, eğitim sisteminin her alanına yayılan bir gurur olacaktır.

Sonuç olarak, eğitim ve okul yönetiminde TKY anlayışının yerleşebilmesi için merkeziyetçi bir yönetim anlayışından okul merkezli yönetim anlayışına, işleri kuralına uydurmak yerine, kuralları sürekli gözden geçirmek ve yeniden oluşturmak, gücü elinde toplamak yerine, olabildiğince paylaşmak, korku yerine ümit ve heyecan vermek gereklidir (Şişman,1998).

### **Kaynaklar**

- Akal, Z. (1995). Toplam Kalite Yönetimi ve Performans Ölçme ve Değerlendirme Sistemleri. *Verimlilik Dergisi, Toplam Kalite Özel Sayısı*.
- Aksu, M.B. (2002). Eğitimde Stratejik Planlama ve Toplam Kalite Yönetimi. *Anı Yayıncılık*. Ankara.
- Akşit, B.T, Mızıkacı E.A ve Mızıkacı F. (2000). Yüksek Öğretimde Toplam Kalite Yönetimi. Araçlardan Biri Olabilir mi?. *Eğitim Yönetimi*. Yıl 6, Sayı 21, Kış.
- Aral, S. (1995). Toplam Kalite Yönetiminin Uygulanmasında Karşılaşılan Sorunlar ve Çözüm Önerileri. 4. Ulusal Kalite Kongresi: TKY ve Eğitimde Kalite, *TÜSİAD ve Kalder Yayınları*. Cilt 2, İstanbul.
- Baim, J. and Dimperio J. J. (2001). Total Quality: A Gifted Idea May Be Failing. *School Administrator*. Issue May.
- Besterfield, D.H, Michna C.B, Besterfield, G.H. and Sacre M.B. (1995). Total Quality Management. *Prentice Hall International, Inc*. New Jersey.
- Bonstingl, J.J. (2000). Kalite Okulları. Eğitimde Toplam Kalite Yönetimine Giriş. Çeviren: Hayal Köksal. *Dünya Yayınları*. İstanbul.
- Bridge, B. (2003). Eğitimde Toplam Kalite Uygulamaları. *Beyaz Yayınları*. İstanbul.
- Babbar, S. (1995). Applying Total Quality Management to Educational Instruction. *International Journal of Public Sector Management*. Vol. 8, No 7. MCB University Press.
- Cafoglu, Z. (1998). TKY ve İnsan. Yüksek Öğretimde Toplam Kalite Prensiplerinin Uygulanması Sempozyumu. Haberal Eğitim Vakfı, Başkent Üniversitesi. Editör: Prof. Dr. Mithat Çoruh. 18-19 Aralık, Ankara.

