

118452-31

T.C. ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ VE EĞİTİM ALANINDA
UYGULANABİLİRLİĞİ

(Yüksek Lisans Tezi)
Erhan EROĞLU

Danışman:
Prof.Dr. A. Haluk YÜKSEL

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ
MERKEZ KÜTÜPHANESİ

Eskişehir, 1996

ÖZET

20. Yüzyılın başlarında bilimsel bir boyut kazanmaya başlayan yönetim kavramı, diğer disiplinlerin katkılarıyla çok kısa bir süre içinde gelişmiş ve pek çok yeni yönetim modeli ileri sürülmüştür. 90'lı yılların başından itibaren ülkemizde sık sık sözü edilen bu yönetim modellerinden birisi de Toplam Kalite Yönetimi (TKY) felsefesidir. Son yıllarda, Toplam Kalite Yönetiminin önemi, özel sektörde ve kamu sektöründe giderek artmaktadır. Toplam Kalite Yönetimi; kalite gelişimi, kalite devamlılığı ve kalite iyileştirme çalışmalarının, bir organizasyondaki çeşitli insan gruplarıyla bütünleştiği ve bu nedenle kullanıcının tam doyumunun sağlandığı en ekonomik düzeydeki üretime ve servislere olanak tanıyan bir sistemdir. Uluslararası rekabette, kalite, fiyat, hız gibi faktörlerin önemi giderek artmaktadır. Böyle bir ortamda müşterilerine yüksek kaliteli, düşük maliyetli ürün ve hizmetleri en hızlı biçimde, yeterince çeşitlilikte sunabilen işletmeler kazançlı olmaktadır. Bu kriter karşısında ayakta durabilmek ve yüksek rekabet gücüne sahip olabilmek için yapılacak başlıca çalışmalardan biri Toplam Kalite Yönetimi felsefesini yerleştirmektir. Toplam Kalite Yönetimi, pek çok alanda kullanılmasına rağmen eğitim alanında kullanılmamaktadır.

İşletmelerde verimlilik, çıktı ile girdi arasındaki oranla açıklanır. Verimliliği etkileyen önemli faktörlerden birisi yetişmiş insangücüdür. İşletmelere işlerlik kazandıran insan olduğuna göre; çalışacak personelin amaca uygun eğitim sürecinden geçmiş adaylar arasından seçilmesi gereklidir. Topluma yararlı bireyler yetiştirmek yanında kaliteli işgücü ihtiyacını karşılamak eğitimin görevleri arasında yer almaktadır. Böylesine önemli bir görevi üstlenen eğitim sektörünün de verimliliği araştırılmalı, kalitesi arttırılmalı, kısıtlı kaynakların en gerçekçi şekilde değerlendirilmesi sağlanmalıdır.

Toplam Kalite Yönetimi, günümüzde yaşanan rekabet koşulları ve bunun işletmeler üzerindeki olumsuz etkilerinin hafifletilebilmesi için kullanılmaya başlanan bir yönetim anlayışıdır. Etkili bir biçimde uygulandığında kaliteyi yükselten ve sağladığı tasarruflarla harikalar yaratan bir sistem olarak, Toplam Kalite Yönetimi son yıllarda literatürde yerini almaktadır. Ancak, Toplam Kalite Yönetimi felsefesinin uygulanmasının kolay olmadığı da bilinmektedir. Başarısızlıkla karşılaşan pek çok işletme vardır. Bu nedenle, Toplam Kalite Yönetimi anlayışının doğru biçimde algılanıp, anlaşılması işletmelerin başarılı olabilmesi açısından çok önemlidir. Bu çalışmada, Toplam Kalite Yönetimi kavramı, temel unsurları, bu yönetim anlayışının işletmelere sağlayacağı katkılar ve Toplam Kalite Yönetiminin başarılı olarak uygulanabilmesi için gereken koşullar üzerinde durulmuştur. Ayrıca, Toplam Kalite Yönetiminin eğitim sektöründe nasıl uygulanması gerektiğini gösteren bir model önerisi sunulmuştur. Sonuç olarak, bu çalışmanın ileride bu alanda yapılacak çalışmalara bir kaynak teşkil edeceği inancındayım.

ABSTRACT

The management concept has started to gain a scientific dimension since the early years of the 20th century and continued developing itself with the contribution of the other disciplines. Moreover, there appeared lots of new management models. One of these management models which has been frequently mentioned since 1990 is the Total Quality Management (TQM). In the recent years, Total Quality Management that becomes more important in the private and public sector. Total Quality Management is a system in which quality development, quality maintenance and the works for quality improvement are unified with various groups of people in an organization and thus, which enables production and services in the most economic level by which the total satisfaction of user is provided. Quality, cost, flexibility and time-to-market are the critical success factors to meet the needs of today's global market. To operate successfully in very competitive global marketplaces, manufactures must implement advanced manufacturing and information techniques to provide higher quality product, at less cost with shorter lead times. Total Quality Management is one of the major techniques for achieving excellence from the plant floor to the executive office. Total Quality Management can be used in lots of field and sector. But there is a field and sector in which nobody has used Total Quality Management. This sector is the educational sector.

The productivity issue can be explained with the ratio between the input and output in organizations. Obviously, the main factor that influences the productivity is the well trained human resources. As it is known one of the main tasks of the education is to educate capable individuals for the community as well as encountering the qualified human resource need of the community. Thus, productivity researches should be taken into consideration in the education system that carries

out such a crucial task and the limited resources should be utilized rationally.

In today's environment, all companies are facing increasing competitive pressures and they need to use different ways in order to deal with these pressures and survive. One of these ways is Total Quality Management. Total Quality Management is a management style established based on quality. Total Quality Management states that quality is an output of many different activities; therefore, quality management should cover every aspect and activities in a company. In recent years, many companies have obtained significant benefits from adopting Total Quality Management. However, implementing a Total Quality Management philosophy is not easy task. There are several issues to be handled. In this paper, the concept, elements and benefits of Total Quality Management have been presented. Success and failure conditions of Total Quality Management implementation have been discussed. In addition, there is a model in which how Total Quality Management process should be implemented in a educational sector. As a corollary, I believe that this work could be accepted as a resource study for studies in the same field.

İÇİNDEKİLER

Çizelgeler Listesi	viii
Şekiller Listesi	viii
GİRİŞ	1
1. KALİTE	5
1.1. Kalitenin Tarihçesi	5 /
1.2. Kalite Kavramı	8 /
2. YÖNETİM	19
2.1. Yönetim Kavramı	19
2.2. Çağdaş Bir Yönetim Anlayışı Olarak TKY	22 /
2.3. Yönetim Anlayışında Yenilik	24 /
3. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ	28
3.1. Kaliteden Toplam Kalite Yönetimine	28 /
3.2. TKY'ne İhtiyaç Duyulma Nedenleri	35 +
3.3. TKY'nin Tarihçesi	38
+ 3.4. TKY Kavramı	41
3.5. TKY'nin Temelleri	51
— Önlemeye Dönük Yaklaşım	53
— Ölçüm ve İstatistik	53
— Grup Çalışması	54
— Sürekli Gelişme	54
— Yönetim Modeli	55
3.6. TKY'nin Felsefesi	58
+ 3.7. TKY'nde Temel Faktörler	67
3.7.1. Katılım ve Motivasyon	69
3.7.2. Araştırma ve Geliştirme	70
3.7.3. Liderlik	71

3.7.4. İletişim ve İşbirliği	72
3.7.5. Değişim, Yenilik, İyileştirme	74
3.7.6. Eğitim	75
3.8. TKY'nin Gereği Gibi Uygulanması	76
3.9. TKY Uygulamalarında Karşılaşılan Sorunlar ve Başarısızlık Nedenleri	79
4. EĞİTİMDEN ÇAĞDAŞ ÜNİVERSİTEYE	81
4.1. Çağdaş İnsan	81
4.2. Eğitim	83
4.3. Eğitim Örgütünün Özellikleri	86
4.4. Çağdaş Eğitim	89
4.5. Üniversite Kavramı ve Tarihçesi	93
4.6. Çağdaş Üniversite	98
5. EĞİTİMDE TKY'NİN GEREKLİLİĞİ	109
6. EĞİTİMDE TKY'NİN UYGULANMASI	130
6.1. Eğitim Sektöründe Müşteri	136
+ 6.2. Toplam Kalite Yönetimi'nin Uygulanması	138
— Aşama 1: Üst Yönetimin Liderliği	141
— Aşama 2: TKY'nin Araştırılması	142
— Aşama 3: TKY İle İlgili Örgüte Eğitim Verme	142
— Aşama 4: Çalışma Takımı Kurulması	143
— Aşama 5: Müşteri İhtiyaçlarının Tanımlanması	144
— Aşama 6: Gelişim Planlaması Süreci	146
— Aşama 7: Gelişim Planlaması Sürecini Gerçekleştirme	152
— Aşama 8: Günlük Yönetim Takımlarının Oluşturulması	152
— Aşama 9: Çok İşlevli Danışmanlık ve Yönetim	157
— Aşama 10: Rapor Etme, Tanıtma ve Ödül Sistemlerinin Kurulması	158
SONUÇ	159
Yararlanılan Kaynaklar	ix-xviii

ÇİZELGELER LİSTESİ

Çizelge 1: Bir Süreç Olarak Kalite	15
--	----

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Yönetim Anlayışında Dört Yenilik	25
Şekil 2: TKY Uygulamalarının Dört Kademesi.....	26
Şekil 3: Sanayi ve Ticarete Rekabet Unsurları	36
Şekil 4: Kalite Anlayışının Evrimi	42
Şekil 5: Klasik Yönetimde Kalite-Maliyet İlişkisi	60
Şekil 6: Kalite-Maliyet İlişkisi (TKY'nde).....	61
Şekil 7: Kalite Geliştirme (Eski Yaklaşım)	61
Şekil 8: Kalite Geliştirme (TKY Yaklaşımı)	62
Şekil 9: Toplam Kalitenin Rekabet Gücüne Etkisi	63
Şekil 10: Başarılı TKY	68
Şekil 11: TKY Uygulama Aşamaları	140
Şekil 12: Gelişim Planlaması Süreci	146
Şekil 13: Problem-Çözme Süreci	153

GİRİŞ

Eğitim kavramı hakkında birbirinden farklı yüzlerce tanım yapılmaktadır. Bu tanımlardan birine göre, eğitim, yalnızca bireyin yeteneklerini geliştiren, bunu yaparken de toplumun kalkınmasını sağlayan bir araç, bir başka deyişle itici bir güçtür. Ayrıca kalkınma denilen olgu, eğitim sisteminin öteki sektörlerle uyumuna bağlı olarak doğru orantılı gerçekleşmektedir. İki sözcükle özetlenecek olursa, toplum ve eğitim iç içedir.

21. yüzyıla yaklaşılan şu yıllarda, bilim ve teknolojinin baş döndürücü ilerlemesinin etkisiyle toplumların yapısı değişmekte, böylece de eğitim sisteminde yenileşme, zorunlu bir biçim almaktadır. Bu yüzden de eğitim, yalnız ölkemiz için değil, bütün toplumlar için yeniden bir yapılanma ya da değişim süreci anlamına gelmektedir.

Tek kelimeyle söylemek gerekirse, eğitimin amacı, birşey üretmektir. Başka bir deyişle, eğitim üretim içindir. Durum incelenecek olursa, tarihin ilk çağlarından beri, eğitimden beklenen sonucun birşey üretmek olduğu görölmektedir. Eğitimin amacı üretim dendiği zaman, bu üretim sözcüğünden yalnızca bir nesnenin, bir ürünün sayıca çoğaltımı anlaşılmamalıdır.

Eğitim üretim için olduğu kadar, aynı zamanda eğitim yaratım için de yapılmaktadır. Yeni bir anlayış, yeni bir yapı, yeni bir düzen, yeni bir metod oluşturma da bir çeşit üretim sayılmakta ve işte bu anlamda; eğitim üretim içindir, eğitim yaratım içindir denilmektedir.

Çağımızda bilim ve teknoloji alanlarındaki ilerlemeler toplumların yapısını ve eğitim sistemlerini etkileyen faktörlerin başında gelmektedirler.

Temel bilimler ve bunlara dayalı olarak gelişen modern teknoloji, gerçekleştirdiği yepyeni üretim, ulaşım, haberleşme yöntemleri ile toplumların yapısını değiştirmekte ve her ülkenin bu değişime yapısal uyumunu zorunlu kılmaktadır.

Değişim insanın yalnızca maddi yaşam koşullarında kalmamakta, daha da önemlisi onun düşünce yapısını ve iş hayatını etkilemektedir. Bu nedenle, bireylerin değişimlerine uyabilecek ve katkıda bulunabilecek şekilde yetiştirilmeleri, bütün ülkelerin eğitimden sorumlu kişilerini öncelikli olarak ilgilendiren konuların başında gelmektedir.

Tarihi süreç içinde incelendiğinde, insan hayatının sürekli değiştiği ve bu yaşantının içine sürekli yeniliklerin girdiği gözlenmektedir. Bu değişimi de sürekli hale getiren insanoğlunun bitmez tükenmez arayışıdır. Çünkü insanlar hayat mücadelesine başladıkları ilk devirlerden beri refah seviyelerini yükseltmek ve mutluluğu yakalamak için yaşantılarını kolaylaştıracak ve daha kaliteli bir düzeye yükseltecek yenilikleri bulma çabasındadırlar.

Geçmişe bakıldığında, sözedilen bu değişim süreci görülebilmektedir. Bu süreç içerisinde, toplumun yapısı, değer yargıları ve normları değişirken, buna paralel olarak toplumun kurum ve kuruluşları da değişmektedir. Fakat işletmelerin yaşadıkları bu değişim sürecinin daha hızlı olması gerekmektedir. Çünkü, yeni oluşan ve sürekli değişen bu dünya düzeninde işletmelerin ayakta durabilmeleri ve artan rekabet ortamında yaşamlarını devam ettirebilmeleri için güçlü olmaları gerekmektedir.

Değişen dünya düzeninde gerçekleşen teknik ve yönetim ile ilgili

gelişmeler, işletmelerin yaşantısına etkide bulunmakta ve dolayısıyla işletmelerin üretimini arttırmaktadır. Üretimin artması ile birlikte, tüketicilerin ihtiyaç ve beklentilerinde de değişimler olmaya başlamaktadır. Artık, bol ve ucuz mal arayışı, yerini daha kaliteliyi arama yönelimine bırakmaktadır. Böylelikle, işletmeler ve kuruluşlar, tüketicilerin bu yönelimlerine uygun mal ve hizmet üretmeye başlamışlardır. Ayrıca, iletişim ve bilişim teknolojilerindeki hızlı gelişme, bilgiye, sermayeye, hedef kitlelere ulaşmayı kolaylaştırmaktadır. Dolayısıyla, müşterilerin tercihleri önemsenmeye ve böylece üretim süreçleri değişmeye başlamıştır.

İstanbul'un fethi, Fransız ihtilali gibi olaylar, yüzyıllar süren bir çağı sona erdirmiş, başka bir çağı başlatmıştır. Oysa, soğuk savaşın sona ermesi, Doğu blokunun çöküşü, sosyalist rejimlerde bile serbest ekonomiye geçme arayışları gibi aynı etkiye sahip siyasi ve ekonomik olayların tamamı son on yılda meydana gelmiştir. İletişim teknolojisindeki baş döndürücü gelişmeler adeta mesafeleri yok etmekte, dünyanın çeşitli noktalarında üretilen mal ve hizmetler tüm dünya tüketicilerinin kullanımına sunulmaktadır. İşte mal ve hizmetlerin sınır tanımayan bu dolaşımı uluslararası yok edici rekabeti gündeme getirmekte, kuruluşlar varlıklarını sürdürebilmek için yeni arayışlara yönelmektedirler.

Mal ve hizmet üreten kuruluşların bu mal ve hizmetlerini hem ucuza üretme hem de kaliteli üretme arayışları onları yeni bir yönetim anlayışına götürmüştür. Toplam Kalite Yönetimi, işletmelerin tüketici istek ve beklentilerine uygun mal ve hizmet üretebilmelerine yönelik, günümüzde giderek daha fazla kabul görmeye başlamış, yeni bir yönetim felsefesi ve yaşam tarzı olmaktadır.

Küreselleşen dünyada, insanın yalnızca kendi gösterge ve ölçüleri ile davranmayı sürdüremeyeceği bilinen bir gerçektir. Pek çok kavram, yakın bir zaman öncesinde ifade ettiğinden daha farklı anlamlar içermeye başlamıştır. Kalite kavramı da son 50-60 yıl içerisinde sürekli

gelişmiş; ürün ve hizmet üretiminin anahtar kavramlarından biri olma konumuna yükselmiştir. Bu gelişme süreci içerisinde kalite olgusu “üst sınırı olmayan, belirsiz bir nitelikler kümesi” olarak da algılanmamalıdır. Örneğin, bir otomobilin ne kadar uzun ömürlü olursa o kadar kaliteli olacağı söylenemez.

Kalite kavramının yeni anlamı üzerinde gerçekleştirilen tartışmalarda, kalite üstünlüğü sağlamada etkili bir yöntem olarak Toplam Kalite Yönetimi olgusu dile getirilmeye başlanmıştır. Önceleri sanayi kesiminde tutunan Toplam Kalite Yönetimi, bu modeli uygulayan işletmelere fayda sağlayınca diğer bazı sektörlerde de uygulanmaya başlamıştır.

Toplam Kalite Yönetimi kavramı, her sektörde olduğu gibi özellikle üretim ve hizmet sektöründe çok tartışılan bir kavramdır. Ancak bu kavramın hemen hemen hiç tartışılmadığı alanlardan biri ise “*eğitim*” alanıdır. Oysa ki eğitim diğer bütün sektörlerle benzer bir biçimde yaklaşımları, üretim süreci, ürünleri ve diğer özellikleri açısından kendine özgü bir takım nitelikler taşımaktadır. Buna ek olarak diğer sektörler gibi dünyadaki temel dinamiklerin ve eğilimlerin etkisi altında değişim gösterir.¹ Bu yüzden, bu çalışmanın genel amacı, mal ve hizmet üreten kurum ve kuruluşlarda uygulanan Toplam Kalite Yönetimi anlayışının, eğitim sektöründe nasıl uygulanması gerektiği yönünde düşünceler geliştirmek ve ayrıca gerektiği gibi uygulandığı zaman eğitime sağlayacağı yararları göstermek ve tartışmaktır.

¹ Deniz Taşcı, “Toplam Kalite Yönetimi ve Eğitimde Uygulanabilirliği,” **4. Ulusal Kalite Kongresi, Toplam Kalite Yönetimi ve Eğitimde Kalite, Özgeçmişler ve Tebliğler**, 8-9 Kasım 1995 İstanbul, TÜSİAD-KalDer Yayını, Cilt: 2, s. 255.

I. BÖLÜM: KALİTE

1.1. KALİTENİN TARİHÇESİ

“Kalite” konusu, çok yeni bir kavramdır. Ancak, kusursuza ulaşma ve mükemmeli yakalama arzusu neredeyse insanoğlunun varoluşu kadar eskidir. Dolayısıyla, kalite kavramı da, ilkel bir biçimde de olsa, eski çağlardan günümüze sürekli olarak zihinleri kurcalamış ve gelişme göstermiştir.

Halen sınırları ve sonu bilinmemekle birlikte, modern kalite anlayışını daha iyi irdeleyebilmek için kalitenin tarihçesine göz atmakta büyük yarar vardır. Çünkü, günümüzün kalite kavramı, geçmişte, üretim sürecinde elde edilen deneyimlerin ve alınan derslerin sonucunda ortaya çıkmış olup, bazılarına göre hala yeni öğeler katılması suretiyle geliştirilebilecek dinamik bir yapıya sahiptir.

İnsanların ekonomik koşulları iyileştikçe, kalite konusunda da bilinçlendikleri gözlemlenmektedir. Özellikle günümüzde tüketicilerin kalite konusunda hızlı bilinçlenmeleri, işletmecileri kaliteyi ekonomik bir kavram olarak nitelendirmeye yöneltmiştir. Kalitenin ekonomik bir kavram haline gelmesi ve kalite başarılarının işletme ve ülke düzeyinde sağlayacağı kazançların açıkça belirginleşmiş olması, bu kavramın bilimsel düzeyde yeniden ele alınmasına neden olmuştur.²

Kalite kavramı, ilk olarak üretimde işbölümünün yerleşmeye başlamasıyla birlikte, aynı malı üreten kişiler arasında rekabetin oluşmaya başlamasıyla şekillenmeye başlamıştır. Zaten, ticaretin mal

² Nurettin Peşkircioğlu, “Kaliteyi Rastlantılar Değil Sistemli Çabalar Oluşturur,” *Anahtar*, Y. 1, S. 8, (Ağustos 1989), s. 5.

değişimleriyle başladığı ilk günden bu yana, insanlar, taleplerine cevap veren ve kaliteli mal ve/veya hizmetler elde etmeye çalışmışlardır. Dolayısıyla kalite ile ilgili olarak elde edilen ilk bulgular da oldukça eskilere dayanmaktadır. Hatta, M.Ö. 22. yüzyıla ait kayıtlarda yer almaktadır. Tarihi kaynaklar Fenikelilerin de kalite konusunda oldukça etkili ve ciddi yatırım yolları olduğunu ifade etmektedir.

Sonraları site devletlerinin kurulduğu, loncaların ticaret hayatında yer almaya başladığı dönemlerde; müşterinin satın aldığı mal kendisinin denetlemesi ile sınırlı kalan anlayışın yerini, çağdaş anlamda olmasa dahi, üreticiler arasında bir otokontrol mekanizmasına bıraktığı gözlenmektedir. Bu mekanizma ile üretim yapan loncalarda süreç, itibar ve güvenilirliğin sağlanması amacıyla, pazara sunulan malların denetlenmesi şeklinde işlemekteydi. Ayrıca, yine loncalar ile başlayan bir gelenek olan usta-çırak ilişkileri üretim safhasında da malın aşamalı olarak kontrol edilebilmesine imkan tanıyordu. Bu örgütlü yapı ticaret sahnesinde de etkisini göstermekte ve hem lonca içinde ve hem de loncalar arasında daha kaliteli mal ve hatta yeni mallar üretilmesi gereğini doğurmaktaydı. Bu oluşum, esas itibariyle geleneksel olma özelliği ağır bassa da, günümüzdeki kalite anlayışını ve hatta üretim ve ticaret süreçlerinde etkili olan piyasa kurallarını yönlendiren temel faktör olarak nitelendirilebilir.³

Kalite ile ilgili ilk kayıtlar M.Ö. 2150 yılına kadar uzanmaktadır. Ünlü Hammurhabî Kanunlarının 229. maddesinde şu hükme yer verilmektedir⁴: “Eğer bir inşaat ustası bir adama ev yapar ve yapılan ev yeterince sağlam olmayıp ev sahibinin üstüne çökerek ölümüne neden olursa o inşaat ustasının başı uçurulur.”

Kalitenin bir kavram olarak ortaya çıkması 19. yüzyıla rastlamaktadır. Ancak bu dönemden sonra, üreticiler kalite bilinci ile, ürünlerine kendi markalarını vurmaktan gurur duymaya

³ A. Y. Pekcan, “Çağdaş Bir Kalite Düzeyinin Yaratılmasında ve Organizasyonunda Etkin Olan Faktörler,” *HDTM Dergisi*, No:17, (Haziran 1993), s. 35-36.

⁴ Nurettin Peşkirioğlu, “Kalite Seferberliği İçin Önemli Fırsat: ISO-9000 Kalite Yönetimi ve Güvencesi Standartları,” *Anahtar*, Y. 4, S. 48, (Aralık 1992), s. 4.

başlamışlardır.

1900'lü yıllarda üretim sisteminde devrim yaratacak bir yöntem geliştirilmiştir. Bu yöntem, hareket eden bir montaj bandının üretim tesisine uygulanması ve karmaşık üretim faaliyetinin ucuz ve niteliksiz işgücü ile gerçekleştirilebileceği basit ve küçük işlemlere bölünmesi olarak özetlenebilir. Bu gelişme, iyi malı kötüsünden ayıracak bağımsız bir denetim uygulamasını da beraberinde getirmiş, kalite artık üretimin bir parçası haline gelmeye başlamıştır.⁵

1920'lerde istatistiksel kalite kontrolün uygulanmaya başlamasıyla, seri üretimde kalitenin ekonomik bir şekilde kontrol edilmesine imkan sağlanmıştır⁶.

1930'lu yıllarda kusurları büyükten küçüğe doğru sınıflandırarak problemlerin çözümünde önceliklerin belirlenmesi ilkesi getirilmiştir. Problemler bu anlayış ile çözülmeye başlanmıştır⁷.

İkinci Dünya Savaşı, kalite teknolojisinin gelişimini hızlandırmıştır. Bu dönem, çok sayıda insanın ölümüne hatta bazı cephelerde savaşın yitirildiğine tanık olunan bir zamana rastlamaktadır. Patlamayan torpil ve bombalara, ateş almayan mermilere %100 muayene yönteminin çözüm getiremediği görülmüştür⁸.

Amerika'da savaş sırasında kalite kontrol teknolojisi ülke çapında yaygınlaştırılmış, bu arada sanayi kuruluşlarının gizli tuttıkları teknoloji ve yöntemler savaşla birlikte serbestçe aktarılabilen bilgiler haline gelmiştir. 1946 yılında Amerikan Kalite Kontrol Kurumu'nun kurulmasıyla temel kalite kavramlarının gelişmesi için daha elverişli bir ortam oluşturulmuştur. 1950'lerin başlarında ise "*Kalite*", "*Maliyet*"

⁵ Canan Onural, ISO-9000 Kalite Standartları Serisi ve Kalite Güvencesi Sistemi Tanıtım Kitabı, Ankara 1992, s. 7.

⁶ Kalite Notları (Bölüm 1), TSE Kalite Yayınları No: 4, 06/21, s. 6-7.

⁷ Aynı.

⁸ Aynı.

ve “*Toplam Kalite Kontrol*” kavramları geliştirilmiştir⁹.

Kore Savaşı ve uzay çağına adım atılması, kalitenin gelişmesini yeniden hızlandırmıştır. 1950’ler, kamunun tükettiği ürünlerin kalitesini belirleyen düzenlemelerin artış gösterdiği bir dönemdir. Ayrıca, “Hizmet Sektöründe Kalite Güvencesi” kavramı bu sıralarda şekillenmeye başlamıştır¹⁰.

1950’li yıllarda, ABD’den uzmanların katıldığı seminerler düzenlenmişti. Üst yöneticiler ve mühendisler için kalite seminerleri büyük ilgi yarattı. Bunlar kalite kontrolün fabrikalarda yalnızca teknoloji ağırlıklı bir çalışma olmaktan çok, tüm yönetimi ilgilendiren bir kavram olduğunun anlaşılmasını sağlamış ve kalitenin bugünkü haline gelmesi için bir kapı açmıştır¹¹.

1. 2. KALİTE KAVRAMI

Bugün gelişmiş insan aklının farkında olabildiği bilimsel ve dinsel tüm öğretiler tek bir gerçeği anlama ortak paydasında toplanma eğilimindedir. Bu eğilim ise yaşamın niçin olduğu yönündedir. Gelişmiş insan aklının gerçeği arayış çabaları sürerken bugün insan olarak farkedebildiğimiz en önemli yaşamsal neden çalışmak ve üretmektir. Çevreye bakıldığında her canlı varlığın bir üretim faaliyeti içinde olduğu görülmektedir. Çünkü üretim durduğunda yaşam biter. İnsanoğlunun varlığı düşünüldüğünde de insan vücudunda sürekli üretim yapan sayısız sistemin eşsiz bir yönetim mantığıyla uyum içinde işlediği görülmektedir. Sistemlerden herhangi birinde aksama

⁹ Joseph N. Kelada, “Yeniden Süreçleme Toplam Kalitenin Tahtını Sarsıyor mu?” Çeviren: Tansel Türkmen, **TMMOB Makina Mühendisleri Odası İzmir Şubesi, Kalite Danışma Merkezi Bülteni**, Sayı: 3, Mayıs 1995, s. 3.

¹⁰ İbrahim Kavrakoğlu, **Toplam Kalite Yönetimi**, Kalder Yayınları, No: 2, İstanbul 1994, s. 25.

¹¹ Sıtkı Gözlü, “Üretim, Verimlilik ve Toplam Kalite Yönetimi,” **Toplam Kalite Yönetiminde Türkiye Perspektifi Sempozyumu Kitabı**, İstanbul 1994, s. 53.

olduğunda hastalık denilen durumlar ortaya çıkar ve diğer sistemlerin de uyumu aksar. Vücut yaşamak için uyumsuzlukları gidermeye doğal bir bilinçle organize olur. Düzeltir ya da yeni sistemler oluşturur. Sonuçta, sistemlerden birinin faaliyet ve üretimi kesin olarak durduğunda, tüm sistemler kağıttan yapılmış kuleler gibi birbiri üstüne yıkılır ve yaşam biter. Kısaca yaşamak demek, çalışmak ve üretmek demektir. Üretmek sözkonusu olduğunda da verimlilik ve kalite kendiliğinden gündeme gelir. Eğer birey yaşamına değer katmak istiyorsa ya da diğer bir deyişle kendisine sunulan yaşam fırsatını doğru kullanmak istiyorsa ölene kadar üretmek, üretiminin üretebileceklerinin en kalitelisi ve en verimlisi olmasını sağlamak doğal görevi olmalıdır. Düşüncenin kalite üretmesi ve insana özgü her tür faaliyetin kalite içermesi insan olma sorumluluğunun özüdür. Bu kalite kavramının ne olduğu ise çoğu insan için merak konusudur.

Kalite kavramı insanlık tarihi kadar eskidir. Çünkü insanoğlu ihtiyaçlarını doğadan tam olarak karşılayamayınca yaşamak için hemen üretim faaliyetine başlamıştır. Bu üretim faaliyetlerinin sonrasında insanların bir takım isteklerinin gerçekleşmesi sözkonusu olmuştur. Böylece üretimle birlikte kalite olgusu doğmuştur.

Kalite günlük yaşamda ve işletmecilikte farklı aşamalarda kullanılmaktadır. Örneğin, “Çok kaliteli ve ucuz”, “Kaliteli bir elbise, renkleri solmaz”, “Kaliteli ayakkabı, uzun süre giyilir”, “X mağazasından aldım, çok kaliteli” gibi konuşmalar günlük yaşamdaki kalite anlayışını simgelemektedir. Oysa günlük yaşamda üstünlüğü, iyiliği, uzun ömürlülüğü, iyi işgörmeyi, hoş görünüşü ya da ucuzluğu veya pahalılığı belirleyen kalite terimi işletmecilikte daha başka biçimde tanımlanmaktadır.

İşletmecilikte kalite en iyi, en üstün özelliklere sahip mal ya da hizmet değildir. Çünkü en iyiyi tanımlamak zordur. Başka bir deyişle, en iyi her zaman değişen bir kavramdır. Birisi için en iyi veya kaliteli olan mal, bir başkası için en iyi veya kaliteli olmayabilir. İnsanlar

birkaç ay veya yıl önce en iyi olarak nitelendirip beğendiği bir malı, bugün kalitesiz olarak nitelendirip beğenmeyebilir. Görüldüğü gibi kalite anlayışı zamana, tüketicinin içinde bulunduğu koşullara, algılamalarına ve beklediği özelliklere göre değişebilmektedir.¹²

İnsanlığın sosyal, ekonomik ve teknolojik gelişmesine paralel olarak, bireylerin istekleri artmıştır ve artmaya devam edecektir. Bu bağlamda, bugün bireyin ihtiyaçlarının bu isteklere hangi ölçüde uygun olarak karşılanıp karşılanmadığı sorusu akla gelmektedir. Böyle bir soruya karşı şöyle bir düşünce geliştirilebilir:

“Bilinçsiz alıcı daha çok mal, bilinçli alıcı daha iyi mal için talepte bulunur.” Ekonomik düzeyi çok yüksek olan bir grup alıcı ise “daha iyi” kavramını da aşarak “en iyisini” istemektedir.¹³

Bir toplumun gelişmişliğinde, o toplum insanına “mal ve hizmetlerin kaliteli, yeterli sayıda ve zamanında sunulması” ölçüt olarak kabul edilmektedir.¹³ Bir toplumda mal ve hizmetler, gelişmiş ülke insanlarına yeterince sunulmuyorsa, bu amaçla kurulmuş işletmelerin ve bu işletmelerinin işleyişinin yeniden değerlendirilmesi gerekir. Başka bir ifadeyle, toplumca beklenen nitelikte mal ve hizmet sunumu çağın gelişmişlik ölçütlerinden geriye düşmüşse, o toplumun işletmeleri ve yöntemleri geri kalmış demektir.

Kalitenin işletmenin her alanında (tüm işletmede) uygulanması gerektiği günümüzde kabul edilen bir görüştür. Bununla birlikte, ne araştırmacılar, ne de uygulamacılar kalitenin kolayca uygulanabilecek bir tanımını yapmamışlardır.¹⁴ Örneğin, Edward Deming “kalitenin müşteriler tarafından tanımlandığını; birçok kalite ölçme aralığı

¹² Sema Feratoğlu, “Sanayi İşletmelerinde Toplam Kalite Yönetimi ve ISO-9000 Uygulaması,” (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi, 1995), s. 6.

¹³ Nurettin Peşkirioğlu, “Toplam Kalite Yönetimi Sistemi ve ISO 9000 Standartları,” *Verimlilik Dergisi*, MPM Yayınları, Sayı: 1994/1, Ankara, s. 96.

¹⁴ W. J. Latzko, *Quality and Productivity For Bankers and Financial Managers*, Marcel Dekker, Inc., New York, 1986.

(standart) olduğunu; kaliteye ilişkin özelliklerden her birini müşterinin önemli gördüğünü” belirtir¹⁵. Juran, kaliteyi “çok yönlü kalite özelliklerine sahip olan bir ürünün amaca ve kullanıma uygunluğu” olarak tanımlar¹⁶. Hem Juran hem de Deming’in tanımları müşteri yönlüken; bu tanımlar kalite geliştirme sürecinin müşterinin nasıl dahil edileceğini göstermezler. Crosby kaliteyi “gereksinmelere uygunluk” olarak ifade ettikten sonra daha uygun ve kullanışlı bir tanım ortaya çıkarmak için çalışmıştır¹⁷. Crosby’nin bu tanımı bir tüketicinin tüm beklentilerini karşılamaya yönlendiren stratejik bir yaklaşımdır. Kaliteye böyle dışarıdan (tüketici gözüyle) bakmak hedeflerin saptanmasında, içeriden bakarak saptanan hedeflere göre daha gerçekçi ve zorlayıcı olması açısından çok daha avantajlıdır. /

Günümüzde Kalite, Kalite Yönetimi, Toplam Kalite Kontrol, Kalite Güvencesi, Kalite Tetkiki, Yüksek Kalite, Kalite Kontrol, Kalite Sistemleri vb. gibi birçok kavramlarla karşılaşmaktadır. Bu tür tanımlamalar kalitenin çok önemli bir etken olduğunu belirtmekte ve çeşitli yönlerini tanımlamakla beraber kavram kargaşasına da yol açmaktadır.

/ Kalite sözcüğü Latince “*Qualis*” kelimesinden kaynaklanmakta ve “gerçekte öyle olmak” anlamını taşımaktadır¹⁸. Bugün kalite denildiğinde insanın aklına sadece ürün değil hizmet kalitesi de gelmektedir. Öncelikle şunu bilmek gerekir ki, kalite “Mutlak Anlamda En İyi” demek değildir. Kalite tanımını oluşturan iki temel faktör vardır. Ayrıca, günlük hayatta dikkat edilecek olursa, kalite hakkında karar verirken daima bu iki unsur gözönüne alınmaktadır. Bu iki unsur

¹⁵ W. E. Deming, *Out of the Crisis*, Cambridge, Mass: MIT Center For Advanced Engineering Studies, 1986.

¹⁶ Ömer Peker, “Toplam Kalite Yönetimi,” *Amme İdaresi Dergisi*, C. XXVI, S. 1, (Mart 1993), s. 201.

¹⁷ Aynı, s. 112.

¹⁸ H. S. Gitlow, “Definition of Quality” *Proceedings -Case Study Seminar- Dr. Deming’s Managements Methods: How They Are Being Implemented in the USA and Abroad*, (Andover, Mass: G. O. A. L. November, 1984) s. 44.

ise şunlardır¹⁹:

1. Fonksiyon ve kullanım amacı
2. Fiyat

Kalitenin klasik tanımı “standartlara uygunluktur”. Ancak, bugün bu tanım yeterli olmamakta, kalite; istenenlere başka deyişle “müşterilerin isteklerine uygunluk” olarak da düşünölmektedir²⁰.

Türkiye’de Türk Standartları Enstitüsü (TSE) kalite konusunda önemli çalışmalar yapan bir kuruluştur. TSE açısından kalite ise şöyle tanımlanmaktadır: “Tüketici isteklerinin tatmini, operasyon performansının iyileştirilmesi, maliyetlerin düşürölmesi amacıyla kullanılan stratejik bir araçtır.”²¹

Günümüzde, hem müşteriler açısından hem de mal veya hizmeti üreten işletmeler açısından, “kalite”den beklenen rasyonel olarak ekonomik çıkarlar ve kazançlar sağlamasıdır. Bu ise ancak pazar geliştirmek, tasarım geliştirme ve verimliliği artırmak suretiyle rekabet gücünün yükseltilmesi ile mümkündür. Bunun da temel yolu müşteri beklentilerinin sağlıklı olarak belirlenip karşılanmasıdır.

Kalite konusunda çalışan pek çok kişi gibi, bu alanda çalışmalarını sürdüren bir Türk yazarının kalite anlayışı ise şu şekilde özetlenebilir: “Kalite işletmelerin yoğun bir rekabet ortamı içinde ekonomik amaçlarına ulaşmak isterken kullanacakları yöntemlerden birisidir. Kalite işletmelerin yaşam biçimi olursa arzu edilen hedeflere ulaşılabilir. Bu bakımdan kalite, işletmenin kuruluşuyla başlayan bir yaşam biçimidir. Kalite, üretilen mal veya hizmet değil,

¹⁹ Rıdvan Bozkurt, “Kalitenin Esasları ve Deming’in Ondört İlkesi,” *Verimlilik Dergisi*, MPM Yayınları, Ankara Sayı: 1994/3, s. 114.

²⁰ Ömer Peker, “Toplam Kalite Yönetimi,” *Amme İdaresi Dergisi*, C. XXVI, S. 1, (Mart 1993), s. 200-201.

²¹ **TS-ISO-9000 Kalite Güvencesi ve Yönetim-Ders Notları**, TSE Yayınları, Ankara, 1993, s. 2.

başlangıçtır.”²²

ISO-9005 Kalite Sözlüğü’nde ise kalite kavramı şöyle tanımlanmaktadır: “Kalite, bir mal veya hizmetin belirlenen ve olabilecek ihtiyaçları karşılama kabiliyetine dayanan özelliklerinin toplamıdır.”²³

Kalite, en basit olarak, herhangi bir ürünün niteliklerinin, ürünü kullanan kişinin isteklerini karşılayabilme derecesi şeklinde tanımlanabilir. Kalite, bir organizasyonun bütün çalışmalarında yer alan kalıcı bir fonksiyondur ve maliyet, masraf, değer, bütçe gibi terimlerle aynı kategoride değerlendirilmelidir. Bu anlamda kalite, kontrol edilmesi gereken bir fonksiyon olarak değerlendirilmek durumundadır²⁴,

Kalite, genellikle bir ürünün veya hizmetin “mükemmelliyet” düzeyi olarak adlandırılır. Kimi mühendislik firmalarında da bu sözcük bir metal parçanın özellikle “dar” değişkenler içinde belirlenen boyutsal özelliklerini belirlemede kullanılmaktadır. Kalitenin, yönetimi bakımından yararlı bir biçimde tanımı yapılırken, tüketicinin (müşterinin) gerçek gereksinmelerini de içermelidir. Dünyaca tanınan uzmanlar, kalite konusunda birbirinden farklı tanımlar kullanmaktadırlar. Bu tanımlardan birkaçı aşağıdakiler gibi verilebilir:

- * Kalite, amaca ve kullanıma uygunluk (*J. Juran*)²⁵.
- * Bir ürünün veya hizmetin açıkça veya dolaylı olarak belirtilen gereksinmeleri karşılamayı sağlayan özelliklerin tümü²⁶.

²² Erdoğan Taşkın, “Kalite Başlangıçtır,” *Anahtar* Y.5, S. 56, (Ağustos 1993), s. 5.

²³ ISO-9005, s. 1.

²⁴ A. V. Feigenbaum, *Total Quality Control*, Third Edition, McGraw -Hill, Inc. Singapore, 1991. s. 35.

²⁵ Ömer Peker, “Toplam Kalite Yönetimi,” *Amme İdaresi Dergisi*, s. 200.

²⁶ H. S. Gitlow, *Tools and Methods for the Improvement of Quality*, Irwin, Homewood IL., 1987, s. 18.

- * Kullanılmakta olan ürünün veya hizmetin müşterinin beklentilerine cevap verebilmesini sağlayan pazarlanabilir, üretim ve bakım özelliklerinin toplamı (*Feigenbaum*)²⁷.
- * Kalite, bir ürünün gerekliliklere ve koşullara uygunluk derecesi (*P.B. Crosby*)²⁸.
- * Kalite, ürün ya da hizmeti ekonomik yoldan üreten ve tüketici isteklerine yanıt veren bir üretim sistemidir²⁹.
- * Kalite, bir ürün ya da hizmetin tüketicinin isteklerine uygunluk derecesidir (*Avrupa Kalite Kontrol Derneği-EOQC*)³⁰.
- * Kalite, bir mal ya da hizmetin belirli bir gerekliliği karşılayabilme yeteneklerini ortaya koyan karakteristiklerinin tümüdür (*Amerikan Kalite Kontrol Derneği-ASQC*)³¹.
- * Kalite, ürünün sevkiyattan sonra toplumda neden olduğu minimal zarardır (*Genichi Taguchi*)³².
- * Kalite önemlidir: Kalite, sorunlar ortaya çıkmadan çözümlerini oluşturur, ürün ve hizmetlerin yapısına tasarım yoluyla üstünlük ve kusursuzluk katar³³.
- * Kalite verimliliklidir: Kalite, işlerini yapabilmek için gerekli eğitimden geçen, gereksinim duyduğu araç-gereç ve dökümanlarla desteklenen çalışandan elde edilir³⁴.
- * Kalite esnekliktir: Kalite, istekleri karşılamak için her türlü değişmeyi göze almak ve bu konuda gerçekten istekli olarak çalışmaktır³⁵.
- * Kalite etkili olmaktır: Kalite, işleri çabuk ve doğru

²⁷ Sema Feratoğlu, "Sanayi İşletmelerinde Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9000 Uygulanması" Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi 1995, s. 7.

²⁸ Rıdvan Bozkurt, "Kalitenin Esasları ve Deming'in Ondört İlkesi," *Verimlilik Dergisi*, MPM Yayınları, Ankara Sayı: 1994/3, s. 112.

²⁹ Ömer Peker, "Toplam Kalite Yönetimi," *Amme İdaresi Dergisi*, s. 201.

³⁰ Regina von Diemer, "İletişim ve İşbirliğinde Kalite," *Verimlilik Dergisi*, MPM Yayınları, Ankara Sayı: 1994/2, s. 98.

³¹ Aynı, s. 98.

³² Bozkurt, *Ön. ver.*, s. 112.

³³ Ömer Peker, "Toplam Kalite Yönetimi," *Amme İdaresi Dergisi*, s. 201.

³⁴ Aynı

³⁵ Aynı

yapmaktır³⁶.

- * Kalite bir programa uymaktır: Kalite, işleri zamanında yapmaktır³⁷.
- * Kalite bir süreçtir: Kalite, süregelen bir gelişmeyi kapsar³⁸.
- * Kalite bir yatırımdır: Uzun dönemde bir işi ilk defa doğru olarak yapmak, hatayı sonradan düzeltmekten her zaman çok daha ucuzdur³⁹.

<u>Dizayn</u>	<u>Üretim</u>	<u>Satış</u>	<u>Dağıtım</u>	<u>Satış Sonrası Hizmetler</u>
Başarı	Uygunluk	Kolaylıklar	Sayı/miktar	Tahmin Edilebilen Hizmetler
Temel Özellikler		İletişim süreci	Zaman	Tahmin Edilemeyen Hizmetler
Estetik		Ulaştırma sistemleri	Yer	
Güvenilirlik				
Dayanıklılık				

Güvenlik
Algılanmış Kalite

Çizelge - 1: Bir Süreç Olarak Kalite

/ Toplam Kalite Yönetimi'nin Japonya'daki öncülerinden Dr. Kauro Ishikawa kaliteyi "kontrol uygulamalı, en ekonomik, en kullanışlı ve tüketiciyi daima tatmin eden ürünü geliştirmek, tasarımını yapmak, üretmek ve satış sonrası hizmetleri vermek" olarak tanımlayarak; kaliteyi üretim öncesinden satış sonrasına kadar bir sürece yaymıştır⁴⁰,

Günümüzde kalite "özelliklere uygunluk" ya da "standartlara uygunluk" değil; "ürün ya da hizmetin kullanıma uygunluğu"dur. Kısaca müşteri isteklerinin karşılanmasıdır. ISO 8402 standartlarına göre kalite "bir ürün ya da hizmete, ifade edilmiş ya da edilmemiş gereksinimleri karşılama yeteneği veren özelliklerin tümü" olarak

³⁶ Aynı

³⁷ Aynı

³⁸ Aynı

³⁹ Aynı

⁴⁰ Alan C. Greene, Verimlilik Nasıl Artırılır?, Çeviren: Yakut Güneri, İlgı Yayınları, İstanbul 1988, s.22.

tanımlanmaktadır⁴¹.

Artık kalite, müşteri (kullanıcı) odak noktası alınarak da tanımlanmaktadır: “Kalite, müşteri veya kullanıcının bir ürün veya servis hakkında verdiği hükümdür. Kalite, müşteri veya kullanıcıların, kendi ihtiyaçlarının ve beklentilerinin kullandıkları ürün veya servis aracılığıyla ne derece karşılandığına dair (tatmin veya beklentilerinin üzerinde tatmin) olan inançlarıdır.”⁴²

Yukarıdaki tanımda kullanılan “müşteri” kavramı hem firma (kuruluş) içi, hem de firma dışı “müşteri”leri kapsamaktadır.

/ Şimdiye kadar yapılan tanımlar çerçevesinde daha kapsamlı bir biçimde kalite kavramını tanımlamak gerekirse, kalite, sorunların ortaya çıkmasından önce çözümleri oluşturan, mal ve hizmetlerin yapısına tasarım yoluyla üstünlük katan, üretilen mal ve hizmetlerde azami tüketici (müşteri) tatminini amaçlayan, eğitilmiş, işleri yapabilmek için gerekli araç-gereç ile donatılmış ve talimatlarla desteklenmiş bir personelle ulaşılan, değişen ve gelişen talepleri cevaplayabilmek için değişim yapmaya hazır (esnek) ve istekli olan, üretimde gerekli faaliyetlerin hızlı ve doğru olarak yapılmasını sağlayan, işleri zamanında yapmayı sağlayacak programları olan ve bunlara uyan, süregelen her türlü gelişmeyi kapsayan, uzun dönemde bir işi ilk defada doğru olarak yapmayı öngören, dolayısıyla, mal ve hizmet üretiminde kusursuzluk arayışı içinde olan bir sistem yaklaşımıdır. /

Çok sayıda ve birbirinden farklı kalite tanımlarının yapılmasının nedeni kalitenin çok boyutlu olmasıdır. Garvin’e göre kalite “müşterileri sıkıntılardan koruma değil, memnun etme aracı”dır. Garvin’e göre işletmeler ürettiği ürünlerin kalitesini tanımlarken şu

⁴¹ Nurettin Peşkircioğlu, “Toplam Kalite Yönetimi Sistemi ve ISO 9000 Standartları,” *Verimlilik Dergisi*, MPM Yayınları, Sayı: 1994/1, Ankara, s. 98.

⁴² Erhan Mergen, “Toplam Kalite Yönetimi,” *Eskişehir Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C. XI, S: 1-2, 1993, s. 25.

boyutlara dikkat etmelidirler⁴³:

1. **Müşterinin Algıladığı Kalite:** Bir ürünün imajı ya da saygınlığı.
2. **Temel Özellikler:** İlk kullanımı destekleyen temel özelliklerin belirlenmesi
3. **İşe Yararlık:** Bir ürünün kullanımının ve onarımının kolaylığı.
4. **Dayanıklılık:** Ekonomik bir birim olan ürünün işe yarar bir şekilde kullanılma süresinin bir ölçüsü.
5. **Güvenilirlik:** Belirli bir dönemde ürünün yanlış işlev görme ihtimalinin ortadan kaldırılması. Örneğin, buzdolabının mutlaka soğutması, fırının pişirmesi gibi.
6. **Uygunluk:** Bir ürünün dizaynı ve özelliklerinin belirlenmiş standartlara uygun olma derecesi. Örneğin, TSE, ISO 9000 gibi.
7. **Estetik:** Bir ürünün görünüşü, uyandırdığı duygular, tadı, sesi ya da kokusu gibi özellikleri.
8. **Başarı:** Ürünün ilk kullanımında başarı sağlama.

Kalite anlayışı incelendiğinde, konunun iki boyutu olduğu görülmektedir. Bunlardan birincisi, sunulan ürün ve/veya hizmetin uygunluğu, ikincisi ise, pazar koşullarındaki rekabet durumudur⁴⁴,

Ürünün uygunluk boyutunda sistemli olarak üretilen, benzer, standart, belirli özelliklere haiz ürünlerin kalitesi sözkonusudur. Bu kalite boyutu daha çok fabrika koşullarını ve faaliyetlerini ilgilendirmektedir. Bu boyutta önemli olan işlerin doğru olarak yerine getirilmesidir. İkinci boyut ise, pazar ortamında oluşmaktadır. Bu noktada sözkonusu olan faktör, ürünün pazarda tüketiciler tarafından algılanışdır. Bu boyutta kalite, ürünün pazarda satışa hazır diğer ürünlere oranla rekabet gücünden oluşmaktadır.

⁴³ Regina von Diemer, "İletişim ve İşbirliğinde Kalite," *Verimlilik Dergisi*, MPM Yayınları, Ankara Sayı: 1994/2, s. 99.

⁴⁴ Greene, *Ön. ver.*, s. 24.

‘ Kalitenin bu iki boyutu, firmanın başarısı açısından büyük önem arz etmekte olup, her iki boyut için geçerli olan üç yaklaşımdan söz edilmektedir. Bunlar, kalitenin uygunluğu arttırması, maliyetleri düşürmesi, algılanan kalite derecesinin satışları arttırma olasılığı; hataların büyük bir bölümü, kişilerin bilinç düzeyinin düşük oluşu, yetersiz geribesleme (feedback) ve kalite eğitimi eksikliği ile ortaya çıkan otokontrol yetersizliğinden kaynaklanmaktadır./

‘ Kalite kavramına genel olarak göz atıldığında kullanım açısından kalitenin beş özelliği olduğu görülmektedir. Bunlar: teknoloji unsuru, zaman unsuru, garanti unsuru, psikoloji unsuru ve etik unsurdur. Fabrikalarda, üretilen mallarda zaman ve teknoloji unsuru ön plana çıkarken, hizmet unsurunda bu sayılan tüm beş unsur önem kazanmaktadır⁴⁵/

Gerek hizmet sektörü ve gerekse üretim sektörü için kalitenin dört ögesinden bahsedilmektedir. Bu dört öge: tasarım kalitesi, uygunluk kalitesi, özellikler ve satış sonrası hizmetler olarak sıralanmaktadır⁴⁶.

⁴⁵ Kaoru Ishikawa, *What is Total Quality Control?*, Prentice-Hall, Inc., s. 875.

⁴⁶ Aynı, s. 877.

II. BÖLÜM: YÖNETİM

2. 1. YÖNETİM KAVRAMI

Tanınmış yönetim bilimci Peter F. Drucker, 20. yüzyılı kurumlar yüzyılı olarak tanımlamaktadır.⁴⁷ Ona göre içinde bulunduğumuz dönem küçük ya da büyük her işletmenin birer basit girişim olmaktan kurtulduğu, evrimleşerek profesyonel kurumlara dönüştüğü ve sosyal içerik kazandığı, böylece toplumsal dinamizmin merkezine oturduğu bir dönemdir.⁴⁸ Artık toplumsal değişimin önderliğini kurumlar ve işletmeler yapmaktadır. Sosyal çevre, iş dünyasının dinamizmi yanında son derece ağır, hantal ve tutucu kalmaktadır. Kurumsal yapılar, sosyal çevre üzerine değişimi empoze edebildikleri için de toplumun lider kesimi durumuna gelmişlerdir.

Kurumsal yapıların sosyal değişim üzerinde bu denli önemli bir yere sahip olduğu bir çağda bu yapıların yönetim tarzlarında ve anlayışlarında da kaçınılmaz olarak bir evrim gerçekleşmektedir. Başta gelen en büyük değişiklik, yönetim kavramının tanımında Yönetici terimi “insanların iş görmelerinden sorumlu kişi” tanımından uzaklaşarak kurumun amaç ve sorumluluğunu üstlenen bir işlevi ve bu işlevi yürüten profesyonelleri tanımlar olmuştur.⁴⁹

“Sanatların en eskisi, bilimlerin en yenisi” olarak nitelenen yönetim bilimi ile ilgili kavramların tamamı henüz tam bir açıklığa

⁴⁷ Serdar Tan, “Ergonomik Bir Yönetim Tarzı: Toplam Kalite Yönetimi,” **Beşinci Ergonomi Kongresi (Ergonomi ve Toplam Kalite Yönetimi, MPM-İTÜ, MPM Yayınları No: 570, İstanbul, 1995, s. 12.**

⁴⁸ Aynı.