- .....(1999). Toplam Kalite Yönetimi Mucize mi?. 4. Ulusal Eğitim Bilimleri Kongresi Bildirileri 3. Anadolu Üniversitesi Yayınları, No. 1076. Eskişehir.
- Ceylan, M. (1998). Yeni Kurulan Yükseköğretim Kurumlarında Kurum Kültürü. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*. Yıl 4, Sayı, 13, Kış.
- Dahlgaard, J. and Kristensen, K. (1995). Total Quality Management and Education. *Total Quality Management*. Volume 6, Issue 5, December.
- Doğan, E. (2002). Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi. *Academyplus Yayınları*. İstanbul.
- Ensari, H. (2000). 21. Yüzyıl Okulları İçin Toplam Kalite Yönetimi. *Sistem Yayıncılık*. İstanbul.
- Erdem, A.R. (2000). Toplam Kalite Yönetimi Uygulamasının Eğitim Sistemine Sağlayacağı Olası Yararlar. *Eğitim Araştırmaları Dergisi*. Yıl 1, Sayı 1.
- Ersun, S. TKY Uygulamalarında Karşılaşılan Sorunlar. 4. Ulusal Kalite Kongresi: TKY ve Eğitimde Kalite, *TÜSİAD ve Kalder Yayınları*. Cilt 3, İstanbul.
- Goetsch D.L. and Davis, S.B. (1997). Introduction Total Quality. *Prentice Hall*. Second Edt. Columbus, Ohio.
- Glasser, W. (1999). Okulda Kaliteli Eğitim. *Beyaz Yayınları*. Çeviren: Ulaş Kaplan. İstanbul.
- Halis, M. (2000). Paradigmadan Uygulamaya Toplam Kalite Yönetimi ve ISO-9000 Kalite Güvence Sistemleri. *Beta Basım, Yayım, Dağıtım*. İstanbul.
- Hamedoğlu, M.Ali. (2002). *İlköğretimde Toplam Kalite Yönetiminin Uygulanmasında Görülen Engeller (Sakarya İli Örneği)*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Sakarya Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Köksal, H. (1998). Kalite Okullarına Geçişte Toplam Kalite Yönetimi. *Dünya Yayıncılık*. İstanbul.
- Kwan, P.Y.K. (1996). Application of Total Quality Management in Education: Retrospect and Prospect.
- Lachlan E. D. Crawford and Shutler, P. (1999). Total Quality Management in Education: Problems and Issues for the Classroom Teacher. *The International Journal of Educational Management*. 13/2.
- Motwani, J., Ashok K., and Zubair, M. (1996). Implementing QFD for Improving Quality in Education. An Example. *Journal of Professional Services Marketing*. 14, 2. New York.

- Okay, Ş. (2000). *Küçük ve Orta Ölçekteki Endüstriyel İşletmelerde TKY Uygulamalarında Karşılaşılan Güçlükler: Bir Alan Araştırması*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü. Makina Eğitimi. Ankara.
- Önder, Murat. (1997). *Toplam Kalite Yönetiminin Kamu Kurumlarında Uygulanabilirliği ve Ankara Büyükşehir Belediyesinde Ampirik Bir Çalışma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Ankara.
- Özevren, M. (1997). *Toplam Kalite Yönetimi*. Alfa Yayınları. İstanbul.
- Sallis, E. (1993). *Total Quality Management in Education*. Kogan Page Limited. London.
- Sayın, Ç. (2002). *Toplam Kalite Yönetimi ve İlköğretim Okullarında Uygulanabilirliği*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Ankara.
- Sebastianelli, R. and Tamimi, N. (2003). Understanding the Obstacles to TQM Success. *Quality Management Journal*. Volume 10, Issue 3, July.
- Şimşek, M. (2000). Sorularla Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Sistemleri. *Alfa Basım Yayım Dağ*. İstanbul.
- Şişman, M. (1998). *Toplam Kalite Yönetiminin Okula Uygulanması*. Kamu Yönetiminde Kalite. I. Ulusal Kongresi. 26-27 Mayıs. Ankara.
- ..... (2002). Eğitimde Mükemmellik Arayışı."Etkili Okullar". *PegemA Yayıncılık*. Ankara.
- Ünal, S. (1997). *Eğitimde Toplam Kalite Uygulanmasının Sağlayacağı Yararlar*. Türkiye, Türk Cumhuriyetleri ve Asya Pasifik Ülkeleri Uluslararası Eğitim Sempozyumu. 24-26 Eylül, Elazığ.
- Türk, M, Kınır S. ve Subaşı, B. (2004). Toplam Kalite Yönetimi Tekniği Olarak Kıyaslama. Editor: Mehmet Tikici. *Nobel Yayınları*. Ankara.
- Wiedmer, T. L. and Vicky L. H. (1997). Implications of Total Quality Management in Education. *The Educational Forum*. V 61, Summer.
- Yatkın, A. (2003). Toplam Kalite Yönetimi. *Nobel Yayınları*. Ankara.
- Yıldırım, H. A. (2002). Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi. İlköğretim ve Ortaöğretim Kurumlarında TKY Uygulama Modeli. *Nobel Yayıncılık*. Ankara.