⁴⁹ Aynı.

kavuşmadığından değişik bilim dallarında çalışan yazarlar aynı kelimelerle değişik anlamlar kastetmekte ve çoğu kez de birbirlerini anlamada isteksiz davranmaktadırlar⁵⁰. Ancak ilkeleri, felsefesi ve politikalarının incelenmesine yeni başlanmış olan bir bilim dalı için, bu gibi terminoloji ve kavram karışıklıklarının olağan karşılanması gerektiği de ileri sürülmekte⁵¹ ve bugün için, yönetim teorisinin kapsamı ve tanımının ne olması veya ne olmaması konusunda, çok genel bir fikir birliği dışında, ayrıntıları ile aynı görüşleri paylaşan iki kişi bile bulmanın son derece güç olduğu belirtilmektedir⁵². Bu konu ile ilgili olanlar, kendi ihtiyaç ve amaçlarına göre tanım geliştirmektedirler. Bunun sonucu olarak da, yönetim denildiğinde bazen bir süreç anlaşılmakta, bazen bu sürecin unsurları olan organlar (kişi veya grup) anlaşılmakta bazen de yönetim belirli bir bilgi topluluğu olarak ele alınarak bunun yöneticilerin karar verme ve önderlik gibi faaliyetlerinde nasıl kullanılabileceği üzerinde durulmaktadır.

Bütün bu karışıklık ve çeşitliliğe karşın, yönetimin, üzerinde az çok görüş birliğine varılan tanımı “yönetim, başkaları vasıtasıyla, işgörmektir” şeklindeki tanımlama olmuştur. Böylece, yönetimin, ancak birden fazla kişinin varlığı ile ortaya çıkan ve bu yönü ile ekonomik faaliyetten ayrılan bir grup faaliyeti (sosyal faaliyet) olduğu⁵³, genel olarak kabul görmüş bulunmaktadır.

/ Yönetim; çağdaş kurumların performansının ve yaşamının bağlı olduğu belirgin bir organdır ve buradan hareketle yönetim işlevi bir disiplindir, yerine getirilmesi gerekli bir görevdir; yönetici de bu disiplini yürüten profesyoneldir,

50 Harold Koontz, “Making Sense of Management Theory,” *A Management Sourcebook* (Ed: Franklin Moore), Harper and Row Publishers, New York, 1964, s. 104.

51 George Terry, *Principles of Management*, Third Edition, R. D? Irwin, Homewood, Illinois, 1960, s. 1.

52 Waino W. Suojanen, *The Dynamics of Management*, Holt, Rinehart and Winston, New York, 1966, s. 19.

53 Herbert Simon, *Administrative Behavior*, The Macmillan Company, 1957, s. 8.

Başlangıçta bütün dikkatler işlerin teknolojik yönü üzerinde toplanmış ve kişi ile ilgili sorunlar, yalnızca, kişileri nasıl canlı (aktif, çalışkan) bir şekilde tutabilmek olarak ele alınmıştır. Fakat kişileri makinaların bir uzantısı şeklinde ele alan bu görüş değerini yitirdiğinden, yöneticinin işi daha az teknoloji fakat daha çok insan yönetimi şekline dönüşmüştür.

Yönetimin ne olduğu ve yöneticilerin ne iş yaptığı uygulamalı araştırmalara da konu olmuş ve bunların genel olarak vardıkları sonuç, ustabaşından genel müdüre ve devlet yöneticilerine kadar yapılan işin esasının aynı olduğu, yalnızca roller ve kapsamın değiştiği, yöneticinin işinin “programlanmış” olmadığı, sözlü haberleşme ile sezgilerin çok önemli rol oynadığı ve yöneticinin diğer kişilerden aldığı ve onlara verdiği bilgi oranında güçlü bulunduğu olmuştur.⁵⁴

Esasında “yönetici” terimi de çok açık değildir. Nitekim gerek İngilizce alan yazında, gerek Türkçe kullanımda yönetici ile aynı anlamda kullanılan çok değişik kelimeler bulunmaktadır.

Mesela İngilizce literatürde aralarında farklılıklar olmakla beraber yönetici ifade etmek üzere kullanılan başlıca terimler olarak şunlar görülmektedir: Manager, President, Executive, Chief Executive Officer, Vice President, Managing Director, Executive Director gibi.⁵⁵

Yönetim ve yönetici kelimeleri, dilimizdeki irade, sevk ve idare, idareci, sevk ve idareci, müdür gibi terimlerin karşılığı olarak kullanılmaktadır. Yönetim ve yönetici terimleri, her zaman bu terimlerin tam karşılığını anlatmamakla beraber, başkalarına iş gördürme, başkalarının aracılığı ile iş başarma ve amaçlara ulaşmanın

⁵⁴ Henry Mintzberg, *The Nature of Managerial Work*, Harper and Row Publishers, 1973, s. 4-5.

⁵⁵ Tamer Koçel, *İşletme Yöneticiliği*, 4. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul 1993, s. 9.

söz konusu olduğu her durumda kullanılmaktadır.⁵⁶

Öte yandan yönetim sürecinin işleyişinin ve bunu işleten yöneticilerin makro ve mikro açılardan çok çeşitli yerlerde sürekli vurgulanmaktadır. Ekonomik gelişme ile birlikte yönetim faaliyetlerinin kapsamı da (hangi tanım ele alınıralsa alınsın) değişmemektedir.

Ekonomik ve sosyal gelişme ve değişmeler, işletme yönetiminin sosyal sistem içindeki önemini son derece artırmış ve bir yönetsel devrimden (managerial revolution) söz edilir olmuştur. Bu devrimlerin ilki, yönetimin, hiyerarşik organizasyonlarda, kendine özgü bir uzmanlığı gerektiren bir işlev olarak ortaya çıkması şeklinde olmuştur. İkincisi, büyük işletme organizasyonlarında sahiplik ile yöneticiliğin ve kontrolün ayrılması ile birlikte yönetim işlerinin çapraşıklık ve çapının genişlemesi sonucu yöneticiliğin meslekleşmesi şeklinde ortaya çıkmış; bugünkü üçüncü aşamasında, yönetime katılma ilkesi ile yeni bir boyut kazanmıştır.⁵⁷

2. 2. ÇAĞDAŞ BİR YÖNETİM ANLAYIŞI OLARAK TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

Yönetim, insanlık tarihi kadar eski bir kavram olmasına rağmen, günümüzde kabul görmüş yaklaşımların temelleri ancak Sanayi Devrimi sonrası, bu yüzyılın başlarında atılmıştır. Klasik Teoriden günümüze uzanan zaman dilimi içerisinde çok çeşitli yönetim anlayışları, özellikle iki odak noktası üzerinde yoğunlaşmışlardır. Bu yönetim anlayışlarından bazıları, başarıya ulaşmanın temelinde, sistem, yapı, teknikler gibi “katı” diyebileceğimiz değişkenleri görürken, diğer bazı anlayışlar ise bu noktada davranışları, tutumları, ihtiyaçları, zevkleri ve diğer bütün özellikleri ile insan faktörünü, diğer bir deyişle

⁵⁶ Kemal Tosun, *İşletme Yönetimi*, İstanbul Üniversitesi Yayınları No: 2456, 1978, s. 162.

⁵⁷ Lee Preston and James Post, “The Third Managerial Revolution,” *Harvard Business Review*, Vol. 17, No. 3, 1974, s. 476-477.

daha “yumuşak” diyebileceğimiz değişkenler bütününe bulunduğunu savunmuşlardır.

Öte yandan, globalleşen dünya pazarlarında artan yoğun rekabet şartları firmaların önüne hayatta kalabilmek için gerekli olan en temel kriteri çıkarmıştır. Bu önemli ölçüt ise “*müşteri tatmini*”dir. Bu kriterde başarılı olabilmek için gerekli temel şart ise “müşterinin istediği kalitede mal ve hizmeti, daha ucuza ve daha kısa sürede üretmek” şeklinde özetlenebilir.

İşte bu koşullar altında, bu ölçütü sağlayacak şartların elde edilmesi amacı, yepyeni bir anlayışın doğmasına neden olmuştur. Çağdaş yönetim düşüncesi olarak adlandırılan bu yaklaşımda, başarıya ulaşma yolunda yukarıda katı ve yumuşak olarak nitelendirilen değişkenlerin tek başlarına yeterli olmadıkları ve ancak bunların kuvvetli ve yeterli sentezlerinin, sonuca götürücü olduğu savunulmaktadır.

Ortaya çıktığı 1950’li yıllarda yapısal, sistemsel özellikleri ve güçlü teknikleri ile başarılı olan Toplam Kalite anlayışı, değişen şartlar altında kendini yenileyerek, insana yönelik yönetsel bazı özelliklerini de güçlendirmiştir. Böylelikle güçlü bir *yapı-sistem-teknik* üçlüsü üzerine inşa edilmiş ve kökeninde insan olan bir felsefeyle şekillendirilmiş yepyeni bir anlayış olan “Toplam Kalite Yönetimi” (TKY) ortaya çıkmıştır.

Yönetsel iş süreçlerinin ergonomisinden söz ederken yönetim araçlarının iletişim ve yönetilenin de insan olduğunu göz önüne almak gerekecektir. Mekanik süreçler insan faktörüne tek başına cevap vermekte yetersiz kalmaktadırlar. Bu tür iş süreçleri yönetsel açıdan büyük güçlükler taşıyan yapılanmalara neden olur ve yönetim fonksiyonu gerektiği gibi gerçekleşemez. Ancak günümüz rekabet ortamında evrim geçiren Toplam Kalite Yönetimi, insana uyumlu iş süreçlerini sentezleyebilmiştir. Böylesine düzenlenmiş iş süreçleri

yalnızca insan faktörünün önündeki performansı azaltan fizyolojik ve psiko-sosyal engelleri ortadan kaldırmakla kalmamakta, insangücü potansiyelindeki gizli gücü de ortaya çıkarmaktadır.⁵⁸

2. 3. YÖNETİM ANLAYIŞINDA YENİLİK

Toplam Kalite Yönetimi, bir performans artırma stratejisi olup, bir teknik değildir.⁵⁹ Ancak Toplam Kalite Yönetimi uygulama sürecine girmiş olan firmalarda toplam performans artırma hedefi doğrultusunda çeşitli araç, teknik ve yöntemlerin kullanımı sözkonusu olacaktır.

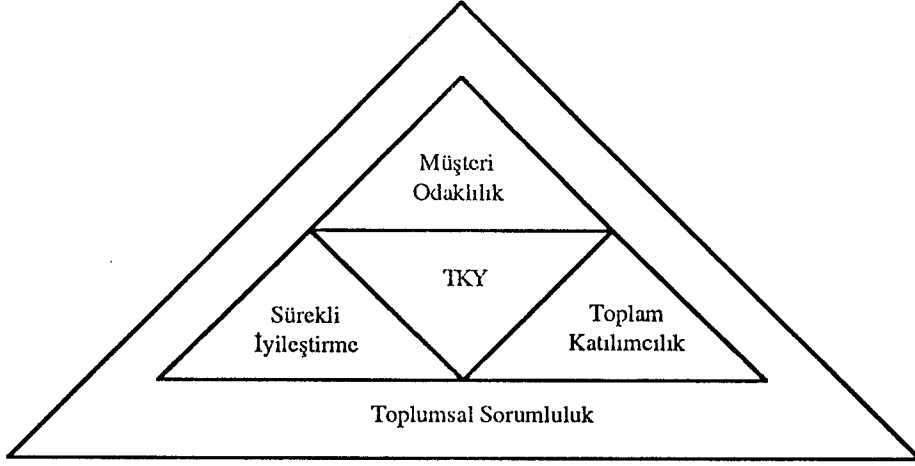
Her kuruluş kendi Toplam Kalite Yönetimi uygulama şeklini kendisi bulmalı ve bunu yönetim stratejisi ile bütünleştirmelidir. Ancak, bununla birlikte, bir kuruluşta Toplam Kalite Yönetimi stratejisi ve uygulamalarından söz edebilmek için dört kavram ve uygulamanın yerleşmiş olması ve süreklilik kazanması gerekmektedir. Bu kavram ve uygulamalar yönetim anlayışındaki dört yenilik olarak da isimlendirilmekte olup, aşağıdaki gibi sıralanabilir (Şekil 1):⁶⁰

1. Müşteri odaklılık
2. Sürekli iyileştirme
3. Toplam katılımcılık
4. Toplumsal sorumluluktur

⁵⁸ Serdar Tan, "Ergonomik Bir Yönetim Tarzı: Toplam Kalite Yönetimi," **Beşinci Ergonomi Kongresi (Ergonomi ve Toplam Kalite Yönetimi, MPM-İTÜ, MPM Yayınları No: 570, İstanbul, 1995, s. 11.**

⁵⁹ Nurettin Peşkirioğlu, "Toplam Kalite Yönetimi ve Katılımcılık," **Verimlilik Dergisi (Toplam Kalite), Özel Sayı, MPM Yayınları, Ankara 1995, s. 32.**

⁶⁰ Aynı, s. 32-33.

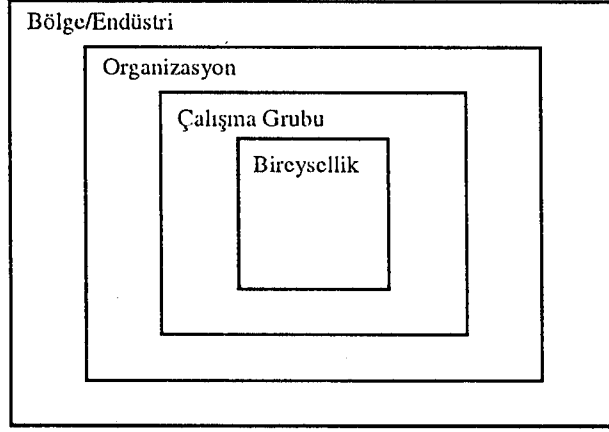


Şekil 1. Yönetim Anlayışında Dört Yenilik

1. Toplam Kalite Yönetimi uygulayan firmalar müşteri odaklı olup, onların ihtiyaçlarının karşılanması esastır. Bu nedenle hızla değişen müşteri ihtiyaç ve beklentileri karşısındaki tepki hızının yüksekliği firmanın müşteri ihtiyacını karşılamadaki yeterliliğini belirleyecektir.
2. Toplam Kalite Yönetimi uygulayan firmalar üretilen mal ve hizmetleri, işletme süreçlerini ve personeli sürekli iyileştirir ve geliştirirler. Sürekli iyileştirme kalitede sürekli mükemmellik arayışı demek olup ulaşılan tüm hedefler planlı ve sistematik bir şekilde analiz edilerek nasıl aşılacağı araştırılır.
3. Toplam Kalite Yönetimi uygulayan firmalar tüm personelin toplam katılımını sağlarlar. Katılımcılık herkesin işini daha iyi yapabilmesi, müşteri tatmini ve sürekli iyileştirmenin sağlanabilmesi için haberleşme, iletişim, eğitim, motivasyon ve karar alma gücünün paylaşımı ile sağlanır.
4. Toplam Kalite Yönetimi uygulayan firmalar, bilinenlerin yeniden araştırılarak vakit kaybını önlemek, kalite kültürünü geliştirmek ve kalite sağlama uygulamalarına hız kazandırmak amacı ile öğrenilenleri diğer firmalarla paylaşırlar.

Önemli olan bu dört yeniliğin uygulamaya geçirilmesidir. Yukarıda açıklanan bu dört yeniliğin uygulanması ise dört kademede gerçekleşmektedir. Bu dört aşama şöyle sıralanabilir: Bireysellik,

çalışma grubu, organizasyon ve bölge/endüstri (Şekil 2).⁶¹



Şekil 2. Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Dört Kademesi

Bireysel düzeydeki Toplam Kalite Yönetimi uygulamaları ile firma içinde, çalışanlar arasında, müşteri/tedarikçi anlayışına dayalı bir ilişki ve çalışma mekanizması yerleştirilir. Böylece herkes kendisinden sonra gelen süreci müşteri olarak görüp onun ihtiyaçlarını tam olarak karşılama çabası içinde olurken, müşteri ihtiyaçlarının tatmini ile birlikte sürekli gelişme/geliştirme anlayışı bireysel bazda gerçekleşmiş olur.

Grup düzeyindeki Toplam Kalite Yönetimi uygulamaları tüm süreçlerde günlük işlerle iyileştirme faaliyetlerinin birleştirilmesini gerektirecektir. Bunun için ekip çalışması, eğitim ve öğrenme ile birlikte organizasyonel yapıda ekipler ve çalışma gruplarının otonom olarak oluşabilmesine izin verebilecek bir yapılanma ve yönetim anlayışına ihtiyaç duyulur. Grup düzeyindeki Toplam Kalite Yönetimi uygulamaları bireysel düzeyde Toplam Kalite bilinç ve bilgisi gelişmiş kişiler tarafından yapılabilir. Bir başka deyişle “*bana ne yapacağım söylensin*” diyen personel yerine “*ben ne yapacağımı bilirim*” diyebilen personelden oluşan gruplar Toplam Kalite Yönetimi

⁶¹ Aynı, s. 33.

sürecinde sürekli iyileştirmeyi günlük iş sorumluluklarının bir parçası olarak görebilirler.

Organizasyonel düzeydeki Toplam Kalite Yönetimi uygulamaları ise öncelikle kuruluşun görev tanımı, yönetim politikaları ve hedeflerinde kendisini ifade eder. Böylece Toplam Kalite Yönetimi'nin yenilikçi yönetim anlayışının firmanın tüm süreçlerine yayılımı ve toplam katılımın sağlanması için sistematik bir hareket başlatılmış olur.

Endüstri, sektör, bölgesel ya da ulusal düzeydeki Toplam Kalite Yönetimi uygulamaları ise genellikle bireysel olarak kuruluşlar tarafından yürütülen kalite kültür ve bilincinin geliştirilmesi amacı ile yapılan çalışmalardır.

Bu çalışmaların örneklerinde; kuruluşların bilgi paylaşımı, öğrenilenlerin öğretilmesi, kalite kültürünün geliştirilerek yaygınlaştırılması, yan sanayi ilişkilerinin geliştirilmesi, kalite sistemlerinin harmanizasyonu, tanıtım, vb. amaçlara yönelik olarak Toplam Kalite Yönetimi'nin dört yenilikçi anlayışından biri olan toplumsal sorumluluğun gereklerinin yerine getirilmeye çalışıldığı görülmektedir.⁶²

⁶² Aynı, s. 34.

III. BÖLÜM: TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

3. 1. KALİTEDEN TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ'NE

Günümüzden 50 yıl önce, makinalar ve makinaları üreten teknoloji önemliydi. O dönemde maliyet ve finansman ikinci planda tutulur, artan talebi karşılayacak yeni üretim tekniklerine önem verilirdi. Mühendisler işletmenin en gözde elemanlarıydı.

1970'li yıllarda para çok daha fazla önem kazanmaya başladı. İletişimde yeni imkanlar teknik bilgiye kolayca ulaşmasını sağlayınca; en ucuz finansman kaynağını sağlayan elemanlar ön plana çıktı. O yıllarda finansman müdürleri ve uzmanların yıldızları parladı.

Son yıllara kadar mevcut insangücü, teknolojik kaynakları ve sermayeyi akılcı bir şekilde kullanmak iyi bir yönetici olmak için yeterliydi. O dönemlerde her işletmenin pazar payı belliydi. Tüketicinin tercihleri oturmuştu. 1980'li yılların öncesinde merkezleri Avrupa ve Amerika'da olan dev işletmeler, paylaştıkları dünya pazarlarında mallarını rahatlıkla satabiliyorlardı. Serbest piyasanın temeli olan fiyat rekabeti, bölüşülmüş pazarlar için pek geçerli değildi. Tüketicilerin tercihleri ve seçenekleri oturmuş olduğu için, büyük işletmelerin sosyologları yaptıkları araştırmalarla insan davranışlarının haritasını dahi çıkarmışlardı. Geliştirilen mallar, yöneticilerin belirlediği bir sıraya göre piyasaya çıkarılıyordu.⁶³

Ancak, bu arada insan, toplum, davranış ve tutumlar hızlı bir değişim sürecine girdi. Özellikle bilgi iletişimindeki artış ve bilgi

⁶³ Peter F. Drucker, *Gelecek İçin Yönetim*, Çeviren: Fikret Üçcan. Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, İkinci Baskı, Yayın No: 327, İstanbul 1994.

toplumuna geçiş, değişimi daha da hızlandırdı. Değişimi reddeden devletler özölme sürecine girdiği gibi, bu değişim sürecini zamanında farkedemeyip gerekli önlemleri alamayan işletmeler de ağır bir sarsıntı geçirdiler. Değişimi reddeden Sovyetler Birliği ve Doğu Bloku ülkeleri bu özölme sürecini yaşarken; IBM, General Motors, Daimler Benz, Kodak gibi çok uluslu şirketler de bu değişim sürecinde ağır sarsıntular geçirdiler. İşletmelerin geçirdiği bu sarsıntılarda Japonların başlattığı ticaret savaşının da büyük bir etkisi oldu. Daha önce gemicilik ve demir-elik sektöründe Batı ülkelerini gerileyen Japon işletmelerinin otomotiv ve elektronikte de yaptığı atılımlar bölüşülmüş pazarların kısa sürede özölmesine neden oldu.

Bu ortamda işletmelerde yönetim ve insan unsuru ön plana ıktı. İşletmelerin baştan aşağı yenilenmesini hedef alan yeni görüşler ve akımlar ortaya ıktı. Bu yeni görüş ve akımların temel noktaları şöyle sıralanabilir:⁶⁴

İNSAN UNSURU: Tüketicilerin yerleşik tercihleri 5-10 yıllık bir zaman aralığında hızla değişti. Artık tüketiciler standart kalıpların dışına çıktı ve dev işletmelerin kendi için çizdiği tüketim kalıplarına isyan etti. Gelir gruplarına göre yapılan üretim planları alt-üst olurken, yaşam tarzına (life style) göre şekillenen tercihler ön plana ıktı.

DUVARLARIN YIKILMASI VE REKABET: 1985 yılından başlayarak, Sovyetler Birliği ve Doğu Avrupa'da değişimin etkisi görölmeye başlandı. 1989 yılında Berlin Duvarı'nın yıkılması ile başlayan dönüşüm, dünya pazarlarının arasındaki sınırları iyice yıprattı. Piyasa ekonomisini kurmaya çalışan bu ülkelerdeki yeni pazarlar için girişilen rekabet, eski centilmenlik anlaşmalarını bozdu. Rekabet daha da keskinleşti.

İLETİşİM DEVRİMİ: İş dünyasını sarsan bir diğer olay da,

⁶⁴ Işık, Özdiller, "Günümüzde Bir Sanayi İşletmesinin Kalite Yaklaşımı; Mükemmeli Arayarak Hergün Daha İyi Olmak," Endüstri Mühendisliği Dergisi, Cilt: 5, Sayı: 3

uydular aracılığıyla görüntü ve bilgilerin sınırları aşması oldu. Hızla artan TV kanalı sayısı ve sınır ötesi reklamcılık pazarların genişlemesini sağladı. Bir mal ve hizmetle ilgili ilan ve reklamlar çok sayıda ülke halkına aynı anda ulaşmaya başladı.

TEKNOLOJİK YENİLENME: Teknolojik gelişme ve yenilenmenin süresi çok kısaldı. Örneğin, bir elektronik tüketim eşyasında arka arkaya gelen iki yeni model arasındaki süre son yıllarda hızla kısaldı. Bu hızlı yenilenme, işletmelerin teknik kadrolarını büyük bir strese soktu. Lead Time (*liderlik zamanı*) denilen bu süreyi kısaltamayan işletmeler pazar payının azalmasına engel olamadılar.

İş hayatının her alanında köklü değişiklikler olurken, gelişmiş ülke ekonomileri bir durgunluk dönemine girdi. 1974 ve 1982 yılındaki durgunlukların aksine, ekonomik yapıları sarsan bu gerileme tam olarak geçmiş değildir. Kenichi Ohmae “Sınırsız Dünya” adlı kitabında bu olumsuzlukların yöneticileri nasıl etkilediğini şöyle anlatmaktadır: “Dünya ekonomisindeki son gelişmeler, birçok işletmenin ve yöneticilerin kavrama kapasitesini aşacak kadar hızlı oldu. Bu nedenle, yöneticilerin büyük bir bölümü işletmelerinin örgütsel yapısını ve iç pazara yönelik bakış açılarını koşullara göre değiştirme imkanı bulamadılar. Çok yönlü değişim darbeleri ile şoke olan işletme yöneticileri hızla yeni arayışlar içine girdiler.”

Bu değişim sürecinin, yönetime getirdiği yenilikler, şöyle sıralanmaktadır:⁶⁵

Ekip Çalışması: Değişimin boyutları, ne kadar yetenekli ve uzak görüşlü olursa olsun, tek bir kişinin kavrayamayacağı boyutlara ulaşınca; akıllı yöneticiler işyerlerindeki tüm elemanların katkısını sağlayacak bir örgütsel yapı arayışına girdiler. 1960’larda gözde olan, ancak daha sonra unutulmuş ekip çalışması yeni dönemde üzerinde en çok

⁶⁵ Cem Kozlu, Türkiye Mucizesi İçin Vizyon Arayışları ve Asya Modelleri, İkinci Baskı, Türkiye İş Bankası Yayınları, Ankara 1994.

durulan yöntemlerden birisi oldu.

Müşterinin Egemenliği: 1980'lerden önce, hedef kitleyi belirlemek ve bu kitleye göre üretim yapmak yeterliydi. Hedef kitlenin, herbiri ayrı zevklere sahip, ayrı dünyası olan milyonlarca insandan oluştuğu farkedildi. Bu arada müşterilerin tatminine önem vermeyen, satış sonrası hizmetler için gerekli önlemleri almayan işletmelerin pazar payı da hızla azaldı.

Müşterileri odak noktası olarak kabul eden işletmeler ise, son yıllarda üretim ve satışlarını artırma imkanı buldu. Müşteri ve şirket arasındaki yapay engellerin yıkılması da bu dönemde oldu. Alıcıların tutum ve davranışlarındaki değişmeyi zamanında algılamaya önem veren işletmelerin satışları diğerlerine göre hızla arttı.

Kalite: Daha önce “*ne üretirsek satarız*” anlayışında olan işletmeler, müşteri tercihlerinin fiyattan kaliteye doğru yönelmesi ile bu konudaki anlayışlarını da değiştirmek zorunda kaldılar. Kalite kavramı, ürün kalitesinden başlayarak Toplam Kalite anlayışına, yönetimde kaliteye kadar genişledi. Düşük fiyata üretmek değil, kaliteyi rakibinden ucuza üretmek hedef oldu.

Vizyon: Çağdaş yönetim akımlarının anahtar kavramı ise vizyon oldu. Geleceğe bakabilenler ve gelecek günleri zihinlerinde canlandırabilenler, rekabet güçlerini artırma imkanı buldular. Ancak, dünya ülkelerindeki, toplumlardaki ve insanlardaki değişimi izlemeden bir vizyona sahip olmak ve geleceğe bakabilmek imkansızdı. Bu nedenle işletmeler araştırmaya büyük önem vermeye başladılar.

Öğrenme: Değişen koşullara uyum sağlamanın yolu öğrenmekten geçiyordu. Toplum ve insandaki değişimi kavramanın tek yolu, bu konulardaki bilgi akımının kavranması ve özümsemesiydi. İşletmelerde öğrenme süreci deneyimlerin değerlendirilmesi, insanların yenilik yapma ve çözüm bulma kapasitelerinin artırılması olarak

tanımlanmaktadır.

İşletmede paylaşılan ortak görüşün bulunması ve ekip çalışmasının uygulanması öğrenme kapasitesinin yükseltilmesini sağlamakta, kuruluşu “yaşayan bir organizma” haline getirmektedir.

Küreselleşme: Günümüzün yöneticileri çalışma alanlarını tüm yeryüzü olarak düşünmekte ve yerel sınırları aşan bir uluslararası anlayışla işletmelerini büyütmeyi hedeflenmektedirler. Değişik kültürlerden gelen yöneticilerle birlikte çalışırken ortaya çıkan zenginliğin yeni ürünler, araçlar ve yöntemler geliştirmeye katkıda bulunacağını düşünmektedirler. Bütün bu akımlar Toplam Kalite Yönetimi'nin doğuşuna zemin hazırlayan temel unsurlar olmuşlardır.

1980'li yıllar bir çok bakımdan dünya tarihinde bir dönüm noktası olmuştur. Ekonomilerin liberalleşmesi, gümrük duvarlarının indirilmesi, Demirperde'nin yıkılıp Doğu Avrupa ülkelerinin özgürlüklerine kavuşması, insan hakları konusunda büyük adımlar atılması, Sovyet İmparatorluğu'nun bir çeşit ekonomik topluluğa dönüşmesi ve benzeri olaylar hemen akla gelen önemli olayların sadece bir bölümüdür.

Bu dönemde siyasi olaylar gerçek bir devinim sergilerken, bilim, teknoloji, sanayi ve ticarete de aynı hızda ve kapsamda gelişmeler olmaktadır. Mikroelektronikğin açtığı sınırsız ufukların bilgisayarlarda ve telekominikasyonda yarattığı imkanlar sanayide robotlaşmaya ve otomasyona olağanüstü bir yönelişi başlattı. Yine mikroelektronikğin başlattığı diğer bir gelişme de “minyatürleşme” oldu. Malzeme teknolojisinde ve özellikle plastiklerde kaydedilen ilerlemeler hafifliği ve ucuzluğu getirirken, sanayide enerji yoğunluğunun da düşmesine neden oldu.

Dünyayı etkilemekte olan küreselleşme felsefesi, ülkeleri ve insanları birbirine yaklaştırmakta, zevk ve beğenileri benzer hale

getirmektedir. Bu çerçevede ülkemiz de üretmekte olduğu mal ve hizmetleri dünya ülkelerinin beğenisine sunmakta, ihracat yaparak ülkemizde yaşayanların refah ve yaşam düzeyini yükseltme uğraşı vermektedir.

Yoğun rekabet şartları altında ülkeler ve üretim yapan firmalar mevcut pazarlardan daha fazla pay almaya çalışmakta, bu amaçla mamullerinde farklılık yaratmaya çaba göstermektedirler. Yararılabilir farklılık, ya aynı mamulü daha az maliyetle ya da daha yüksek kalite ile üretmekten geçmektedir. Daha az maliyet için işletmelerin verimli çalışması, daha yüksek kalite için de topyekün kalite bilincine erişilmesi gerekmektedir.

Günümüzde işletmeler, daha kaliteli bir üretim için adeta bir seferberlik başlatmışlar ve bu amaca erişmek için eski alışılmış yöntemleri terk ederek yeni felsefe ve yöntemler benimsemişlerdir.

Malzemenin satın alınmasından başlayarak kullanıcının eline geçene kadar olan çevrim içinde görev alan bütün personel üretilen mamulün yapılabileceğin en iyisi için yeni yöntem ve sistemler düşünmekte, bu konuda fikir oluşturmakta, yönetime öneri sunarak “herşey kalite için” prensibine uygun olarak hareket etmektedir.

Son yıllarda, dünyada geçerli olan ve ülkemizde de uygulamaya konulan ISO 9000 serisi, standartlarda kalite güvencesi sistemlerini teşvik etmiş ve bu konularda yapılacak çalışmaları zorunlu hale getirmiştir. Yeni standartlar kalite kavramına önemli değişiklikler getirmişler, muayene kavramından Toplam Kalite Kontrol kavramına geçişin yol ve yöntemlerini ortaya koymuşlardır.

Enerjiye, özellikle petrole olan talep 1980’li yıllarda azalırken, petrol fiyatları da inişe geçti. Bunun doğal bir sonucu olarak ulaşım maliyetleri düşerken, teknolojinin yaygınlaşması ve iletişimin getirdiği imkanlarla tüketici tercihlerinin üniversalleşmesi, ürün ve hizmetlerde

de globalleşmeyi beraberinde getirdi. Bir taraftan pazarlar açılır, diğer taraftan ürünler globalleşirken, finans kaynakları da olağanüstü bir akışkanlık kazandı. Artık yerel rekabetten, global rekabete geçiş için bütün şartlar yerine getirilmişti. Bugün New York'da satılan bir ürün, Bangkok'da, Yeni Delhi'de, İstanbul'da veya St. Petersburg'da kolayca alıcı bulabilmektedir.⁶⁶

Son 20-30 yıllık dönemde arz-talep dengesi değişirken, sanayi ve ticarete rekabet de yeni biçimler almıştır. Ünlü yönetim bilimci Peter Drucker bu dönemi tanımlamak için “*imhacı rekabet*” ve “*düşmanca ticaret*” ifadelerini kullanmaktadır. Geçmiş dönemlerde şirketin temel amaçları “karları maksimize etmek” ile ifade edilebilirken, günümüzde asıl amaç “rakipleri imha etmek” şeklinde oluşmaktadır.⁶⁷

Dolayısıyla 20. yüzyılın ikinci yarısında, sanayi ve ticaret alanında girilen yeni dönemin temel özellikleri “*küreselleşme*” ve “*imhacı rekabet*” ifadeleri ile tarif edilebilmektedir.

Korumacılığın büyük ölçüde kaldırılması, gümrük oranlarının azaltılması, yabancı sermayeye geniş imkanların tanınması ve diğer birçok gelişme, güçlü ve dinamik kuruluşların ulusal sınırların ötesine çok daha kolay erişmelerine fırsat vermiştir. Bu yönü ile bakıldığında, globalleşme, geniş bir ekonomik yayılma anlamına gelir.

Küreselleşmenin açık bir sonucu “rekabet”in sertleşmesidir. Ekonomik sınırların ortadan kalkması ile birçok kuruluş öteden beri sahip oldukları pazarlarda yeni ve güçlü rakipleri karşısında bulmuşlardır. Kolaycılık yerini mücadeleye terketmiştir.

Pazar ekonomisi ve ekonomideki globalleşme eğilimleri işletmeleri gittikçe artan bir rekabetle karşı karşıya bırakmıştır. İşletmeler bir yandan bu değişimleri dikkatle izlerken, öte yandan uyum

⁶⁶ İbrahim Kavrakoğlu, *Toplam Kalite Yönetimi*, Kalder Yayınları, Yayın No: 1, İstanbul 1992, s. 89.

⁶⁷ Aynı.

sağlayabilme, vaktinde harekete geçebilme, kaliteyi iyileştirme gibi başarı stratejileri geliştirmek zorunda kalmaktadırlar.

Günümüzde rekabet ve yüksek enflasyon, hataların telafisine imkan vermemektedir. İktisadi krizler, yönetimde sorumluluğu, hata yapmamayı ve profesyonelliği gerekli kılmaktadır. Müşteri istekleri ile ödeme güçlerini dikkate alan yeni bir yönetim anlayışı zorunlu hale gelmiştir. Bu yeni durumlara uyumun geleneksel araçlarla mümkün olamayacağı anlaşılmıştır.

Kazananlarla kaybedenler arasındaki mesafe gittikçe daha belirgin hale gelmektedir. Artık sadece iyi olmak değil, en iyi olabilmek için sürekli olarak mükemmeli hedeflemek gerekmektedir. Toplam Kalite Yönetimi endüstride mükemmele geçişte işletmelerin önündeki bir şans olarak görülmektedir.

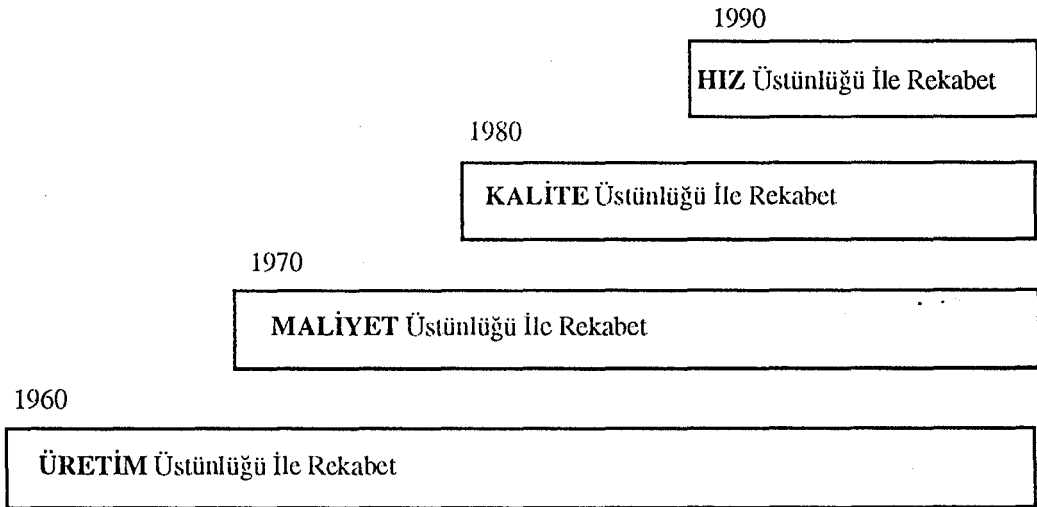
Bu durum işletmelerin teknik, ekonomik ve insan kaynaklarının topyekün harekete geçirilmesini gerektirmektedir. Ekonomik ve sosyal başarının temel koşulu, çalışanların en alt kademededen en üst kademeye kadar kendilerini sorumlu hissetmelerinden geçmektedir. *Toplam Kalite Yönetimi*, bu hedefi gerçekleştirmek iddiasındadır.

3. 2. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ'NE İHTİYAÇ DUYULMA NEDENLERİ

Günümüzde Toplam Kalite Yönetimi'ni duymamış bir yönetici herhalde kalmamıştır. Yapılan anketlere göre, ABD'de sanayi kuruluşlarının %75'inde Toplam Kalite programları uygulanmakta; Avrupa'da da bu tür programlar hızla yayılmaktadır. Ülkemizde, bundan yaklaşık 10 yıl kadar önce bu kavramla tanışmalara nadiren rastlanırken, şimdi onbinlerce kişinin bu konuda eğitim aldığı ve binlerce şirketin bu yönetim modeline geçmeye çalıştığı

görülmektedir.⁶⁸ “Kalite”nin bir yöntem olarak evrimine göz atılacak olursa, son yıllardaki olağanüstü gelişme daha iyi anlaşılacaktır.

Şimdiye kadar anlatılan böyle bir ortamda, günümüzde sanayi-ticaret dünyasını tek bir kelime ile ifade etmek gerekirse, Bu kelime *rekabet* olacaktır. 1960’lı yıllarda II. Dünya Savaşı’nın yaralarını saran sanayileşmiş ülkeler, giderek yoğunlaşan bir rekabet ortamı da yarattılar. Korumacılığın azalması, ekonomilerin liberalleşmesi ve uluslararası ticaretin yaygınlaşması ile şirketler de artan ölçüde global stratejiler izlemeye başladılar. Sözkonusu olan bu rekabet ortamındaki rekabet unsurları ise günden güne değişerek çeşitli boyutlar kazandılar (Şekil 3).⁶⁹



Şekil 3. Sanayi ve Ticarete Rekabet Unsurları

Önceki dönemlerde şirketler uluslararası rekabete hangi ölçüde gireceklerini kendileri tahmin etmekteydiler. İç pazarı yeterli bulan çoğu şirket, dışa açılmayı gündemine bile almayabiliyordu. Bugünün ortamında ise şirketlerin bu tür tercihleri olamadığı gibi, zira dış

⁶⁸ A. V. Feigenbaum, *Total Quality Control*, Third Edition, McGraw -Hill, Inc. Singapore, 1991.

⁶⁹ İbrahim Kavrakoğlu, *Toplam Kalite Yönetimi*, Kalder Yayınları, Yayın No: 1, İstanbul 1992, s. 25-27.

kaynaklı rekabet, şirketleri kendi evlerinde vurmaktadır. Dahası, iç piyasada belli bir pazar kaybına uğrayan şirketler (kapasitelerini ekonomik ölçülerde kullanmak zorunluluğu ile) dış pazarlara açılmak zorunluluğunu hissetmektedirler. Neticede, şirketler kendilerini hem içte hem de dışta yoğun bir rekabetin içinde bulmaktadırlar.

Teknolojik gelişmenin henüz yaygınlaşmadığı dönemlerde, yani 1960'lı yıllarda rekabet gücünün temel ögesi *üretim* üstünlüğü oluyordu. Geniş pazarlara büyük hacimde üretimle açılabilen şirketler kitle üretimi ve ölçek ekonomisinin avantajlarından azami oranda yararlanarak rakiplerini geride bırakıyorlardı. Nitekim, günümüzün dev otomatik, kimya, elektronik ve dayanıklı tüketim malı üreten kuruluşları üstünlüklerini bu üretim gücü ile sağlamışlardı.⁷⁰

1970'li yıllar teknolojinin yaygınlaştığı ve bu teknolojinin üçüncü dünya ülkelerine de girdiği bir dönem oldu. Üretim faktörlerini nispeten ucuz olarak sağlayan bu ülkeler uluslararası pazarlara düşük fiyatlarla girerek yerleşik sanayi devletlerinden pay almaya başladılar. *Maliyetle üretim* dönemi olarak da tanımlanabilen 1970'li yıllarda pek çok Batılı firmanın üretimlerini geliştirmekte olan ülkelere kaydırmasına şahit olundu. Gerçekten de bu dönemde (özellikle Uzakdoğu'lu) bazı ülkelerin yıldızlarının parladığı görülmektedir.⁷¹

1980'li yıllar ise rekabete yeni bir boyut getirdi: *Kalite*. Pek çok yönden tatmin olan kitleler artık ucuz ve bol ürünlere doymuştu. Bu kitleleri ancak kaliteli ürünler cezbediyordu. Kaliteli ürünlere olan talep Batı'da oluştu, fakat arz artan oranda Doğu'dan, özellikle de Japonya'dan kaynaklandı. Kaliteli ürünlere olan talep patlamasına paralel olarak Japonya'nın ihracatı kısa sürede görülmemiş boyutta arttı.⁷²

⁷⁰ Kavrakoğlu, *Ön. Ver.*, s. 25.

⁷¹ Aynı, s. 25.

⁷² Aynı, s. 25-26.

1990'lı yıllarda rekabete yeni bir unsur daha eklendi, o da *hız*. Pazarlar kaliteli ürünleri ve hizmetleri kanıksamaya başlarken, kalitenin ikinci boyutu olan “tasarım” öne çıkmakta, müşterinin beğenisini kazanan yeni, çeşitli, farklı farklı fonksiyonlar içeren ürünleri en çabuk biçimde pazara çıkarabilen kazanmaktadır. Yalnız burada yanlış anlaşılması gereken bir nokta var ki bu da, rekabette yeni öğeler çıkması, diğer öğeleri ikame etmemekte sadece bunlara eklenmektedir.⁷³

Toplam Kalite anlayışının bu dönemde popüler olmasının nedeni de “kalite”nin ancak bu yönetim modeli ile sağlanabileceği yolundaki inançtır. Oysa, Toplam Kalite çalışmaları çok daha önce başlamıştı. Bu 1960'dan 1990'lı yıllar içinde oluşan ve sözkonusu rekabet unsurlarını içeren ortamla globalleşme ve imhacı rekabet ifadeleri ile tarif edilen bir ortamda ayakta durabilme ve rekabet edebilmenin temel şartı olarak Toplam Kalite Yönetimi anlayışı görülmektedir. Bu yeni ortamda başarılı olabilen kuruluşlar incelendiğinde, bunların ortak özelliklerinin “*Toplam Kalite Yönetimi*” felsefesini ve onun getirdiği yaklaşımı benimseyen şirketler olduğu görülmektedir. Bilindiği gibi Toplam Kalite Yönetimi, sadece ürün ve hizmet kalitesi ile ilgili olmayıp günümüzün çağdaş bir yönetim anlayışıdır.

3. 3. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ'NİN TARİHÇESİ

Yönetimi biliminin daha fazla üretim ve çalışanların güdülenmesi ve yaptıkları işten sağladıkları doyumları yanında, örgütler arası rekabet ve pazar payını kaybetmemek için mal ve hizmet üretiminde “kalite” ve “kalite kontrol” kavram ve uygulamaları görülmektedir.

Çağdaş kalite kontrol ya da şimdi kullanılan adıyla istatistiksel kalite kontrol, 1930'lu yıllarda, Belle Laboratuvarlarında W.A. Shewhart'ın kontrol çizelgelerinin endüstriyel kullanıma girmesiyle

⁷³ Aynı, s. 26.

başladı.⁷⁴

İkinci Dünya Savaşı'nda eldeki üretim sistemlerinin yeniden düzenlenmesi savaş öncesi ve savaş zamanının ivedi gereksinmelerine yetmeyince, kontrol çizelgeleri ABD'de birçok sektörde kullanılmaya başlandı. Kalite kontrolden yararlanarak ABD askerleri malzemeleri bol ve ucuza üretebiliyorlardı. O sıralarda yayımlanan savaş dönemi standartları Z-I Standartları olarak bilinir.⁷⁵

İngiltere de kalite kontrolü oldukça erken geliştirdi. Bu ülke, uygulaması B. S. Pearson'un istatistiksel çalışmalarına dayanan İngiliz Standardı 600'ün 1935'te kullanıma girmesinden de açıkça görüldüğü gibi, modern istatistiğin kaynağı olmuştu. Daha sonra ABD Z-I Standartları da, tümüyle İngiliz Standardı 1008 adıyla kabul edildi. Savaş yıllarında daha başka standartlar da kabul edilerek İngiltere'de kullanıma girmiştir.⁷⁶

Amerika'da savaş yıllarındaki üretim, kısmen teknolojik gelişmeleri de hızlandıran istatistiksel kalite kontrolün kullanıma girmesinin etkisiyle, hacim, nitelik ve ekonomik yönden etkilemiştir. İkinci Dünya Savaşı'nın Kalite Kontrol ve modern istatistiğin kullanımı sayesinde kazanıldığı bile söylenebilir.⁷⁷

Japonya ilk İngiliz Standardı 600'den, savaş öncesi yıllarda haberliydi ve bu standardı savaş sırasında Japonca tercüme ettirdi. Birkaç Japon öğrenci de istatistik çalışmaya başladı, ama çalışmaları anlaşılması zor matematiksel terimlerle dolu olduğundan güncellik kazanamadı.⁷⁸

74 Ömer Peker, "Toplam Kalite Yönetimi," *Amme İdaresi Dergisi*, s. 198.

75 *Aynı*, s. 198.

76 *Aynı*, s. 198.

77 *Aynı*, s. 198.

78 *Aynı*, s. 198.

Bazı kurumlarında Taylor metodunu kullanmakta olan Japonya, yönetimde de geriydi (o günlerde çağdaş bir yaklaşım kabul edilen Taylor metodu işçilerin uzmanlar tarafından belirlenmiş özelliklere uymalarını gerektiriyordu). Kalite kontrol tümüyle muayeneye dayanıyordu ve her ürün yeterince sıkı bir şekilde denetlenemiyordu. O sıralar, Japonya kaliteyle değil maliyet ve fiyatla rekabet ediyordu. Hala “kalitesiz” ve “ucuz” ürünlerin çağıydı.⁷⁹

DEMİNG, JURAN ve FEIGENBAUM; ABD'nin bu alandaki deneyimini savaş sonrasında çökmüş olan Japon endüstrisinin kalkınmasında kullandılar.

1980'li yıllarda ABD'li uzmanlar ve yöneticiler yeniden Japonya'ya ziyaretlere başladılar. Fakat bu ziyaretin amacı, öğrenmek içindi! Zira 1950 yılını izleyen 30 yıllık süre içinde Japonlar “kalite”yi hocalarına da öğretecek düzeye gelmişlerdi. Kalite kontrol faaliyetleri kısa sürede proses kontrole, oradan da “Toplam Kalite” kavramı ile tüm faaliyetlere yansıtılmıştı.

Toplam Kalite kavramının ileri yöntem/sistem çalışmaları ile bütünleşmesi ve örgütün yönetim felsefesinden organizasyonuna kadar yayılması sonucu ortaya güçlü bir rekabetçilik yapısı çıkıyordu. 1908'li yıllarda önce ABD'de, daha sonra Avrupa'da bu yeni yapılanmaya doğru ciddi adımlar atılmaya başlandı.⁸⁰

Kalitenin evriminde katkıları olanlar, hatta kalitenin gelişimi ile ilgili kilometre taşlarını koyanlar yıllara göre şöyle sıralanabilir:⁸¹

1931 W. SHEWHART : İstatistiksel Kalite Kontrol
1940 STANFORD Seminerleri : (ABD)

⁷⁹ Ömer Peker, “Toplam Kalite Yönetimi,” *Amme İdaresi Dergisi*, s. 199.

⁸⁰ İbrahim Kavrakoğlu, *Toplam Kalite Yönetimi*, Kalder Yayınları, Yayın No: 1, İstanbul 1992, s. 29.

⁸¹ İbrahim Kavrakoğlu, *Toplam Kalite Yönetimi*, Kalder Yayınları, Yayın No: 1, İstanbul 1992, s. 29.

- 1950 E. DEMİNG'in Seminerleri : (Japonya)
 1951 DEMİNG KALİTE ÖDÜLÜ : (Japonya)
 1952 "Kalite Konrol" Dergisi : (Japonya)
 1954 J. JURAN :Kalite Sadece Yönetiminin Sorumluluğudur.
 1954 : Ulusal Radyoyla Japonya'da Kalite Eğitimi Yayınları
 1957 A. FEIGENBAUM : Toplam Kalite Kontrol
 1961 K. ISHIKAWA : Formenler İçin Kalite Kontrol Dergisi
 1962 K. ISHIKAWA : Kalite Çemberleri
 1960 G. TAGUCHI : İstatistiksel deney tasarımı
 1969 KOBE STEEL : Quality Function Deployment
 1970 S. SHINGO : Paka-yoke
 1970 G. TAGUCHI : Quality Loss Function
 1976 T. OHNO : Toyota Just-in-Time Sistemi
 1980 G. TAGUCHİ : Robust Design
 1990 ve Ötesi : YARATILAN KALİTE

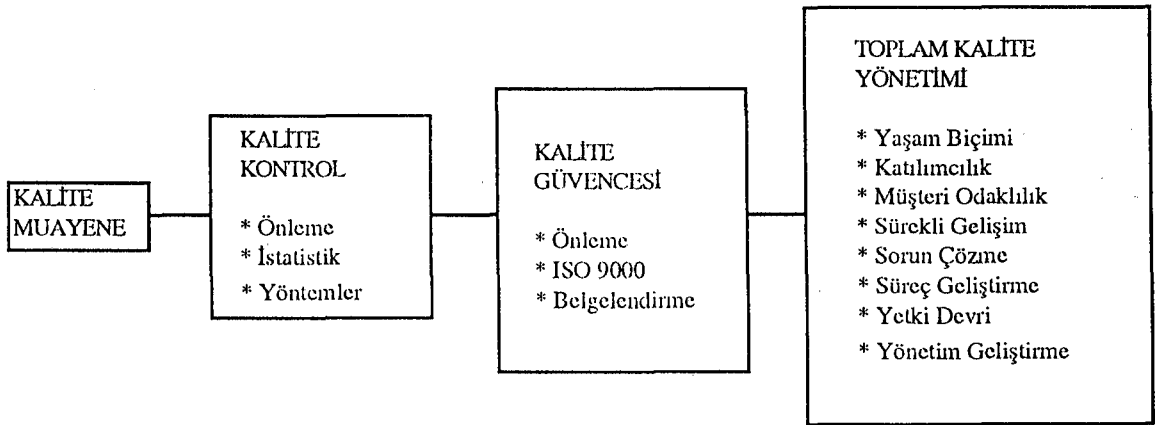
3. 4. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ KAVRAMI

Toplam Kalite konusunda çalışmalar yapan kuramcılarla uygulayıcılar Kalite, Kalite Yönetimi, Toplam Kalite Kontrol, Kalite Güvencesi, Kalite Denetimi, Yüksek Kalite, Kalite Kontrol, Kalite Sistemleri, vb. gibi birçok kavramla karşılaşmaktadırlar. Bütün bu çeşitli yönlerini tanımakla beraber kavram kargaşasına da yol açmaktadır. Ancak "kalite"den esas beklenen ekonomik olarak gerçeklik sağlamasıdır. Bu ise ancak pazar geliştirmek, verimliliği arttırmak ve böylece rekabet gücünü yükseltmekle mümkündür. Bunun da temel yolu müşteri beklentilerinin sağlıklı olarak saptanıp tam olarak tatmin edilmesidir.⁸²

⁸² İbrahim Kavrakoğlu, Toplam Kalite Yönetimi, Kalder Yayınları, Yayın No: 1, İstanbul 1992, s. 53.

Kalite, müşteri tatmini demektir. Bir üretim sürecinde üretilen mal ve hizmetlere ilişkin kalite olgusunun varlığı, sözkonusu mal ve hizmetlerin tüketicilerin beklentilerine ve ihtiyaçlarına uygunluk derecesi ile doğrudan ilişkilidir.⁸³ Yapılan çeşitli araştırmalar uzun dönemde bir kuruluşun performansını etkileyen en önemli faktörün ürünün kalitesi olduğunu ortaya çıkarmıştır. Bu nedenle kalite sağlama çalışmalarının biçimlendirilmesinde çağdaş yaklaşım bir işletme organizasyonu için yakalanması gereken en önemli fırsattır.

Toplam Kalite Yönetimi (TKY), tüm işletme süreçlerinin sürekli geliştirilmesi, iyileştirilmesi ve müşteri memnuniyeti-bağlılığının sağlanmasına yönelik çağdaş, katılımcı bir yönetim anlayışıdır (Şekil 4).⁸⁴



Şekil 4. Kalite Anlayışının Evrimi

Toplam Kalite Yönetimi, sadece kaliteyi ve verimliliği öngören bir sistem değildir. Bir sistem bütünlüğü içinde, bir örgütün ve onun etkinliklerinin tüm yönlerinde; insan davranışlarında, süreçlerde

⁸³ Rıdvan Bozkurt, "Kalitenin Esasları ve Deming'in Ondört İlkisi," *Verimlilik Dergisi*, MPM Yayınları, Ankara Sayı: 1994/3, s. 110.

⁸⁴ İsmail Türkmen, "Toplam Kalite Yönetimi'ne Geçiş ve Başarıyı Engelleyen Faktörler," *Verimlilik Dergisi (Toplam Kalite)*, Özel Sayı, Milli Produktivite Merkezi Yayını, Ankara, 1995. s. 146

uygulanan yöntem ve tekniklerde, çalışma ortamında, ürün ya da hizmette, diğer bir deyişle bütünüyle örgüt kültüründe sürekli gelişim için değişimi esas alan bir felsefesidir.⁸⁵

Yenilikçi bir yönetim anlayışını temsil eden Toplam Kalite Yönetimi, günümüzde tüm sektörleri kapsayan örgütsel yapılanmalarda bir toplam performans artırma stratejisi olarak gelişmiştir. İlk endüstrileşme hareketleri ile birlikte başlayan kurumsal rekabet günümüzde küresel bir boyut kazanmış olup, rekabet stratejilerinde de buna bağlı olarak değişiklikler yaşanmaktadır.

90'lı yılların başına kadar miktar, fiyat ve kalite avantajları ile sağlanabilir olan rekabet üstünlüğü, günümüzde yeni bir boyut olarak ortaya çıkmış bulunan "hız" faktörünü yakalama avantajı da olmadan sağlanamamaktadır. Küresel bir boyut kazanmış olan kurumsal rekabet stratejilerinin geliştirilmesinde hız; değişimi izleyip yakalayabilme ve buna ayak uydurabilme, pazardaki talebi belirleyen unsurlarda meydana gelen değişikliklere rakiplere oranla daha hızlı cevap verebilme ve pazarı yönlendirebilme üstünlüklerine sahip olmada baskın bir konuma gelmiştir.

Toplam performans artırma stratejisi olarak Toplam Kalite Yönetimi kuruluşlara, pazarın istediği miktar ve kalitedeki ürünleri uygun fiyat koşullarında sunabilme avantajını, doğruluğu kanıtlanmış çağdaş yönetim teknik ve uygulamalarının uygun kombinasyonları ile vermektedir. Toplam Kalite Yönetimi bunu yaparken insan faktörünü geliştirip ön plana çıkararak onun yaratıcı zekasından ve ekip sinerjisinden kuruluş hedefleri doğrultusunda daha fazla yararlanmasını sağlamış, bir yandan da çalışma yaşamının insancillaştırılması sürecini hızlandırmıştır.⁸⁶

⁸⁵ Nurettin Peşkircioğlu, "Toplam Kalite Yönetimi Sistemi," *Verimlilik Dergisi*, MPM Yayınları 1994/1, Ankara.

⁸⁶ Nurettin Peşkircioğlu, Gülten İncir, Rıdvan Bozkurt, "TKY Geçiş Sürecinde Katılımcılığın Güçlenmesini Etkileyen Faktörlerin Analizi," 5. *Ergonomi Kongresi (Ergonomi ve Toplam Kalite Yönetimi)*, MPM-İTÜ, MPM Yayınları No: 570, İstanbul, 1995, s. 49.

Ezici rekabetçi ortamda değişen koşullara adapte olarak, kendini geliştirerek, değişen müşteri tatmini kriterlerini zamanında yakalayıp, varolan boşlukları doldurarak hayatta kalmak ve başarılı olmak isteyen firmalara gerekli olan ve çağdaş yönetim anlayışlarından biri olan Toplam Kalite Yönetimi (TKY), esasen bir yönetim tekniğinden çok bir yönetim felsefesi ve hatta ötesinde bir yaşam tarzıdır. İşte bu noktada, Toplam Kalite Yönetimi, diğer yönetim anlayışlarından ayrılmaktadır.

Hızla değişen ve gelişen bu çağda kalite kavram ve sistemleri de bu gelişmeye paralel olarak değişmektedir. Bu gelişmelerin sonuncusu ise daha önce de bahsedildiği gibi Toplam Kalite Yönetimi adı verilen bir sistemdir. Toplam Kalite Yönetimi (TKY), en basit anlamda, müşterinin ihtiyaçlarının en iyi şekilde karşılanması için kurulması gereken bir yönetim sistemi olarak tanımlanabilir. Bu sistem, müşterinin ihtiyaçları odak noktası alınarak, firmanın/kuruluşun performansını her alanda ve her düzeyde tüm çalışanların bütünleşmiş katkılarıyla, sürekli olarak geliştirmesi gereğini vurgulamaktadır.⁸⁷

Geniş katılımlı kalite yönetimi olarak da ifade edebileceğimiz Toplam Kalite Yönetimi; “bir kuruluşta üretilen mal ve hizmetlerin, işletme süreçlerinin ve personelin sürekli iyileştirilmesi ve geliştirilmesi yolu ile en düşük toplam maliyet düzeyinde, önceden belirlenmiş müşteri ihtiyaç ve beklentilerinin, tüm çalışanların kendilerinden beklenen yükümlülükleri yerine getirmeleri ile tatmin edilerek (karşılanarak) işletme performansının iyileştirilmesi stratejisi” şeklinde tanımlanmaktadır.⁸⁸ Bu tanım incelendiğinde, bir kuruluşta Toplam Kalite Yönetimi stratejisinin geliştirilebilmesi için; tüm süreçlerin, personelin ve üretilen mal ve hizmetlerin sürekli iyileştirilmesi ve geliştirilmesi, en düşük toplam maliyet düzeyine

⁸⁷ Erhan Mergen, “Toplam Kalite Yönetimi,” Eskişehir Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, C: XI. S: 1-2. 1993, s. 27.

⁸⁸ Nurettin Peşkirioğlu, “Toplam Kalite Yönetimi ve Katılımcılık,” Verimlilik Dergisi (Toplam Kalite), Özel Sayı, Milli Produktivite Merkezi Yayını, Ankara, 1995. s. 31.

ulaşılması, önceden tanımlanmış müşteri ihtiyaç ve beklentilerinin karşılanması, tüm çalışanların bu hedeflere ulaşmaları için katılımlarının sağlanması gibi çalışmaların işletmenin toplam performansının artırılması amacı ile bütünleştirilmesi gerektiği görülmektedir.

Bir performans artırma stratejisi olarak tanımlanan Toplam Kalite Yönetimi başarılı bir şekilde uygulandığında kuruluşlarda; müşterilerin tatmini, pazar payı, maliyetler, verimlilik, çalışanların iş doyumunu, birimler arası işbirliği ve iletişimin geliştirilmesi gibi alanlarda iyileştirmeler sağlayacaktır. Bu iyileştirme hedeflerine ulaşabilmesi için kuruluşun tüm üyelerinin sorumluluğu üst yönetime ait olan kalite yönetimine katılımlarının sağlanması gerekmektedir.

Geniş katılımlı kalite yönetimi olarak tanımlanabilecek Toplam Kalite Yönetimi aynı zamanda yönetimde bir düşünce devrimi olmuştur. Kalite sağlama tekniklerinin gelişim sürecine bakıldığında, önceleri sadece üretim süreç ve operasyonlarının sonunda ayıklama esasına dayalı olarak yapılan kalite kontrolünün zaman içinde yönetim bilimleri ile teknolojik, ekonomik ve toplumsal alanlarda yaşanan değişim ve gelişmelere paralel olarak hızlı bir değişim ve evrimleşme yaşamış olduğu görülecektir. 80'li yıllara kadar benimsenmiş olan "kalite kalitecilerin işidir" anlayışı geçtiğimiz son on beş yıl içinde yerini hızla "kalite herkesin işidir" anlayışına terk etmiştir. Ancak bu yalın ifade tarzı uygulama alanına konulduğunda kuruluşların organizasyonel yapılarından müşteri ilişkilerine, ürün-kalite oluşum sürecinden personel yönetimi anlayışına kadar tüm süreçleri etkileyen yönetim politikalarında köklü değişikliklerin yaşanması gerekmiştir. Toplam Kalite Yönetimi bu şekli ile sadece ürün kalitesinde istenen seviyeye ulaşılmasında ve bunun sürdürülmesi ve geliştirilmesinde değil, fakat aynı zamanda kuruluşların tüm performans göstergelerinde gelişmeler elde edilmesinde önemli başarılar sağlamaktadır.

Toplam Kalite Yönetimi, sadece kaliteyi ve verimliliği öngören bir

sistem değildir. Bir sistem bütünlüğü içinde bir örgütün ve onun etkinliklerinin tüm yönlerinde; insan davranışlarında, süreçlerde uygulanan yöntem ve tekniklerde, çalışma ortamında, ürün ya da hizmette, diğer bir deyişle bütünüyle örgüt kültüründe sürekli gelişim için değişimi esas alan bir felsefedir.⁸⁹

Bir performans artırma stratejisi olarak tanımlanan Toplam Kalite Yönetimi, başarılı bir şekilde uygulandığında kuruluşlarda; iç ve dış müşterilerin doyumu, pazar payı, maliyetler, verimlilik, çalışanların iş doyumu, birimler arası işbirliği ve iletişimin geliştirilmesi gibi alanlarda iyileştirmeler sağlayacaktır. Bu iyileştirme hedeflerine ulaşabilmesi için kuruluşun tüm üyelerinin sorumluluğu üst yönetime ait olan kalite yönetimine katılımlarının sağlanması gerekmektedir.⁹⁰

Toplam performans artırma stratejisi olarak Toplam Kalite Yönetimi, kuruluşlara pazarın istediği miktar ve kalitedeki ürünleri uygun fiyat koşullarında sunabilme avantajını, doğruluğu kanıtlanmış çağdaş yönetim teknik ve uygulamalarının (hız faktörünün yakalanabilmesini sağlayıcı) uygun bileşimleri ile vermektedir. Toplam Kalite Yönetimi bunu yaparken insan faktörünü geliştirip ön plana çıkararak onun yaratıcı zekasından ve ekip sinerjisinden kuruluş hedefleri doğrultusunda daha fazla yararlanılmasını sağlamış, bir yandan da çalışma yaşamının insancılaştırılması sürecini hızlandırmıştır.⁹¹

Toplam Kalite Yönetimi (TKY), müşterilerin şu anda olduğu kadar gelecekteki beklenti ve ihtiyaçlarının neler olduğunu tesbit edip, bu ihtiyaçları karşılayarak aşmayı ve mutlak müşteri memnuniyetini sağlamayı kendisine hedef alan bir yönetim felsefesi ve iş yapma

⁸⁹ Zühal Akal, "Toplam Kalite Yönetimi ve Performans Ölçme ve Değerlendirme Sistemleri," *Verimlilik Dergisi(Toplam Kalite)*, Özel Sayı, Milli Prodüktivite Merkezi Yayını, Ankara, 1995. s. 85.

⁹⁰ Rıdvan Bozkurt ve Nurettin Peşkirioğlu, "Toplam Kalite Yönetimi Sürecinde Kautulmcılığın Güçlenmesini Etkileyen Faktörler," *Beşinci Ergonomi Kongresi Kitabı*, MPM Yayınları, No: 570, İstanbul, 1995, s. 51.

⁹¹ Aynı, s. 51.

biçimidir.⁹²

Günümüzde Toplam Kalite Yönetimi için birbirine benzer çok sayıda çeşitli tanımlamalar yapılmakta olup, bu kadar çok tanım arasında en çarpıcı olanlarından birinde Toplam Kalite Yönetimi kavramı, “bir kuruluşta üretilen mal ve hizmetlerin, işletme süreçlerinin ve personelin sürekli iyileştirilmesi ve geliştirilmesi yolu ile optimum maliyet düzeyinde önceden belirlenmiş olan müşteri ihtiyaç ve beklentilerinin tüm çalışanların katılımı ve kendilerinden beklenen yükümlülükleri yerine getirmeleri yolu ile karşılanarak işletmenin toplam performansının iyileştirilmesi stratejisi” şeklinde tanımlanmaktadır.⁹³

Toplam Kalite Yönetimi (TKY) kavramı, tüm proseslerin (süreçlerin), ürünlerin ve hizmetlerin tam katılım yoluyla geliştirilmesi, iç ve dış müşteri tatmininin artırılması ve müşteri bağlılığının yaratılmasının sağlanması amacıyla işletmede alınan sonuçların sürekli iyileştirilmesine dayanan, müşteri beklentilerini (isteklerini) herşeyin üzerinde ve öncesinde tutan ve müşteri tarafından tanımlanan kaliteyi, organizasyondaki tüm faaliyetlerin yürütülmesi sırasında ürün ve hizmet bünyesinde oluşturulan modern bir yönetim biçimidir.⁹⁴

Günümüzde toplam kalite kontrol dalgası, pek çok ülkede faaliyet gösteren kamusal ve özel kuruluşların kapısını zorlamaya başlamış, eğitimden ulaşturmaya, imalattan sağlığa, pazarlamacılıktan bankacılığa, madencilikten turizme kadar tüm çalışma alanlarının ilgi odağı haline gelmiştir.

⁹² İrfan Onay ve Adal Koroğlu, “Toplam Kalite ve Müşteri İçin Üstün Değer Yönetimi,” *Verimlilik Dergisi (Toplam Kalite)*, Özel Sayı, Milli Produktivite Merkezi Yayını, Ankara, 1995. s. 109.

⁹³ Christopher Jones, “Developing A Total Quality Strategy,” *Management Services*, March 1992, Vol. 36, No: 3.

⁹⁴ H. S. Gitlow, “Defination of Quality” *Proceedings -Cose Study Seminar- Dr. Deming’s Managements Methods: How They Are Being Implemented in the USA and Abroad* (Andover, Mass: G. O. A. L.) November, 1984. s. 49.

Kavramı ilk kez 1950'lerde ortaya atarak savunan ve "kalite kontrol" kelimelerinin başına "*toplama*" sıfatını ekleyen Dr. Armand V. Feigenbaum şöyle bir tanım getirmektedir: "Toplam kalite kontrolü, bir kuruluşta hizmet üreten çeşitli grupların kalite düzeylerini koruma, artırma ve geliştirme çabalarını, müşterinin tatminini sağlayacak biçimde biraraya getirmeye yönelik bir sistemdir". Uygulama, denetim, imalat, dizayn, pazarlama, sevkiyat vb. bölümlerinin bütününün katılımını gerektirir görünmekle birlikte, batıda, kalite kontrol uzmanlık alanının sorumluluğunu ön plana çıkarmıştır. Bu bazı işletmelerde başarıyı bir ölçüde getirmiş, ancak örgütteki çalışanların, varolan ve gelecekteki sorunların giderilmesi konusundaki sınırsız potansiyellerinin kullanımını gerçekleştirememiştir.⁹⁵

Batıda olduğu gibi, Japon yaklaşımı da bir diğer batılının, Dr. Deming'in yönetimi altında ve yaklaşık aynı tarihlerde gündeme gelmiştir. Bu sistemde, en alt düzeydeki çalışandan en üst düzeydeki yöneticiye kadar katılımı sağlananlara ek olarak, daha sonraları, örgütün dışında yer alan yükleniciler, tedarikçiler, dağıtımıcılar ve hatta üyelik ilişkisi içinde bulunan üst kuruluşların da katılımı sözkonusu olmuştur.

Kalite yönetimi de, yönetimin pek çok dalı gibi, özel bilgilerin uygulanmak üzere aktarımına dayanır. Kalite konusu ile uğraşanların tümü, bu gerçeği, değişik bakış açılarına rağmen kabul etmektedirler. Kimileri modellerini kültür ve kalite geliştirme süreci üzerine kurarken, bir diğeri doğrudan istatistiksel teknikler üzerine dikkatini yoğunlaştırır. Ancak hepsinde temel olan husus, bu yeni yaklaşımı destekleyecek bilgi ve verilerin toplanıp geliştirilmesi ve böylece sorunların köklerini tanımlayacak ve giderecek bir kombinasyonun kurulmasıdır. Değişik görüşler nedeniyle modellere tıpatıp uyacak bir örgütün varlığından söz etmek zordur ve organizasyonun özelliğine göre bir modelin kabulü uygun olacaktır.

⁹⁵ Zühal Kuteş, "Toplam Kalite Yönetimi Neleri Gerektiriyor?" *Eğitim Sayfası*.

Toplam Kalite Yönetimi'nin de mühendislik, iş idaresi, muhasebe, finansman, personel yönetimi, vb. disiplinler gibi bir disiplin olarak ele alınması doğal karşılanmaktadır. Zira en basitinden, bu uygulamaya katılma arzusunu gösterenlerin, yaptıkları işlere ilaveten yüklenecekleri görev ve sorumluluklar konusunda yönlendirilmeleri gerekmektedir. İşte bu aşamada, özellikle batı uygulamasında, katalizör rolü oynayacak rehberler ile, kuruluşun diğer etkinlikleri ile kalite programını entegre edebilecek bir koordinatörün varlığına ihtiyaç belirmektedir.

Bu kişilerin örgüt kültürü, örgütsel yapı, üretim teknik ve teknolojisi, tedarik pazarlama, ekonomi ve finansman, insan kaynakları yönetimi, endüstriyel ilişkiler, kalite kontrol, vb. konularda genel eğitimden geçmiş olmaları; ayrıca yaratıcılık, iyi insani ilişkiler, etken iletişim vs. alanlarda özel eğitime sahip olmaları yarar sağlayacaktır.⁹⁶

Günümüzde özellikle uluslararası pazarlarda rekabetçi konumlarını dikkat çekici bir şekilde geliştirmiş olan firmaların başarılarında kalitenin ön planda olduğu görülmektedir. Bu başarıda kalitenin payı daha çok kalite hedeflerine ulaşmada izlenen yol ve kullanılan yöntem ve tekniklerle ilgilidir. Kaliteli üretim için önce kaliteli bir pazar araştırması ile müşteri ihtiyaçlarının belirlenmesi ve analizi, bu bilgilerin ürün geliştirme ve tasarım süreçlerinde ürün özelliklerine yansıtılması, üretim süreç ve operasyonlarının kaliteli üretim yapabilme yeterliliğinin sürekli olarak değerlendirilmesi, kaliteli hammadde tedariki ile ürün güvenilirliğini arttıracak şekilde satış sonrası hizmet ve müşteri ilişkilerine önem verilmesi gerekmektedir.

Toplam Kalite Yönetimi sistemi, bir kuruluşta en uygun kalite maliyeti ile müşterilere en üst düzeyde kalite güvencesi verebilmek için tüm iş süreçlerinin bu hedeflere uyumlu çalışmasının sağlanması ve kuruluşun tüm üyelerinin sorumluluğu üst yönetime ait olan kalite

yönetimine katılımını gerektirir. Toplam Kalite Yönetimi'nin hayata geçirilmesi için kuruluştaki insan kaynağının tüm bilgi, yetenek ve kapasitesinin kullanımını sağlar ve tüm örgütsel birimlerin uyumlu ve bir arada çalışabilmesi için gereklidir.⁹⁷

Toplam Kalite, işletmenin bütün girdilerinin (bilgi, malzeme, işçilik, ekipman) kalitesinin iyileştirilmesine dayandırılır. Girdilerin kalitesi yükseldikçe süreçler de kusurlu oluşumu engelleyecektir. Böylece kusurlar bir sonraki sürece geçmeyeceği için her sürecin etkinliği endüstriyel düzeyde olacaktır. Ayrıca Toplam Kalite kavramı aşağıdaki gibi değişik şekillerde tanımlanabilir:

- * Herkesi katılımı ile ulaşılabilecek en üst karlılık düzeyidir
- * En basit olarak bir işletmede yapılması gerekenlerin yapılmasıdır.
- * En ekonomik düzeyde ta bir müşteri tatmini sağlayacak ürün ve/ya hizmet üretebilmek için bir organizasyondaki çeşitli grupların kalite geliştirme, kaliteyi koruma ve kalite iyileştirme çalışmalarının bütünleştirilmesi için etkili bir sistemdir.⁹⁸
- * Toplam Kalite süreci ürün ve/ya hizmetlerin geliştirilmesi ve müşteriye satış sonrası hizmetlerin sunulması için kullanılan sistematik bir yöntemdir ve müşteri gereksinim ve beklentilerinin yeterince anlaşılması ilkesine dayandırılır. Toplam Kalite yalnızca kalite çemberleri ya da verimlilik iyileştirme programı değildir, kuruluş genelinde toplam olarak müşteri odaklılığı kültürünü oluşturan bir sistemdir.⁹⁹

Tanımı nasıl yapılırsa yapılsın önemli olan Toplam Kalitenin kuruluşlara sağlayacağı yararlarıdır. Bu yararları şöyle sıralayabiliriz:

- * Karlılık düzeyinde artış,

⁹⁷ Toplam Kalite Araştırma Komitesi, *Toplam Kalite Yönetimi'nde Türkiye Perspektifi*, İstanbul, 1995.

⁹⁸ A. V. Feigenbaum, *Total Quality Control*, McGraw Hill Inc., Singapore, 1991.

⁹⁹ T. H. Berry, *Managing The Total Quality Transformation*, R. R. Donneley and Sons Company, 1991.

- * Müşteri sürekliliğinin sağlanması,
- * Müşteri şikayetleri ve garanti ödemelerinin azalması,
- * Maliyetlerin azalması,
- * Varolan pazar payının korunması ve artırılması,
- * Ekip çalışması anlayışının benimsenmesi,
- * İşgören katılımı ve tatmininin artırılması,
- * Kalite düzeyinin iyileştirilmesi,
- * Fire ve yeniden işlemlerin azalması,
- * Ortam koşullarının iyileştirilmesi,
- * Yönetim ve işgören arasındaki ilişkilerin iyileştirilmesi,
- * Önceliklerin belirlenerek anahtar hedeflere odaklanmanın sağlanması,
- * Ortak bir dilin kullanılması ve güçlü bir şekilde müşteri odaklı olunması ile iletişimin iyileştirilmesi,
- * Yeni müşterilere ulaşılması becerisinin kazanılmasıdır.

3. 5. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ'NİN TEMELLERİ

Toplam Kalite Yönetimi, müşterilerin mevcut ve gelecekteki beklentilerinin tam ve ekonomik bir şekilde karşılanmasını amaçlayan, tüm çalışanların katılımı ile, tüm işlerin sürekli olarak geliştirilmesini ve iyileştirilmesini öngören bir anlayış olarak tanımlanabilir.¹⁰⁰

Toplam Kalite Yönetimi'nin günümüzde geçerli olması gereken felsefesini doğru bir perspektife oturtmak için, ortaya çıkışını ve bugüne dek geçirdiği evrimi incelemekte yarar vardır. Toplam Kalite'nin en önemli temelleri, Dr. Deming'in de hocası olan Dr. Shewhart tarafından atılmıştır. Sözkonusu olan bu temeller şöyle sıralanabilir:

¹⁰⁰ Zühal Akal, "Toplam Kalite Yönetimi ve Performans Ölçme ve Değerlendirme Sistemleri," Verimlilik Dergisi (Toplam Kalite), Özel Sayı, Milli Produktivite Merkezi Yayını, Ankara, 1995.

1. Shewhart “kalite”yi subjektif bir olgu olmaktan çıkarıp, matematiksel olarak ölçülebilen bir özellik haline getirmiştir. Bu başlı başına bir devrimdir.
2. Shewhart, kaliteyi ölçülebilir hale getirmekle kalmadı, aynı zamanda onu iki temel bileşimine ayırmıştır. “Özel nedenlere” ve “genel nedenlere” bağlı hataları ortaya koymaya yarayan yöntemleri geliştirmiştir.
3. Her türlü hatanın (kalitesizliğin) değişkenlikten kaynaklandığını kanıtlamıştır.
4. Kalitesizliğin kaynağında önlenmesi gerektiğini ilk defa Shewhart ortaya koymuştur. Ürünün kalitesini kontrolden, o ürünü meydana getiren prosesteki değişkenliğin azaltılması kavramına geçilmesini önermiş ve bunun yöntemini oluşturmuştur.
5. Önleme yöntemi ile kaliteyi yükseltmenin aynı zamanda maliyetleri de düşüreceğini savunmuştur.
6. Hataların bir anda veya tek bir önleme yok edilemeyeceğini, ancak sürekli bir iyileştirme süreci ile azaltılabileceğini ve ortadan kaldırılabileceğini açıklamıştır.
7. “Sürekli gelişme”nin sadece hataları gidermekte değil, işi geliştirmekte de başarılı bir yöntem olduğunu savunmuştur.
8. Shewhart “kalite”de (genelde yönetimde) insan faktörüne ışık tutacak öğelerin de temellerini atmıştır. Hataların çoğunun operatörden değil, “sistem”den kaynaklandığını ortaya koymuştur.

Yukarıdaki bu öğelerle Toplam Kalite'nin en önemli ilkeleri esasen belirlenmişti. Shewhart gibi Toplam Kalite Yönetimi ile ilgili diğer kişiler de Toplam Kalite'nin temellerinin atılmasında rol oynamışlardır. Bunlardan Deming,

1. Tepe yönetimin bu konuya katılmasını şart koşturmuşur,
2. Bu yönetim anlayışını uygulayacaklara istatistiksel düşünme alışkanlığı kazanmaları gerektiğini önermiştir,
3. Kaliteyi tabana yaymayı öğütlemiştir,

4. İnsana değer vermeleri gerektiğini salık vermiştir.

Juran ise kalitenin bir sistem meselesi olduğunu, önce sistemin iyileştirilmesi gerektiğini, sistemin yönetimin sorumluluğu olduğunu ve kalitenin de mutlaka diğer şirket hedefleri gibi planlanması gerektiğini önermiştir.

Klasik yönetim modeline kıyasla çok daha yüksek rekabet gücü sağlayabilen Toplam Kalite modeli ancak tüm ögeleri ile benimsenip uygulandığı takdirde tutarlı, başarılı ve kalıcı olur. Bu ögeler yönetim anlayışı ve felsefesini, organizasyonu, yöntemleri ve sistemleri kapsar; “insan”a en ön sırada değer vermeyi gerektirir; bilimselliği her faaliyette şart koşar. Bu ögeler ise kısaca şöyledir:¹⁰¹

A. Önlemeye Dönük Yaklaşım

Toplam Kalite modelinin temelinde “*hataları ayıklamak*” yerine “*hata yapmamak*” yaklaşımı vardır. Önlemeye dönük yaklaşımın genel bir ifadesi, planlamanın doğru yapılması şeklinde özetlenebilir. Her yönü ile düşünülmüş, kapsamlı ve titiz bir planlama çalışması ile sonra oluşabilecek hataların çok büyük bir bölümü ortadan kaldırılabilir.

B. Ölçüm ve İstatistik

Rekabetin temel kriteri olan kalite-maliyet-termin (hız) üçlüsünde üstünlük sağlamak için şirketin her yönü ile gelişmesi gerekir. Ölçemediğimiz şeyi değiştiremeyiz de. Bu nedenle, ölçüm ve istatistik Toplam Kalite'nin vazgeçilmez parçalarıdır. İstatistiğin özellikle üzerinde durulmasının çeşitli nedenleri vardır. Bunlar şöyle sıralanabilir:

- Doğal olayların tümünde değişkenlik vardır. Bu değişkenliği ölçebilmek için istatistiğe başvurmak şarttır.
- Hataların çok büyük bir bölümü değişkenlikten kaynaklanır.

¹⁰¹ İbrahim Kavrakoğlu, *Toplam Kalite Yönetimi*, İkinci Basım, Kalder Yayınları, Yayın No: 2, İstanbul 1994, s. 33-35.

- İstatistik bilimi tekniklerini uygulayarak değişkenliğin özelliklerini inceler ve hataların kaynaklarını tesbit eder.
- İstatistik teknikleri analize yardımcı olduğu gibi, iletişimi de kolaylaştırır, konuya farklı açılardan bakan kişilerin aynı dili konuşmasına imkan sağlar.

C. Grup Çalışması

Toplam Kalite modelinin belirgin özelliklerinden biri de grup çalışmalarının yaygınlığıdır. Bu tür çalışmaları insanların sık sık toplanması, birlikte bir işi yapmaları ya da dostane ilişkiler içinde bulunmaları gibi her işletmede çokça raslanan davranışlarla karıştırmamak gerekir. Toplam Kalite Yönetimi'nde grup çalışmalarının çok özel amaçları, belli yöntemleri ve mutlaka uyulan sıkı bir disiplini vardır. Çalışma gruplarının temel amacı bir işin yapılma yöntemini irdelemek ve geliştirmektir. Çalışma gruplarının işlevlerini ve yararlarını şöyle sıralanabilir:

- İşletme körlüğünü aşmada en etkili yöntem grup çalışmasıdır. Sistemdeki aksaklıkları bireyler kolayca keşfedemezler, ama gruplar bunları kolayca bulur.
- Bu tür çalışmalar kişinin teknik bilgisini geliştirir, işini daha iyi anlamasına ve konuya bütünsel bakmasına yardımcı olur.
- Çalışanların sorun çözme yeteneklerini geliştirir, iletişim alışkanlıklarını yerleştirir.
- Yaratıcılığı geliştirir ve teşvik eder.
- Takım oyunu anlayışını yerleştirir; kişisel ilişkileri ve etkileşimi güçlendirir.
- Ekonomik analiz, çağdaş yönetim ve katılımcı karar verme anlayışını getirir.
- Kişilerin işlerini seven, başardıkları ile gurur duyan insanlar olmalarına yardımcı olur.

D. Sürekli Gelişme

Günümüzde en yüksek rekabet gücüne sahip şirketlerde kalite

yönetiminin temeli “sürekli gelişme”ye dayalıdır. En alt düzeydeki prosesten, tüm şirketi içine alan Hedeflerle Yönetim sistemine kadar bütün ileriye dönük planlama ve uygulama çalışmaları bu anlayışa göre düzenlenmiştir. Hedef belli bir standardı tutturmak değil, seviyeyi sürekli ve hızlı bir tempoda geliştirmektir.

Daha önce sözü edilen “ölçüm ve istatistik” ile “grup çalışmaları” olmadan sürekli gelişmeyi gerçekleştirmek mümkün değildir. Sürekli gelişmeyi gerçekleştirmeden de önümüzdeki rakipleri yakalamak ve onları geçmek olanaksızdır. Esasen Japon tarzı Toplam Kalite ile Batı tarzı Toplam Kalite'nin temel farkı da Japonların sürekli gelişme sürecini başarıyla yürütmeleridir. Sürekli gelişme sürecinin bir şirkette kalıcı bir şekilde yürütülebilmesi için yönetim felsefesinin ve modelinin bu anlayışa uygun olması gerekir.

E. Yönetim Modeli

Şimdiye kadar sayılan dört temel unsurun gerçekleşebilmesi, yaşayabilmesi ve şirketi hedeflenen düzeydeki rekabetçi yapıya ulaştırabilmesi ise tamamen yönetim modeline bağlıdır. Sayısız denebilecek kadar çok şirket yönetim modelini Toplam Kalite felsefesine adapte etmeksizin yukarıdaki dört unsura yönelmiş, fakat başarılı olamamıştır. Bu bağlamda Toplam Kalite Yönetim modelinin özellikleri şöyle sıralanabilir:¹⁰²

1. Hedef, karlılığı garanti altına alacak sistemleri kurmak ve süreçleri geliştirmektir.
2. Faaliyetlerin nasıl düzenleneceği ve kar'ın nasıl sağlanabileceğini çalışanlar önerir, yönetim onaylar.
3. Sistemleri ve süreçleri o işi yapanlar geliştirir; yöneticilerin görevi çalışanları teşvik etmek ve onlara imkan sağlamaktır.
4. Temel amaç, işletmenin hedeflerine ulaşmasıdır. Yöneticiler ve çalışanlar bu hedefleri ortaya koyarlar ve hedeflerin gerektirdiği planları yaparlar. Yapılacak işler de böylece tarif edilmiş olur.

¹⁰² İbrahim Kavrakoğlu, **Toplam Kalite Yönetimi**, İkinci Basım, Kalder Yayınları, Yayın No: 2, İstanbul 1994, s. 38-44.

5. İşin mahiyeti, hedefler, planlar vs. ne olursa olsun en yüksek seviyeli elemanların işletmeye kazandırılması amaçlanır. Sürekli eğitim, kısa sürede rotasyon ve kariyer planlama sayesinde herkesin işini sevmesi ve işletmeye bağlanması sağlanır.
6. Herşeyi insan gerçekleştirir. Makinalar sadece insanların yardımcılarıdır. İnsanlar makinaları da sürekli olarak geliştirmek suretiyle işlerini daha verimle yaparlar.
7. Teknolojide yüksek rekabet gücü sürekli gelişme ile sağlanır. Sürekli gelişmeyi başarabilenin “sıçrama”yı başarması da kolaylaşır; en azından, sıçramayı başkası yapsa da onu elde etmesi nispeten daha kolaydır.
8. Teknolojiyi geliştirebilen işletme aslında yüksek rekabet gücüne de sahiptir. Gelişen teknolojinin sahladığı imkanlar üretimi ve istihdamı da artırır. Elemanlar kaliteli olduğundan ve sürekli eğitildiklerinden “teknoloji ile uyumsuzluk” da sözkonusu olmaz.
9. Tüm çalışanlar sürekli gelişme yaklaşımı ile işlerini ve sistemleri geliştirirler. Varılan her düzey, en kısa zamanda aşılacak üzere o işi yapanlar tarafından belirlenir.
10. Amirlerin temel görevi, liderlik etmektir; yani yol göstermek, eğitmek, koordine etmek ve yardımcı olmaktır.
11. İşletmenin pusulası, haritası ve klavuzu hedefler ve faaliyet planlarıdır. Amaç, planları koordineli bir şekilde terminlere uygun bir biçimde yürütmektir. Aylık ve üç aylık değerlendirmelerle bu süre içinde başarılabilenlerin ve başarılabilenlerin nedenleri araştırılır ve gereği yerine getirilecek şekilde düzenlemeler yapılır.
12. Yöneticiler de çalışanlar da en yüksek başarı seviyesini düşlerler ve gerçekleştirmek isterler. Geçmiş dönemler iyi bir fikir verse de, esas hedef gerçek potansiyeli realize etmektir. Yönetimin görevi, hedeflerin aşırıya kaçmamasını ve işletmenin tüm birimlerinin gerçekçi hedefler koymasını sağlamaktır.
13. İşletmenin hedeflerine ulaşması için herkes azami gayreti sarfeder. Eğer hedeflere ulaşılmamış ise, bunun nedeni eğitimde, koordinasyon yetersizliğinde, ya da hedeflerin aşırı yüksek

seviyelerde tespit edilmesinde aramak gerekir.

14. Temel motivasyon, işletme iklimi ve başarıma onurudur. Bu iklimi yaratmak ve çalışanları daha da başarılı olmaya teşvik etmek yönetimin görevi ve sorumluluğudur.
15. Kişinin içinde uyguladığı “sürekli gelişme” yaklaşımının kendi gelişmesine de uygulanması temel amaçtır. İşletme rekabetçi bir yapıya girdiği ölçüde kişiler de seviyelerini yükseltme azmine sahip olacaklardır.
16. Başarıyı en fazla etkileyen faktör sistemdir. Yönetimin teşviği ve önderliği sayesinde çalışanlar sistemi geliştirirler. Bu sistemin içinde en güçlü ve uzun dönemde etkili denetim sistemi otokontroldur.
17. Yönetimin görevi, herkesin başarılı olmasını sağlayacak imkanları var etmektir. Bu imkanları en etkili şekilde değerlendirenler uygun şekilde onöre edilir, diğerlerine ise gereken ilgi ve yardım sağlanır.
18. Faaliyetlerin büyük çoğunluğu grup çalışmasına dayalıdır. Grup arasında dostça bir rekabetin varlığı başarıyı arttırdığı gibi, çalışmalara canlılık ve heyecan katar, motivasyon sağlar.
19. Bilgi sistemlerinin temel amacı, işletmeye yön vermek, tüm birimleri aydınlatmak ve aynı amaçta birleşmelerini sağlamaktır. Bu sistemler fırsatları ve tehlikeleri, işletmenin güçlü ve eksik yönlerini ortaya koyarak, sürekli gelişmeye imkan yaratırlar.

Günümüzde başarı kalite-maliyet-termin üstünlüğüne dayalıdır. Klasik yönetim modeli ile de yüksek kalite sağlanabilir, fakat bu yolla sağlanan kalitenin maliyeti yüksek olmaktadır. Kişilerin içsel motivasyonunu temel alan, otokontrole ve önleyici yaklaşıma dayalı, ölçülebilen ve sürekli geliştirilen kalite her zaman maliyet ve termin avantajına sahip olacaktır. Kaldı ki, son 10 yıl içindeki gelişmelerin hemen her sektörde fazlasıyla kanıtlandığı gibi, Toplam Kalite Yönetimi ile ulaşılabilen kalite düzeyine klasik yönetim anlayışı ile ulaşamamaktadır.

3. 6. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ'NİN FELSEFESİ

Toplam Kalite bir “Kalite Kontrol” kavramı değildir; bunun çok ötesinde, bir yönetim felsefesi, hatta bir düşünce ve yaşam tarzıdır. Gerçekleştirilmesi elbette kolay değildir; örneğin Japonlar bugünkü birikimlerini yarım asırda sağlamışlardır. Ancak, kısa vadede de büyük gelişmeler göstermek ve somut avantajlar sağlamak pekala mümkündür; nitekim bu konuda sadece birkaç yıllık deneyimi olan kimi ABD ve Avrupa şirketleri bile şimdiden önemli gelişmeler göstermişlerdir. Kalite alanında bir hayli geri kalmış olan Türk sanayii de bu alanda yapacağı bir atılımla yeni bir Japonya yaratabilir. Temel koşul, kalite-maliyet ilişkisini iyi anlamak, Toplam Kalite'nin temel öğelerini doğru öğrenmek ve yönetimin de asli sorumluluğunu yerine getirmesidir.

Bilgi çağına girilen bugünlerde iş hayatında ve toplumda iki oluşumun geliştiği görülmektedir:

1. Elektronik toplumun her kesiminde olduğu gibi üretim teknolojilerine de büyük çapta girmesi neticesi gerçekleşen otomasyon.
2. Ulusal pazarların bölgesel pazarlara, oradan da globalleşmeye giderek liberalleşmesi, doyuma ulaşan pazarlarda bir kapasite fazlasının oluşması neticesi, kalite kavramının yeni bir aşamaya gelmesidir.

Bu iki olgu karşımıza kıstasları değişik acımasız bir rekabet çıkarmaktadır. Yeni rekabetin unsurları artık ürünün ondan beklenen işlemleri hatasız yapmasıdır, başka deyişle klasik anlamda kalite değildir. Bunlar zaten her üründe olduğu varsayılan özelliklerdir.

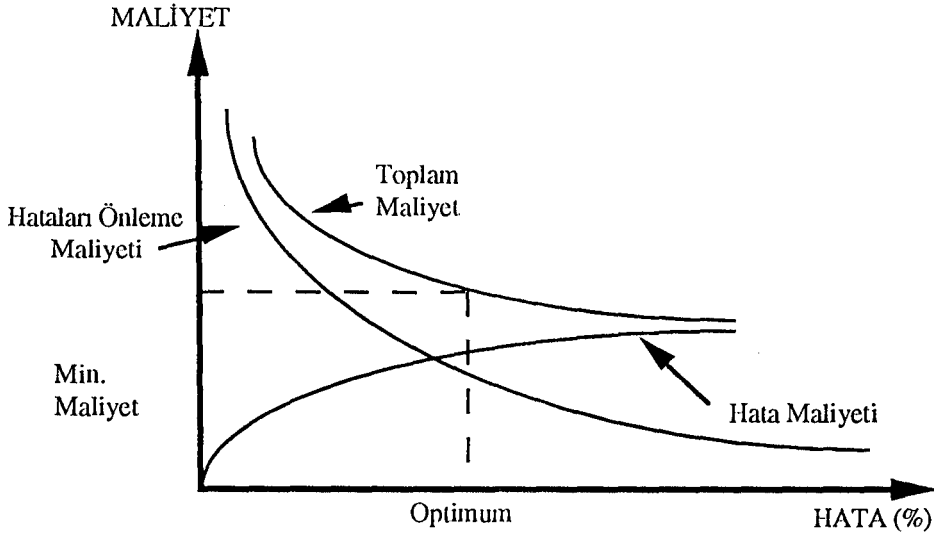
Toplam Kalite Yönetimi felsefesinin temelinde, kaliteyi yükseltirken maliyeti düşürmesi yatmaktadır. Toplam Kalite Yönetimi'ni uygulayan bir şirketin bu felsefeyi bir yaşam tarzı haline

getirmesi gerekmektedir. Toplam Kalite Yönetimi'nin kaliteyi yükseltirken maliyeti düşürmesinin nedeni artık bilinmektedir: Toplam Kalite Yönetimi, bir kuruluşun **tüm faaliyetlerinde** kaliteyi yükseltmeyi hedefler ve böylece her aşamada oluşması sözkonusu **hataları önler**. Bu hataların önlenmesi ile kayıplar azalır; fire, ıskarta, ikinci kalite ürün, gereksiz stoklar, zaman kayıpları, teslimattaki gecikmeler... velhasıl tüm olumsuzluklar ortadan kaldırılır. Bütün bunların sonucu maliyetler düşer ve **müşterilerin beklentileri tam olarak karşılanır**.¹⁰³

Peki bu Toplam Kalite Yönetimi, ürün veya hizmetin kalitesini yükseltirken maliyetleri nasıl düşürmektedir? Bilindiği gibi, rekabette üstünlüğü sağlamak için K-M-T (Kalite-Maliyet-Termin) üçlüsünde üstünlük sağlamak şarttır. Klasik yönetim anlayışında kalite ve maliyet çelişir, zira belli bir düzeyin üzerindeki kaliteyi geliştirmek ancak maliyetlerin yükseltilmesi ile mümkündür. Şekil 5'de görüldüğü gibi, asgari optimum kalitede, yani belli bir hata yüzdesinde gerçekleşmektedir. Klasik anlayışa (ve bunun getirdiği Taylor'un yönetim modeline) göre hatayı daha düşük oranlara indirmek maliyetleri artıracaktır, "sıfır hata"ya ulaşmak ise mümkün dahi olmayacaktır.¹⁰⁴

¹⁰³ İbrahim Kavrakoğlu, *Toplam Kalite Yönetimi*, İkinci Basım, Kalder Yayınları, Yayın No: 2, İstanbul 1994, s. 9-11.

¹⁰⁴ Aynı, s. 27.



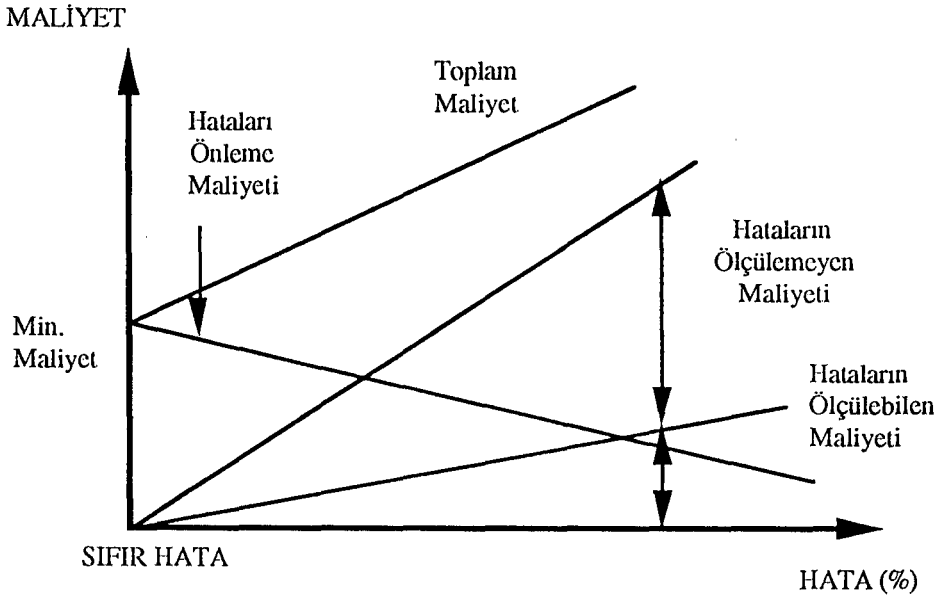
Şekil 5. Klasik Yönetimde Kalite-Maliyet İlişkisi

Şekil 5’de görülen eğrilerde iki temel yanlışlık yer alır. Bunlardan biri yukarıda değinilen yönetim anlayışı sonucunda “hataları önleme maliyeti”nin aşırı yüksek seviyelere çıkmasıdır. Sözkonusu aliyetin daha düşük seviyede gerçekleşmesi için muayeneden vazgeçilerek kalitenin mutlaka önleyici yaklaşımla sağlanması gerekmektedir.¹⁰⁵

Şekil 5’teki iki yanlışlığı düzeltmek suretiyle Şekil 6’daki sonuca ulaşmak mümkündür. Bunun için, otokontrola dayalı yönetim anlayışı ve önleyici kalite kontrol yöntemleri uygulamasıyla “hataları önleme maliyetini” düşürmek gerekir. Sonuçta da, kalite-maliyet ilişkisinin tersine döndüğünü ve en yüksek kalitenin (sıfır hatanın) en düşük maliyetle elde edildiği görülmektedir (Şekil 6).¹⁰⁶

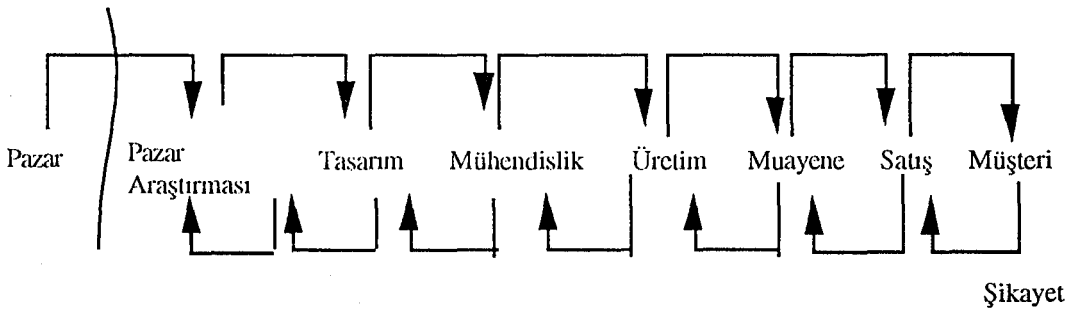
¹⁰⁵ Aynı, s. 28.

¹⁰⁶ İbrahim Kavrakoğlu, *Toplam Kalite Yönetimi*, İkinci Basım, Kalder Yayınları, Yayın No: 2, İstanbul 1994, s. 30.



Şekil 6. Kalite-Maliyet İlişkisi (Toplam Kalite Yönetimi'nde)

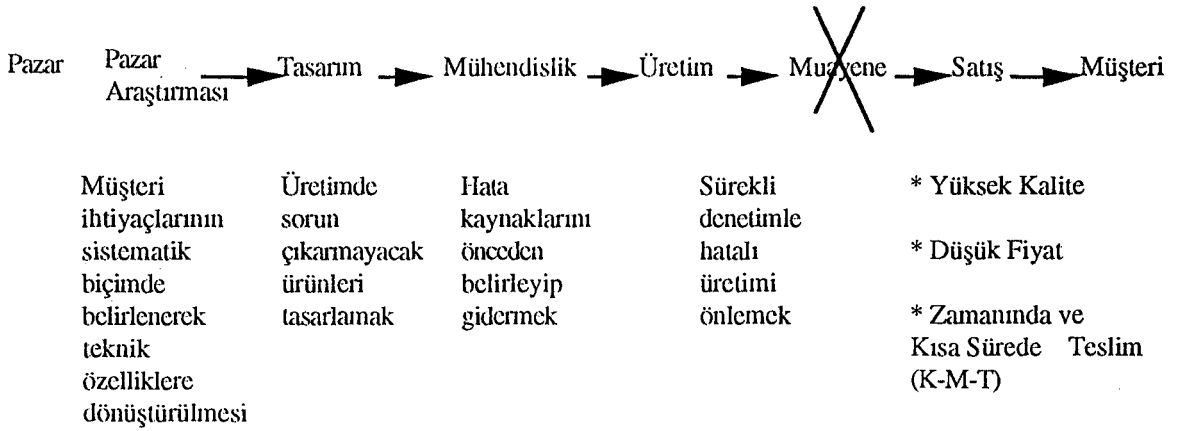
Yukarıda gösterilen şekillerde Toplam Kalite Yönetimi yaklaşımının kalite ve maliyet üstünlüğünü nasıl sağladığı görülmektedir. Aslında Toplam Kalite Yönetimi, hızda da üstünlük sağlayan yönetim modelidir. Bunun nasıl gerçekleştiğini anlamak için yine klasik yönetim modeli ile bir kıyaslama yapmak gerekir. Şekil 7'deki zincirleme süreç gözönüne alınırsa, klasik işletmenin kaliteyi geliştirme yönteminin reaktif bir mantığa dayalı olduğu görülmektedir (Şekil 7).¹⁰⁷



Şekil 7. Kalite Geliştirme (Eski Yaklaşım)

¹⁰⁷ İbrahim Kavrakoğlu, *Toplam Kalite Yönetimi*, İkinci Basım, Kaldır Yayınları, Yayın No: 2, İstanbul 1994, s. 30.

Müşteri şikayetlerinin yeni ve/veya geliştirilmiş bir kaliteye dönüşmesi bu yönetim modelinde aylara, hatta bazen yıllara yayılmaktadır. Toplam Kalite modelinde ise esas “ilk defada doğruyu yapmak”tır. Bu nedenle müşterinin beklediği (hatta beklentisinin ötesinde) kalite *tasarım* aşamasında gerçekleştirilir. Bu kaliteyi tutturmak mümkün olsa da olmasa da, Toplam Kalite Yönetimi (şikayetleri beklemeden) yeni ve gelişmiş kalite arayışlarını sürdürür. Reaktif değil, *proaktif* tir. Kalite geliştirme süreci ile ürünü oluşturma ve müşteriye sunma süreci ters yönde değil; aynı yödedir (Şekil 8).¹⁰⁸



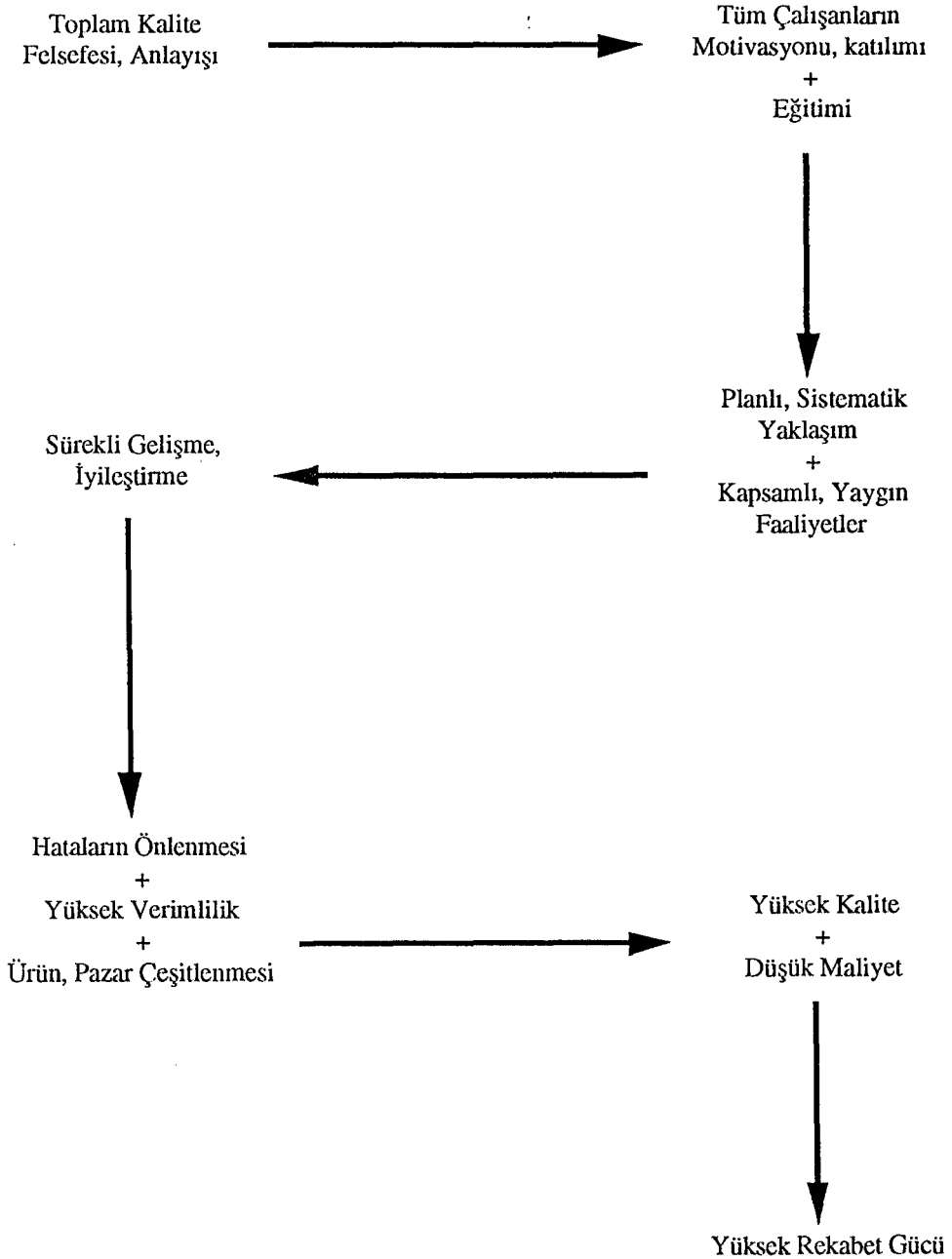
Şekil 8. Kalite Geliştirme (Toplam Kalite Yönetimi Yaklaşımı)

Süreçler aynı yönde geliştiğinden birbirlerini besler, güçlendirirler; klasik yönetimde ise şikayetler kaynağa doğru ilerlerken, farklı fonksiyonların birbirleri ile çatışması ve zaman kaybedilmesi sözkonusudur (Şekil 7). Bu nedenden ötürü, Toplam Kalite Yönetimi, klasik yönetime göre *hız üstünlüğüne* sahiptir.

Toplam Kalite felsefesi, örgütteki tüm çalışanların motivasyonunu, katılımını ve eğitimini gerektirir. Bunlar sayesinde ve bunlara ek olarak planlı sistematik yaklaşım ve kapsamlı, yaygın faaliyetlerin desteği ile üretim süreçlerinin sürekli gelişmesi ve iyileştirilmesi

¹⁰⁸ Aynı, s 31.

sağlanır. Sağlanan bu sürekli gelişme ve iyileştirme çalışmaları ile hatalar önlenir, yüksek verim elde edilir ve ürün veya pazar çeşitlenmesi sağlanır. Bütün bunların sonucunda düşük maliyetle yüksek kalite gerçekleştirilir. Dolayısıyla pazarda ulaşılması hedeflenen yüksek rekabet gücü elde edilmiş olacaktır (Şekil 9).¹⁰⁹



Şekil 9. Toplam Kalite'nin Rekabet Gücüne Etkisi

¹⁰⁹ Aynı, s. 11.

Toplam Kalite'yi yaygın bir şekilde uygulayan Japon şirketleri - yüksek tasarruf oranı, işlerine sürekli yatırım, bir miktar "korumacılık" ve "dayanışma" gibi diğer etkenlerin de yardımı ile yüksek rekabet gücüne ulaştılar; kaliteleri, uygun fiyatları ve müşteri tatmini sağlayan hizmet anlayışları ile alanlarında lider oldular.

Toplam Kalite bir dizi ilkeler ve yöntemler yumağıdır. Bu yumak dikkatlice incelenecek olursa, özünde şunları bulmak mümkün olabilir (ayrıca bunlar Toplam Kalite felsefesinin temelidir de):¹¹⁰

1. Hataları önlemek, onları sonradan bulup düzeltmekten daha kolay, ucuz ve güvencelidir.
2. İş yapan hatayı da önleyendir.
3. Normal ile anormali, doğal olanla olmayanı ayırmak için istatistiğe ihtiyaç vardır. Olaylar hiçbir zaman deterministik değil, probabilistiktir.
4. Her çalışanın fikrinden yararlanmak, sadece bir kısım kişilerin fikrinden yararlanmaktan daha başarılı sonuçlar verir.
5. İyi yönlendirilirse, grup çalışmaları işleri daha çabuk geliştirir.
6. Şirketin başarısı için müşteri tercihlerini gözetmek gerekir.
7. Kaliteli bir yönetim, kaliteli (bilgili, yetenekli) insanlarla mümkündür.
8. Kaliteyi güvence altına almak bir sistem meselesidir
9. İşlerin planlı yapılması plansız yapılmasına yeğlenmelidir.
10. Hedef birliği sağlanırsa, sonuca daha kısa bir sürede ve daha emin bir şekilde varılabilir
11. Tüketicie kaliteli bir hizmet verebilmek için şirketin içindeki birimlerin ve bireylerin de birbirlerine kaliteli bir hizmet vermeleri şarttır.
12. Dışarıdan sağlanan mal ve hizmetlerde de yüksek kalite istiyorsak, tedarikçilerimizi safımıza çekmeliyiz.

¹¹⁰ Ömer Peker, "Toplam Kalite Yönetimi," *Amme İdaresi Dergisi*, s. 199.

Toplam Kalite Yönetimi felsefesinde yönetimin sorumluluğunun önemi yadsınamaz. Yönetim kademesinde yer alan her ferdin iki temel görevi vardır. Bunlar:¹¹¹

- a. Kuruluşun performansını yükseltmeye imkan veren sistemleri kurmak ve geliştirmek (sistem geliştirmek)
- b. Mevcut sistemi belirlenen hedefler doğrultusunda çalıştırmak (sistem içinde çalışmak).

Diğer yönetim anlayışlarından farklı olarak Toplam Kalite felsefesi şu anlayışları taşımaktadır (zaten bu anlayışlarda Toplam Kalite Yönetimi'nin felsefesini oluşturmaktadır):

1. Muayeneye dayalı kalite anlayışı yerine“Hataları Önlemeye” dayalı kalite anlayışıdır
2. Düşük maliyetle yüksek kaliteyi hedefler
3. Sıfır stok vardır.
4. Hedef değerde üretim yapılır.
5. Sorunlar çıktıkça çözüm geliştiren yönetim yerine olası sorunları düşünüp bunları önleyen yönetim tarzıdır.
6. İşbirliği ile sistem geliştirme yaklaşımıdır.
7. İşin ideal bir biçimde yürütülmesine dayalı esnek organizasyon vardır.
8. “Sıfır Hata”yı hedefleyen üretim yapılmaktadır.
9. Ödül ve cezaya dayalı motivasyon yerine onurla çalışmaya ve bunun takdir edilmesine dayalı motivasyonu içerir.
10. Müşteri tatminine dayalı önceliklere yer verilir.
11. Karşılıklı anlayış ve güvene dayalı tedarik sistemi vardır.
12. Ulusal standartlara göre ürün kalitesi yerine müşteri beklentilerine cevap veren ürün kalitesine ulaşılmak istenir.
13. Kalıcı performansı hedefleyen güdülenme vardır.

¹¹¹ İbrahim Kavrakoğlu, *Toplam Kalite Yönetimi*, İkinci Basım, Kalder Yayınları, Yayın No: 2, İstanbul 1994, s. 16.

14. Kalite güvencesi, kalite kontrol fonksiyonunun değil, işi yapanların sorumluluğundadır.
15. İşbaşı eğitimi kadar temel eğitimle de geliştirilen bilgi ve beceriler önemlidir
16. İş en iyi bilen o işi yöneten olduğuna inanan değil, işi yapanın o iş en iyi bildiğine inanan yönetim anlayışıdır.
17. Tüm çalışanların fikirlerinden yararlanarak hataları önleyen yönetim anlayışıdır.

Toplam Kalite Yönetiminin başlıca özelliği, kalitenin klasik yaklaşımda olduğu gibi sadece bir bölümün değil, kuruluşun bütün bölümlerinin, bütün elemanlarının görevi olduğudur. Bu, tepe yöneticilerden aşağıya doğru işletmenin tüm elemanlarını ve müşterileri içeren bir süreçtir.

Toplam Kalite Yönetiminde kalite, kontrol ile değil, üretim ile elde edilir. Hataların kontrol ile ayaklanması yerine “ilk seferinde doğru yap” temel ilkesi ve “hataların çıkmadan önlenmesi” yaklaşımı benimsenmektedir. “Sıfır hata” hedeflenir ve varolan durum yeterli görülmeyip sürekli gelişim için çaba gösterilmektedir.

Üretimin her aşamasında tüm çalışanların katkısı ile analiz, problem çözme ve karar verme tekniklerinin sistematik bir biçimde kullanılmasının bilinçli ve yaygın uygulanması sonucu gerçekleştirilen çok sayıda “iyileştirme projesi” Japonların Kaizen sözcüğü ile ifade ettikleri sürekli gelişmeyi sağlar.¹¹² Sürekli gelişim için kullanılan bu sözcük ile, büyük fikirler desteklenmekle beraber, küçük fikirlerin de desteklenmesinin büyük yararlar getireceğine inanılmaktadır.

Toplam Kalite Yönetiminin başarı ile uygulanabilmesinin temelinde kişileri güdüleme, yönlendirme, bilgi ve beceri düzeyini

¹¹² Nursel Öztürk, Ferruh Öztürk, Fatih Babalık, “Bursa’daki Endüstriyel Üretim İşletmelerinde Ergonomik İyileştirmelerin Toplam Kalite Yönetimi’ne Etkisi,” **Beşinci Ergonomi Kongresi Kitabı**, MPM Yayınları, No: 570, İstanbul, 1995, s. 91.

yükseltici eğitimler verme, iş zenginleştirme gibi insan faktörünü geliştiren ve ön planda tutan sistemler yatmaktadır. Yönetimin temel sorumluluğu sistemi geliştirmektir. Ancak bu gelişme sadece yönetim tarafından değil, tüm çalışanlar tarafından gerçekleştirilebileceğinden insan faktörüne gereken önem verilmelidir.

Üretimin çeşitli aşamalarında çalışanlar Toplam Kalite işlemine tamamen ve gönülden katılmazlarsa Toplam Kalite Yönetimi başarısız olur. Toplam Kalite Yönetiminde herkesin etkin katılımı önemlidir. Katılım, sadece kalitede sürekli gelişim için değil, motivasyonu artırıcı ve eğitsel katkısı bakımından da önemlidir.

3. 7. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ'NDE TEMEL FAKTÖRLER

Toplam Kalite Yönetimi, hızla önemini yönetim, liderlik, motivasyon, iletişim, tasarım, gelişme ve ilerlemelerin gerekliliği süreciyle, öncül ve birincil biçimde ortaya koymaktadır.

Yeni anlayış ve bakış açılarının bütün organizasyon boyutunda uyumlandırılması (akordu), yeni araştırmaların kıvılcımlarını alevlendirmektedir. Değişim, başarı, yenilik üçgeni; Toplam Kalite anlayışına yepyeni boyutlar kazandırmakta, bunlar da yeni ve çok çarpıcı gelişmeleri ortaya çıkarmaktadır.

Hızlı değişim modelleri ve Toplam Kalite Yönetimi anlayışını birlikte ele alarak, esnek ve yaratıcı çözümler ve yaklaşımları benimseyen organizasyonlar; sonuçta hedeflenen ve arzulanan başarı grafiklerini yakalayabilmektedirler.

Doğru üretimi, ilk defasında yapmayı ve bunu her defasında tekrarlamayı hedefleyen Toplam Kalite Yönetimi; organizasyonun bir bütün olarak sağlamayı, esnekliğe ulaşmasını ve rekabet gücünü

amaçlayan bir yöntemdir.¹¹³

Toplam Kalite Yönetimi, halihazırda varolan veya yeni ortaya çıkan gereksinimlerle ilgili “nasılların” nasıl çözülebileceğini sürekli olarak araştırmak, tasarlamak, geliştirmek ve sistemleştirmek çabalarının bir toplamıdır.

Toplam Kalite Yönetimi anlayışı, geleceğin çağdaş yönetim arayışlarının pırlıtlı, çarpıcı ve yeni ışıkları, yönetsel gelişme ve iyileşmenin sürekliliği; kalıcılığın ve gereksinimleri karşılamanın esnek ve yaratıcı bütünlüğüdür. Başarıya ulaşmak, geleceğin çok yönlü ve boyutlu yönetsel zaferlerine hızla erişebilmektedir.¹¹⁴

Kaliteyi organizasyonun toplamına bir bütün olarak yerleştirmek, amaç ve gereksinimleri sürekli, yeni, iyileştirme ve geliştirme süreci içinde karşılamak olarak ele alınan Toplam Kalite Yönetimi’nde temel faktörleri şu şekilde ele almak mümkündür (Şekil 10):¹¹⁵



Şekil 10. Başarılı Toplam Kalite Yönetimi

¹¹³ Akın Marşap, “Organizasyonlarda Toplam Kalite Yönetimi’nin Başarılması,” **Verimlilik Dergisi (Toplam Kalite)**, Özel Sayı, Milli Prodüktivite Merkezi Yayını, Ankara, 1995, s. 134.

¹¹⁴ Aynı, s. 135.

¹¹⁵ Akın Marşap, “Organizasyonlarda Toplam Kalite Yönetimi’nin Başarılması,” **Verimlilik Dergisi (Toplam Kalite)**, Özel Sayı, Milli Prodüktivite Merkezi Yayını, Ankara, 1995, s. 135.

Özellikle Toplam Kalite Yönetimi'nde; yaratıcılık, yenilik, değişim, uyum, hız ve estetiği ön planda ele almak gerekir. Amaç; Toplam Kalite Yönetimi'ni bütüncül, sistemli, yeni değişimlere hızla ayak uydurabilecek esneklikte oluşturabilmek ve ortaya koyabilmektir.

3. 7. 1. KATILIM VE MOTİVASYON

Toplam Kalite Yönetimi bir anlamda, kendi yönetsel boyutunu yine kendi organizasyonel ve çevresel kültür yapısı içinde sağlayacaktır. Kültürün; rol, güç, başarıdesteğini de alarak, organizasyonel değişimi ve yeniliği sağlayacak, yüksek katılımı gerçekleştirebilecek hız ve isteklik içinde bulunabilecektir. Geçmiş, bugün ve geleceğin gereksinimleri yerinde ve zamanında yapılacak yeni transfer ve değişimler içinde hız ve önem kazanacaktır.¹¹⁶

Organizasyonun yeni tasarımında, ön planda yer alan; personel, görev, yapı, süreç, ödüllendirme sistemi de dikkate alınarak yeni bir bakış açısı tümüyle gerçekleşebilir. Açık ve etkili bir iletişim ve etkili bir işbirliği organizasyonun rekabet gücünü artırır. Bu durum, çalışanların ilgi, güdülenmiş ve esnek oluşları ile kendini gösterir. Böyle bir güce sahip olmak, başkalarını taklit etmekten ve teknolojik ilerleme açısından, dışa bağımlı olmaktan çok daha iyidir.¹¹⁷ Katılımcılık yönetim tarzında "görevi benimseme", "amaca yönelme"nin yanında ikinci plana düşer. Ekip anlayışını, yapıcı ilişkiler, sistemlilik ve yüksek anlamışlık düzeyi önemli olur. Kalite bilincinin yükselmesi için "ilk seferinde doğru yap" anlayışına gereksinim vardır.¹¹⁸

¹¹⁶ Aynı, s. 136.

¹¹⁷ R. Diemer, "İletişim ve İşbirliğinde Kalite," Çeviren: F. Üçcan, *Verimlilik Dergisi*, Ankara, 1994.

¹¹⁸ Rıdvan Bozkurt, "Bir Hizmet Organizasyonunda Kalite İyileştirme Programının Başlatılması," *Verimlilik Dergisi*, Ankara, 1994/4, s. 133.

3. 7. 2. ARAŞTIRMA VE GELİŞTİRME

Araştırma, temelde bir arama, öğrenme, bilinmeyi bilini yapma, karanlığa ışık tutma, kısaca bir aydınlanma sürecidir; mevcut durumdan özlenen ve beklenen duruma geçebilmek için gerekli kararları almada zorunlu olan verileri toplamak ve değerlendirmek olarak açıklanabilir.¹¹⁹

Organizasyonlarda, Toplam Kalite Yönetimi anlayışının uygulamaya geçişi ve sürekli geliştirilerek istenen düzeyde sürdürülebilmesi için yerine getirilmesi gereken belirli gereklilikler vardır. Kontrol, iyileştirme ve gelişmenin temel taşı sürekli araştırma, buluş ve çalışmaların sistemli olarak ortaya konulmasına bağlıdır. Kalitenin oluşturulmasını sağlayacak kalite organizasyonu, kalite ekiplerinin bilimsel proje organizasyon grup çalışmaları ve çeşitli programların ön görülmesini araştırma ve geliştirme çalışmalarını gerekli kılmaktadır.¹²⁰

Bilişim toplumu özellikleri günümüzde birçok yeni alanda, yepyeni olanakları insanoğlunun hizmetine sunmakta, böylece yepyeni buluşları ve ürünlerin ortaya çıkarılmasını sağlamaktadır.

Bilginin ortaya çıkacak yeni kullanımlarının ve bu kullanımlarını geliştirmenin en iyi aracının, bir araştırma sürecinden geçme olduğu kuşkusuzdur. Bilimsel araştırma, bilgiyi bulma, işleme, yeni bir ürün ortaya çıkarma ve bu ürünü yayma değişkenlerinin meydana getirdiği süreç içinde ortaya çıkarılır. Bu süreçte amaç, bilimsel bilgilerle yeni ve daha önce hiç işlenmemiş bilgilere ulaşmak, özgünlüğü

¹¹⁹ Niyazi Karasar, *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*, Yedinci Basım. Ankara: 3A Araştırma Eğitim Danışmanlık Ltd., 1995, s. 22.

¹²⁰ Akın Marşap, "Organizasyonlarda Toplam Kalite Yönetimi'nin Başarılması," *Verimlilik Dergisi (Toplam Kalite)*, Özel Sayı, Milli Prodüktivite Merkezi Yayını, Ankara, 1995, s. 136.

yakalamaktır.¹²¹

Toplam Kalite Yönetimi'nin ArGe dinamiği, yönetimin geleceği keşfederek bulumlayan, yeni alan, konu ve değişimleri belirleyen, öncül ve öncelikli bir dinamosudur. Kaliteyi bütün yönetsel görev, gereksinim ve faaliyetler içine yerleştirerek yaygınlaştırmak ve geliştirmek; ArGe'nin temel işlevini gerçekleştirmek ön planda olarak ele alınmalıdır.¹²²

3. 7. 3. LİDERLİK

Liderlik etkinliği ve organizasyonel başarı ortaya konulan liderlik kalitesi ile paralellik göstermektedir. Toplam Kalite Yönetimi, yalnızca belli bir bölüm, kişi ya da grubun gayret ve faaliyeti ile değil, mükemmel bir liderlik ve yönetim beceri ve uygulamasıyla başarılı olacaktır. Lider, ne yapıldığını, nereye gidildiğini, hangi faaliyete karar verildiğini, yönlendirildiğini ve uyumlulaştırıldığını etkin ve verimli bir şekilde organize edebilmelidir. Böylece başlayacak yeni bir Toplam Kalite Yönetimi anlayışının en mükemmel bir biçimde orkestrasyonunu ortaya çıkarabilecektir.¹²³

Arzulanan bir çalışma ekibinin oluşturulması, bireylerin motivasyon ve gelişimine odaklanarak, görevin başarılmasını sağlayacak, liderlik kalite ve karakteristikleri temel olarak şöyle sıralanabilir:¹²⁴

¹²¹ R. Enginer, "Bilimsel Araştırma ve Teknoloji Üretimine Yaygınlaştırılmasında Neden-Sonuç Sorularının Çözümlemesini Eğitimsel Bir Bakış Açısı İle Desenleme," *Verimlilik Dergisi*, Ankara, 1995/2, s. 113.

¹²² Akın Marşap, "Organizasyonlarda Toplam Kalite Yönetimi'nin Başarılması," *Verimlilik Dergisi (Toplam Kalite)*, Özel Sayı, Milli Prodüktivite Merkezi Yayını, Ankara, 1995, s. 137.

¹²³ Aynı, s. 137.

¹²⁴ M.S.C. Mathivanan, "Leadership Effectiveness and Organizational Success", *Ninth World Productivity Congress, New Vision and Strategies For The Next Century: People, Technology and Productivity Proceedings, Volume I*, İstanbul, 1995, s. 468.

- * Kapasite
- * Başarı güdüsü
- * Sorumluluk
- * Katılım
- * Statü
- * Durum

Toplam Kalite Yönetimi, ancak mükemmel bir kalite ortamının oluşturulması ile mümkün olabilmektedir. Böylesine bir kalite iletim ortamını oluşturan, geliştiren ve sonsuz iyileştirmeyi sağlayacak ilk ve önemli işlev; önderlik anlayışının kendisidir.

Liderlik; vizyonlar, planlar, motivasyon ve gelişmenin incelenmesi şeklinde varolan bir süreçtir. Liderlik olmaksızın bir organizasyon belirli bir yönde tutarlı ilerlemelere sahip olamayacaktır. Liderlik, işletmenin gidişinin kontrolünde kullanılan ana fonksiyondur.¹²⁵

Geleceğin lider ve yöneticileri, Toplam kalite görev, sorumluluk, anlayış ve uygulama becerilerini çok daha kolay bir biçimde değerlendirebilmek suretiyle, yeni ortaya çıkabilecek çok farklı değişim süreçlerini, hızlı bir biçimde özümseyerek, bilim ve teknolojiyi Toplam Kalite anlayışını gerçekleştirebilecek şekilde entegre edebilecek ve kullanabileceklerdir.¹²⁶

3. 7. 4. İLETİŞİM VE İŞBİRLİĞİ

İçinde bulunulan ve değişimin çok hızlı bir şekilde yaşandığı çağ, iletişim teknolojisinin sunduğu ve bilgi toplumunun sağladığı, geniş

¹²⁵ Rıdvan Bozkurt, "Bir Hizmet Organizasyonunda Kalite İyileştirme Programının Başlatılması," *Verimlilik Dergisi*, Ankara, 1994/4, s. 14.

¹²⁶ Akın Marşap, "Organizasyonlarda Toplam Kalite Yönetimi'nin Başarılması," *Verimlilik Dergisi (Toplam Kalite)*, Özel Sayı, Milli Prodüktivite Merkezi Yayını, Ankara, 1995, s. 138.

yenilik ve ilerlemelerin yaşandığı bir ortamı sağlamaktadır. Verimlilik, kalite ve sürekli mükemmellekle başlayan bir yönetim anlayışı ve felsefesi, iletişim ve diyalogun her aşamada birbirine bağlı olarak ortak bir müştereklik ve işbirliği olanaklarıyla desteklenmesi gerektiğini ortaya koymaktadır.¹²⁷

İletişim, liderliğin bir uzantısıdır. Böylece organizasyonlar neyin önemli olduğunu, nelerin beklenildiğini, değişimin nedenlerini, nelerin doğru ya da yanlış olabileceğini ve organizasyonun nasıl çalıştığını öğrenirler. İletişim, motivasyon ve koordinasyonun sağlanmasında bir dizi fırsatlar ortaya koyar; bilgilendirmeyi ve görüş birliğinin sağlanmasını, öğrenimi ve rehber olmayı, dinlenmeyi ve cevap vermeyi sağlar.¹²⁸

Günümüzde müşterek çalışmalar yoğunlaşırken, ortaklık, birliktelik, ekip çalışmasının mükemmel bir iletişim ve diyalog içinde başarılmasını gerekli kılmaktadır. Bu nedenle, organizasyonlar Toplam Kalite Yönetimi (TKY) ve buna bağlı felsefenin nasıl uygulandığını ve değişime uğradığını, iletişimin ve işbirliğinin kalitesi belirler. Yaratıcı problem çözme tekniklerini üst düzeyde kullanırlar, hedefler ve geleceğe yönelik faaliyetler, iletişim ve işbirliğinin her alanda yer almasını ortaya koymaktadır.

Toplam Kalite uzmanlarının aynı zamanda iyi bir iletişim uzmanı olması gerekmektedir. Ancak böylelikle kalite yönetim sanatının incelikli ve titiz uygulamalarını ortaya koymak mümkün olabilecektir. Yönetici ve tüm personel, işbirliği ve takım halinde öğrenmenin sağlayacağı bir mükemmellekle, arzulanan ve belirlenen hedeflere ulaşabileceklerdir.

¹²⁷ Aynı, s. 138.

¹²⁸ S. Gözüm, "Business Productivity Re-Engineering" NithWorld Productivity Congress, New Vision and Strategies For The Next Century: People, Technology and Productivity, Proceedings Volume I, İstanbul 1995,

3. 7. 5. DEĞİŞİM, YENİLİK VE İYİLEŞTİRME

Toplam Kalite Yönetimi, yönetimin her safhasında ve düzeyinde birlikte, biranda, bütünlük içinde, değişim, yenilik ve iyileştirmelerin sürekliliğine bağlı olarak arzulanan başarıların elde edilmesini sağlayabilecektir.

Gönüllü işbirliği ve dayanışmaya bağlı amaçlar doğrultusundaki değişimler; bir kişinin, grubun, organizasyonun veya daha geniş bir sosyal sistemin varolan durumunu doğrudan etkilemekve başka bir şekile dönüştürmek için gösterdiği planlı ve amaçlı çalışmadır.¹²⁹

Yenilik ise insan ve maddesel kaynaklara yeni ve daha çok değer yaratma kapasitesi sağlama görevidir. Toplumun gereksinmelerinin daha karlı bir işletme için olanaklara çevrilmesi sürecidir, yeni gereksinmeler yenilikçi işletmeler ister.

Yenilik kavramının boyutları şunlardır:¹³⁰

- * Yenilik kavramında yaratıcılık, değişim, gelişme, risk alma, serbestlik, esneklik, girişimcilik temel boyutlardır.
- * Yenilik, hem etkilenme hem de tepki gösterme sonucu oluşabilir.
- * Yenilik bir ilim ya da teknoloji değil bir süreçtir.
- * Yenilik büyümenin temeli ve herkesin işidir.
- * Yenilik işletmede gelişerek büyümenin temelini oluşturur.
- * Yenilikte öncelikle aranan kar değil, toplam etki olarak daha iyinin, daha etken olmanın getireceği yararlardır.
- * Yenilikte risk fazladır.

Yöneticiler, nezaretçiler ve işgörenlere ürün iyileştirme, hizmet

¹²⁹ Ömer Dinçer, Örgüt Geliştirme, Teori, Uygulama ve Teknikler, Timaş Basım, İstanbul, 1992, s. 32.

¹³⁰ Zunal Akal, İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi, MPM Yayınları, No: 473, Ankara, 1992, s. 31.

iyileştirme ve iş geliştirmeden söz ederken cevap aranması gereken sorular şunlardır:¹³¹

- * Çalışma yöntemleri nasıl iyileştirilebilir?
- * İş nasıl daha iyi yapılabilir?
- * Hangi değişikliklere gereksinim vardır?
- * Düzeltmesi gereken hatalı çalışmalar var mıdır?

Genişletilmiş süreçte kaliteyi iyileştirmek arzusunda olan yöneticilerin kalitenin; “tasarım, uygunluk, performans” boyutlarını göz önüne almaları gereklidir.

3. 7. 6. EĞİTİM

20. yüzyılın en belirgin özelliklerinden biri de bilim ve bilgi çağı oluşudur. Bugünün insanı, bilime dayalı bir toplum düzeni içinde, bilim ürünü, yöntemi ve uygulamalarından yararlanarak yaşamı zenginleştirmek durumundadır.

Bu anlayış toplumların modern toplum olma çabalarıyla orantılıdır. Modern bir toplum olmanın en önemli koşulu, bilimin ürünü ve yöntemlerini insanlara kazandırmaktır. Bu demektir ki, hem bireyin modern bir yaşam sürmesini sağlamak hem de toplumun gelişmesini ve sürekliliğini güvence altına almak, bilimsel bilgi ve tekniklerden yararlanan bir eğitim sistemini gerektirmektedir.

Eğitimde amaç, istenilen kalitenin en ekonomik şekilde üretilmesini sağlayacak bilinç, bilgi ve becerinin kazandırılmasıdır. eğitim programları farklı seviyelerdeki işgörenlerin kendi rollerini öğrenmelerine ve bu roller çerçevesinde faaliyetlerini

¹³¹ Akın Marşap, “Organizasyonlarda Toplam Kalite Yönetimi’nin Başarılması,” *Verimlilik Dergisi (Toplam Kalite)*, Özel Sayı, Milli Prodüktivite Merkezi Yayını, Ankara, 1995, s. 139.

planlayabilmelerine gerekli olan ortam ve koşulları sağlar. Eğitim ihtiyaçları endüstri kollarına, firmalara, görev ve sorumluluklara göre değişiklikler gösterdiği için, eğitim programlarının içeriği değişen ihtiyaçlara uygun olarak ortaya konmalıdır. İhtiyaç duyulan eğitimin kapsamı, halihazırdaki bilgi ve yetenek dikkate alınarak yapılan görevin özelliklerine göre belirlenir.¹³²

Toplam Kalite Yönetimi'nin başarılması için olduğu kadar, sağlanan eğitimin kalitesinin de sürekli geliştirilmesi ve güncelleştirilmesi temel bir amaç olarak ele alınmalıdır.

Hem bugünkü, hem de gelecekte alacağı biçim ve yönelimleri açısından eğitim niteliği geniş bir perspektif içinde ele alınıp incelenmedikçe gerekli tedbirlerin alınması mümkün değildir. Bugün ve gelecekte olsun, eğitimde niteliği tartışmanın başlangıç noktası, eğitimle bireyde hedeflenen istendik davranışlara ulaşıldığında elde edilecek davranış ürünlerinin ve bu ürünleri elde etmede kullanılan girdilerin ve geçirilen süreçlerin kalite sayılıp sayılmayacağıdır.

Bütün bunların sonucunda, Toplam Kalite Yönetimi'nin en hassas bir ögesi olarak eğitimin işlev ve faaliyetini, bilimsel ve akılcı gelişmelerden yaşam boyu yararlanabilmek ve sürekli gelişim öncülüğünü benimseyerek uygulayabilmek, gittikçe artan bir öneme sahip olmaktadır.

3. 8. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ'NİN GEREĞİ GİBİ UYGULANMASI

Toplam Kalite'yi müşterilerin ihtiyaçlarını en iyi şekilde karşılayan bir yaklaşım olduğu kadar maliyetleri de düşüren bir yönetim tarzı olarak tanımlanmıştı. Başka bir anlatımla, Toplam Kalite hataları önlemeyi hedefler; böylece bir taraftan müşteri hatasız

¹³² Y. Kılıçaslan, Kalite İçin Eğitim, KOSGEP Kalite Yönetimi Semineri, KOSEM, Ankara, 1991.

ürünlere sahip olurken, diğer taraftan da üretici kuruluşun (hatalı üretimden kaynaklanan) maliyetleri düşer. Bu süreç içerisinde Toplam Kalite Yönetimi'nin öğelerinin gereği gibi uygulanması gerekmektedir. Bunlar şöyle açıklanabilir:¹³³

a. Kalite Amaç ve Politikalarının Belirlenmesi:

Toplam Kalite Yönetimi'nin temelleri açıklık ve iletişime dayanır. Kuruluşta çalışan herkese kuruluşun amacı, kalite politikası ve ulaşılmak istenen hedefler açıklıkla izah edilmelidir.

b. Çalışanların Tümünün Müşteri Tatminine Öncelik Vermesi:

Müşteri ihtiyaç ve beklentilerinin doğru olarak saptanması ve eksiksiz yerine getirilmesi tam olarak müşteri tatminini sağlayacaktır. Böylece satışların artırılarak pazar payının geliştirilmesi ve karlılığın artırılması mümkündür.

c. Çalışanların İleriye Yönelik, Bilinçli Şekilde Programlanması:

Çalışmalarda Toplam Kalite Yönetimi'nin planlı yönetim yaklaşımı olan "policy deployment" kavramı kapsamında Hedeflerle Yönetim ilkelerinin esasları uygulanmalıdır. Temel faaliyet alanlarında açık, ölçülebilir ve gerçekleştirilebilir hedeflere ne ölçüde ulaşıldığı izlenmelidir.

d. Sürekli Eğitim Faaliyetlerinin Yapılması:

Her kademedeki çalışanlara hem temel konularda (teknik, temel ve mesleki) hem de Toplam Kalite Yönetimi faaliyetlerini içeren konularda sürekli eğitim verilmeli ve yöneticilerin çalışanları bizzat eğitmeleri sağlanmalıdır.

¹³³ İbrahim Kavrakoğlu, *Toplam Kalite Yönetimi*, İkinci Basım, Kalder Yayınları, Yayın No: 2, İstanbul 1994, s. 19-21.

e. İstatiksel Metodlar ve Proses Kontrol Çalışmaları:

İşletme bünyesinde gerçekleşen olaylardaki sebep-sonuç ilişkileri mümkün olduğunca istatiksel metodlarla incelenmelidir. Kaliteyi üretim aşamasında sağlamak, hatalı ürünleri oluşkadan önleyebilmek gelişmenin temel şartıdır. Bunu sağlayabilmek için ürünlerin kendisini değil o ürünleri üreten, prosesleri kontrol edici bir yaklaşım gösterilmesi zorunludur. Mümkün olduğu kadar daha kolay kontrol edilebilen proseslerde üretilmesi mümkün yeni tasarımlar sürekli geliştirilmelidir.

f. Verimlilik Çalışmaları:

Rekabet gücü açısından verimlilik (girdi/çıkıtı) değerlerini çeşitli faktörlere göre ölçmek ve bu değerlerin sürekli yükselmesini sağlayacak şekilde çalışmaları yönlendirmek yönetimin öncelikli çalışmalarından olmalıdır.

g. Kalite Maliyetlerinin Hesaplanması:

Kalite maliyetleri yönetim tarafından tanımlanmalı, Maliyet Muhasebesi sistemi kalite maliyetlerini periyodik olarak hesaplayıp raporlayacak şekilde düzenlenmeli, kalitesizliğin sebep olduğu kayıplar tüm çalışanlara açıklanmalıdır.

h. Planlı Bakım:

Toplam Kalite Yönetimi felsefesi tepkici bir yönetim biçimi yerine önleyici yönetim şeklini öngörür. Bu nedenle her türlü makina, tesisat ve donanımın bakımlarının, arızaları ve duruş zamanlarını sıfıra indirecek şekilde planlaması ve bunlarla ilgili prosedürlerin hazırlanması gerekmektedir.

i. Tedarikçilerle İlişkiler:

Tedarikçilerle ekip çalışması niteliğinde işbirliğine yönelik çalışmalar gerçekleştirilmeli, seçilen tedarikçilerle karşılıklı güven ve ortak çıkarlara dayalı uzun vadeli ilişkiler geliştirilmelidir.

k. Kalite Denetimi:

Sistemdeki hata ve aksaklıkları saptamaya yönelik olarak belli aralıklarla veya özel koşullarda kalite denetimleri gerçekleştirilmelidir. Denetimlerin kapsamı ve kimler tarafından yapılacağı planlarda açıklanmalıdır.

3. 9. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ UYGULAMALARINDA KARŞILAŞILAN SORUNLAR VE BAŞARISIZLIK NEDENLERİ

Toplam Kalite Yönetimi, etkili bir biçimde uygulandığında harikalar yaratan bir sistem olarak literatürde yerini almaktadır. Ancak, başarı örnekleri dışında, Toplam Kalite Yönetimini uygulamada başarısızlıkla karşılaşılan birçok işletme olduğu da bilinen bir gerçektir.¹³⁴

Toplam Kalite Yönetimini uygulamada ortaya çıkan sorunları iki grupta incelemek mümkündür. Birincisi, kalite konusunda varolan yanlış düşünceler, ikincisi ise, Toplam Kalitenin anlaşılması ve uygulanmasında yapılan yanlışlar ve eksikliklerdir. Bu özellikler işletmeler açısından oldukça önemli olan Toplam Kalite Yönetimi felsefesinin etkili olarak çalışmasını engellemekte ve başarısız uygulamalara sebep olmaktadır.

Toplam Kalite Yönetiminin uygulanmasında karşılaşılan ve başarısızlığa yol açan sorunlar ise şöyle sıralanabilir:¹³⁵

- * Tepe yöneticilerinin aktif katılımı olmaksızın, bir program olarak ortaya konulmasıdır. İşletmelerde üst yönetimler konuyu tam

¹³⁴ Lyndac Mc Dermott, "Jump-Starting Managers on Quality," *Training and Development*, September, 1993, s. 37.

¹³⁵ Semih Ersun, "Toplam Kalite Yönetimi: Nedir? Ne Değildir? Nasıl Oluşturulur?," 5. Ergonomi Kongresi (Ergonomi ve Toplam Kalite Yönetimi, MPM-İTÜ, MPM Yayınları No: 570, İstanbul, 1995, s. 699.

olarak anlayamamışlar ve benimseyememişler, kısaca sahiplenememişlerdir. Buna bağlı olarak kalite etkinliklerine aktif olarak katılamamışlardır. Dolayısıyla, işletmelerde üst düzey yöneticilerin eksikliği hissedilmektedir.

- * Kaliteyi geliştirmenin, şirket yönetiminin arasına slogan olarak ortaya attığı ve sonra da takipçisi olunmayan bir sıradan konu olarak algılanması, bir kalite politikasının ve sorumluluğunun yeterince olmayışıdır.
- * Yönetim ve özellikle çalışanların kalite ve rekabetin bilincinde olmamaları, sürekli gelişmenin önemli olduğunun tam olarak anlaşılmasızdır.
- * Türk yönetim yapısının “tutucu” bir yapıya sahip olması bir diğer etkidir. Klasik yönetim anlayışından, hiyerarşik yapı ve bürokrasiden sıyrılınamamış, tüm bunlar çalışma hayatının her aşamasına olumsuz etki edecek şekilde sızmıştır. Bu eski modele olan bağlılık değişimi engellemektedir.
- * Yönetimin kabulü olsa dahi felsefeyi uygulamak için gerekli örgütsel düzenlemeler yapılmadan ve gerekli olan liderlik anlayışı geliştirilmeden uygulamaya geçilmesidir.
- * Toplam Kalite Yönetiminin tamamıyla bir değişim faaliyeti olduğu ve özel bir kültürel ortama ihtiyaç duyduğu gerçeğinin yeterince farkedilmemesidir.
- * Üst düzey yöneticiler çalışanların önemini tam olarak kavrayamamışlar ve onların yönetime katılmaları gerektiği anlayışına sıcak bakmamışlardır.
- * Değişim için gerekli alt yapı eksikliği önemli bir etkidir (kişisel gelişim, eğitim, personel, kariyer planlaması, motivasyon, teknik bilgi,... vb.).
- * Liderlik ve motivasyon faktörlerine gereken önemin verilmemesi nedeni ile tüm çalışanların katılımının sağlanamamasıdır.
- * Klasik yönetim anlayışından gelme bir alışkanlıkla kurum içi departmanların birbirinden kopuk olarak sadece kendileri için çalışmalarıdır.

Toplam Kalite Yönetiminin şirketler bakımından örnek uygulamaları ve karşılaşılan hata ve sorunlar bu şekilde sıralanabilir. Bu sorun ve hataları en aza indirgeyebilmek ve hatta ortadan kaldırabilmek amacı ile; bu uygulama çalışmalarının, sanayi ve hizmet sektörüne büyük ölçüde insan sağlayan üniversitelere taşınması gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Böylelikle, Toplam Kalite kavramı içinde ve bu bilinçle yetişen insanların, yaşamlarının daha sonraki aşamalarında yer alacak kurumlarda da Toplam Kalite Yönetimini benimsemeleri çok kolay olacaktır.

4. BÖLÜM: EĞİTİMDEN ÇAĞDAŞ ÜNİVERSİTEYE

4. 1. ÇAĞDAŞ İNSAN

Çağımızın insanı, düne göre daha fazla şehirlerde yaşamaktadır. Çoğunlukla tarım alanlarında değil, şehir şartlarındaki fabrika ve işyerlerinde çalışmaktadırlar. Daha fazla eğitime ihtiyaç duymakta ve bu isteği her geçen gün artmakta, sonuçta da bu konuda devlet yeni yükümlülüklerin baskısı altında kalmaktadır.

Günümüzde insan, daha geniş bir toplumsal ve kültürel ilişkiler içindedir. Şehirde yaşayan insan, eskiden olduğu gibi artık köyünün dar sınırları içinde değildir. Şehir hayatında diğerleri ile birlikte olduğu için yaşamın kurallarını bilmek zorundadır. Şehrin sağladığı ekonomik, sosyal ve kültürel imkanları kullanmak ve bunlara katılmak durumundadır. Artık yalnız kendi ailesi ve köyünden gelen insanlarla değil, ülkenin, hatta dünyanın her bölgesinden gelen insanlarla birlikte yaşamayı, işbirliği yapmayı öğrenmek durumundadır.

İnsanlar, kitle iletişim araçları aracılığıyla geçen yüzyıllarda hiç mümkün olmayacak bir şekilde hızlı bir haber alma imkanına sahip olmuşlardır. Bilim ve teknoloji imkanlarını kullanarak, hayatını daha rahat bir hale getirirken artan zamanını, yine kendisi ve toplum için yaratıcı bir şekilde kullanmayı da öğrenmek zorundadır. Yine bunun için kalıplaşmış katı programlar ve sınavlar yerine, öğrencinin ilgi ve yeteneklerini tanımak, geliştirmek konusunda kendisine imkan sağlayan bir eğitim ortamına ve eğitici kadrosuna ihtiyaç vardır. Bu bakımdan çağdaş insan kavramını kesin bir tanımla açıklamak oldukça güçtür. Çağdaş insan, hem diğer insanlardan farklı hem de onlarla pek çok ortak yanı olan bir birey, ama aynı zamanda kendi toplumunun ve

sınırları genişleyen dünyasının önemli bir üyesidir. Ortak nitelikler yönünden çağdaş insan, kendisini iyi tanıyan, insan olarak değerini bilen (öz saygısı olan), başka insanlara da değer veren, hak ve sorumlulukları konusunda bilinçli, bireysel gelişmesine olduğu kadar toplumsal gelişmeye de önem veren ve katkıda bulunan, katılımcı, demokratik, çevresine duyarlı, sanat ve estetik yönünden bilgili ve bilinçli, yaratıcı, farklılıklara hoşgörü ile bakan duyarlı ama akılcı bir insan olmalıdır.¹³⁶

4. 2. EĞİTİM

Eğitim, insanoğlunun öğrenme yeteneğinin oluşması ile başlamış; ve onun yaşaması boyunca da sürüp gitmektedir. Eğitimin konusu, insandır. İnsan önemli olduğu için eğitim de önemlidir. Eğitimin önemi ve gerekliliği giderek daha da artmaktadır. Bu yüzden insan, eğitimi için büyük bir çabaya girişmekte; çok para harcamaktadır. Eğitimin konusu insan olunca, insanın ne olduğunun, nasıl öğrendiğinin, nasıl eğitilmesi gerektiğinin bilinmesi de zorunlu olmaktadır. —

Çağımızda planlı bir eğitim sürecinden geçmemiş bir insanın yaşaması zordur. Geçimini sağlamanın, aile kurmanın, toplumsal konum sağlamanın, iyi bir meslek edinmenin, iyi bir insan ve vatandaş olarak yaşamanın, kısaca iyi yaşamanın bilinebilen en iyi aracı eğitimidir.

Çağımızda eğitim sürecinden geçmemiş bir kimsenin, kendi kendine yetişme olanağını bulsa bile, tam olarak yeteneklerini geliştirmesi olanaksızdır. Bu yüzden bir insanın, kendisini ve ailesini geçindirecek bir iş sahibi olabilmesi, başkaları ile iyi ilişkiler kurabilmesi, ailesinin ve toplumun kendisinden beklediklerini yerine getirebilmesi için en azından temel eğitim sürecinden geçmesi

¹³⁶ Orhan Oğuz, "Çağdaş Üniversite," Çağdaş Eğitim Çağdaş Üniversite, T. C. Başbakanlık Yayınları, 1992, s. 234.

gerekmektedir. Günümüzde, eğitime karşı giderek artan bir ilgi gözlenmektedir. Yeni kuşaklar, eğitim görmeye ve eğitim düzeylerini yükseltmeye karşı önüne geçilmez bir istek içindedirler.

Eğitim sistemleri, ülkelerin ihtiyaç duyduğu nitelikli işgücünü yetiştirmektedir. Yetiştirilen insan gücü ülkelerin kalkınmasında anahtar rol oynamaktadır. Günümüzde birçok ülke eğitimde verimlilik ve kaliteyi artırmaya yönelik değişik projeler geliştirmekte ve bu konuda yoğun çaba harcamaktadırlar.

Yapılan araştırmalar kaliteyi etkileyen en önemli faktörün insan faktörü olduğunu ortaya koymaktadır. İnsanı eğitim sisteminin en stratejik alt sistemi olan okul örgütleri yetiştirmektedir. Okul örgütlerinin çıktısı olan insanın istenen düzeyde yetişmemesi sadece bireyin kendisini ve yetiştiği okulu değil aynı zamanda diğer örgütleri de etkileyecektir. Çünkü eğitimin çıktısı olan insan, her örgütün ihtiyaç duyduğu insan gücü girdisini oluşturacaktır. Bundan dolayı toplumun kalite konusunda en duyarlı olması gereken örgüt eğitim örgütleridir.

Eğitim örgütleri hizmet üreten örgütlerdir. Üretilen eğitim hizmetlerinin kalitesi ile örgütsel kültür arasında yakın bir ilişki vardır. Bir okulun sahip olduğu örgütsel kültür, kaliteyi artırıcı bir davranış sergileyecektir. Okulun örgütsel kültürünün temelini oluşturan felsefe, değerler ve normlar sistemi, gelenekler, törenler ve simgeler okulun kalitesini etkilemektedir.

Eğitim, değişen dünya şartları, gelişen teknoloji ve toplumun kültürel ve sosyal yapısındaki gelişme ve değişimlere paralel olarak süreklilik içinde değişen bir süreçtir.¹³⁷ Gelişmiş ya da gelişmemiş hiçbir ülke bu tanımlamanın dışında düşünülemez. Bu nedenle bugün tüm batı ülkeleri dahil eğitimde iyileştirme ve çağdaştırma çalışmaları tüm devletlerin gündeminde sürekli olarak yer almaktadır.

¹³⁷ Nihat Balkır, "Türkiye'de Çağdaş Eğitim ve Çağdaş Üniversite," *Çağdaş Eğitim Çağdaş Üniversite*, T. C. Başbakanlık Yayınları, 1992, s. 295.

Çağımızda eğitim, sürekli, dönüşümlü, yaygın, demokratik, formal ve informal tür ve yönleriyle ve çoğu kez “insana yapılan yatırım” olarak ele alınan bir kurumdur.¹³⁸ Ayrıca, okul-öncesi eğitim, ilköğretim, ortaöğretim, yükseköğretim ve mezuniyet sonrası eğitim olarak bir sistematik içinde incelenmektedir. Eğitim sistem ve uygulamaları uluslararası, hatta bazı ülkelerde bölgeler arası farklılıklar göstermektedir. Bununla birlikte, eğitimin evrenselleşen, ayrıca, çeşitli bilim dallarından oluşan bir disiplin olarak, ortak ve paylaşılan yönleri ortaya çıkmıştır. Örneğin, önceleri genellikle “eğitim” ülkeyi yönetenlerin uygun gördüğü takdirde uygun gördükleri gruplar için ve istedikleri tür ve uzunlukta sağladıkları bir hizmet idi. Daha sonra, “zorunlu eğitim” kavram ve uygulamaları eğitimi, öncelikle bu düzeyde devletin bir görevi, ancak vatandaşların da hem hakkı hem de görevi haline getirdi.

Ülkelerin gelişmişlik düzeyi yükseldikçe sağlanan zorunlu eğitim yıllar olarak arttığı gibi, daha üst düzeyde eğitim sağlama durumunun da, ülkenin gelişmişlik düzeyi ile pozitif bir ilişki içinde yükseldiği görülmektedir.

Eğitim sadece eğitim faaliyetine katılanları değil, toplumun tümünü ilgilendirmektedir. Ayrıca, eğitimin büyük bir potansiyeli vardır. Ancak bu potansiyelin de bir sınırı bulunduğu bir gerçektir. Ne var ki, çoğu zaman bir sektör veya toplumun alt sistemlerinden biri olarak, ama yalnız başına eğitimin tüm sorunları çözebileceği kabul edilmektedir. Oysaki, eğitimin varolan koşulların sağlanması ve toplumun diğer alt sistemlerinin eğitime ilişkin işlevlerini yerine getirmeleriyle yakından ilgilidir.

¹³⁸ Kemal Güçlükol, “Çağdaş Eğitim Çağdaş Yüksek Öğretim,” *Üniversitelerin Temel Sorunları, Çağdaş Eğitim Çağdaş Üniversite, Üniversitelerimizin Gelişmişlik Durumu*, 23 Mart 1996, s. 3.

4. 3. EĞİTİM ÖRGÜTÜNÜN ÖZELLİKLERİ

Eğitim sisteminin en stratejik parçası olan okul örgütlerini diğer örgütlerden ayıran belli özellikler vardır. Mal ve hizmet üreten örgütlere göre eğitim örgütleri oldukça farklı özellikler gösterir. Eğitim örgütleri okul bazında incelendiğinde bu temel özellikleri şöyle sıralayabiliriz:¹³⁹

Okul örgütünün en belirgin özelliklerinden biri girdisinin ve çıktısının insan oluşudur. Okulun diğer örgüt özellikleri temelde girdi ve çıktının insan olması özelliği etrafında odaklanmaktadır. Okul ekonomik anlamda bir mal değil, hizmet üretmektedir. Üretilen eğitim hizmeti doğrudan doğruya insanın kendine yöneliktir. Okul bireyde istenilen davranış değişikliğini oluşturarak amacını gerçekleştirmeye çalışır.

Okulun ikinci örgüt özelliği, okulda çeşitli değerlerin birarada bulunması ve çatışmasıdır. Okulun temel görevi, içinde olduğu kadar dışında da çatışan bu sosyal, ekonomik ve politik değerleri uzlaştırmak ve dengede tutmaktır. Okul, bireyin topluma uyumunu sağlamak için kurulmuş bir örgüt olduğundan, toplum koşullarını bireye açıklamak durumundadır. Dolayısıyla okul, iyi insan, iyi vatandaş ve iyi üretici ve tüketici olmanın temel değerlerini öğrencilere kazandırmak zorundadır. Okul, toplumun değerleriyle okulun kendi örgütsel değerlerini bütünleştirmelidir.

Okul örgütünün üçüncü özelliği, ürünü değerlendirme güçlüğüdür. Bu ürünü değerlendirme güçlüğü, değerlendirmenin insan kaynağına yönelik olmasından ileri gelmektedir. Okul örgütlerinin ürünü olarak kabul edilen olumlu davranışları değerlendirecek ölçütler yeterince belirgin olmadığı gibi, değerlendirme etkinliği de oldukça fazla zamanı gerektirmektedir.

¹³⁹ Ziya Bursalıoğlu, *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*, A. Ü. Eğitim Bilimleri Fakültesi, Ankara, 1987, s. 57.

Okul özel bir çevredir. Eğitim yaşam boyu devam eden bir süreçtir. Eğitimin okul çatısı altında verilen kısmına örgün eğitim denir. Eğitim formal ve informal olarak yaşam boyu devam bir süreç olmakla birlikte, eğitim açısından en uygun çevre okul örgütleridir.

Okul çevredeki bütün formal ve informal örgütlerin ya yön verdiği ya da etkilediği bir örgüttür. Eğitimin ürünü insan olduğu için, toplumun bütün kesimleri bu ürüne karşı duyarlıdır. Eğitimin ürünü toplumdaki birçok örgütün insangücü kaynağını oluşturur. Bundan dolayı okul örgütleri ile çevre örgütleri arasında karşılıklı bir etkilenme sözkonusudur. Diğer yandan okul örgütlerinin ürünü olan mezun öğrenciler, ileriki bir dönemde çevre örgütleri tarafından istihdam edilmekte ve yetiştikleri okul örgütleri üzerinde de etki sahibi olmaktadır. Hatta okulun ürünü olarak gördüğümüz kişiler, okul yaşayı sonrası değişik meslek kuruluşlarına ve baskı gruplarına katılarak okul üzerinde önemli etkilerde bulunmaktadır.

Okul, kültür değişmesini sağlayan örgütlerin başında gelir. Okul, mevcut kültürel mirası kuşaktan kuşağa aktarır. Okul örgütleri kültürel mirası aktarmaya çalışırken hem kültürün sürekliliğini hem de değişimini sağlar. Okullar kalkınma için gerekli olan yeni değerleri ve kültürel öğeleri öğrencilere aktararak toplumu değişim bilincine hazırlamaya çalışır. Ancak okul örgütleri kendi kültürel yapımıza ters düşen dış kültürel öğeleri ayıklar. Böylece kültürel bütünleşme ve kültürün sürekliliğini sağlama işlevini yerine getirmeye çalışır.

Her örgüt gibi okulun da kendine özgü bir iklimi ve kültürü vardır. Okulun iklimi, bir yerde okulun kişiliğini gösterir. İnsanları nasıl kişilikleri ile birbirlerinden ayırt edebiliyorsak örgütleri de iklim ve kültürleriyle birbirlerinden ayırt edebiliriz. Okulun psikolojik içsel özellikler seti olarak tanımlayabileceğimiz örgütsel iklim, okul personeli arasındaki ilişkilerin niteliğini ortaya koymaktadır. Okulun iklimi ile yakından ilişkisi olan, ancak ondan farklı yönü olan bir

kavram ise okul kültürüdür. Okul kültürü, okuldaki örgütsel davranışı yönlendiren temel bir kavramdır. Okulun felsefesi değerler ve normlar sistemi, gelenekler, törenler, kahramanlar ve hikayeler örgütsel kültürü oluşturur. Öğreten, yönetici ve diğer personelin tutum ve davranışlarını birinci derecede çalıştıkları okullardaki örgütsel kültür etkiler.¹⁴⁰

Yalnız ülkemizde değil bütün dünyada eğitim kurularından şikayet etmeler artmaktadır. Çoğu konuda örnek alınabilecek sistemlere sahip Amerika Birleşik Devletleri'nde, özellikle Amerikalılar eğiti sistemlerinin, dost olmayan güçler tarafından empoze edilmiş kadar kötü olduğunu söylemekte ve resmi raporlara yazmaktadırlar.

Birşeyden herkes şikayet ediyorsa orada yerel sorunların ötesinde başka ortak sorunlar aramak gerekir. Bu ortak sorunların başlıcası, insan yaşamını şekillendiren teknolojilerin değişim hızıyla, bu teknolojilerle uyum içinde yaşamayı ve onları daha da geliştirmeli sağlaması gereken eğitim sistelerinin oluşum hızı arasındaki büyük farklılıktır.

Teknolojiler, toplam nüfuslarına göre çok dar gruplar, bazen de tek kişiler tarafından süratle geliştirilmektedir. Diğer yandan, bu teknolojilerin eğitim sistemlerine yansımaları ise çok yavaş olabilmektedir. Bir eğitim sistemi, o sistemle ilişkide bulunan çok sayıda tarafın (veliler, öğrenciler, idare, baskı grupları) uzun süren çatışmaları ve o çatışmalar sonunda ortaya çıkan uzlaşmaları sonunda şekillenmektedir.

Belirli teknolojiler kümesine ve onların tetiklediği çeşitli değerler kümesine göre üzerinde uzlaşmış bir eğitim sistemi, birdenbire gündeme gelen bir yeni teknolojiye kısa sürede uyum gösterememektedir. Bu uyum güçlüğünün önemli bir nedeni, müfredat sistemlerinin felsefesinde yatmaktadır. Okulu, genel formasyon

¹⁴⁰ Vehbi Çelik, "Eğitim Örgütlerinde Örgütsel Kültür ve Kalite," 4. Ulusal Kalite Kongresi, Toplam Kalite Yönetimi ve Eğitimde Kalite, Özgeçişler ve Tebliğler, 8-9 Kası 1995, İstanbul, TÜSİAD-KalDer Yayını, Cilt: 2, s. 347-348.

kazandıran, öğrencilerin öğrenmeyi öğrendikleri yer olarak değil de, her öğretilmek istenileni ayrı dersler halinde bir çeşit zorla öğretilen yer olarak varsayan geleneksel anlayış ve buna dayalı müfredat felsefesi öğretileceklerin sayısı ve değişim hızı küçük, insanların daha yuvarak başlı olduğu devirlerde fazla sorun çıkarmıyordu.¹⁴¹

Bugün durum değiştir. Bu varsayımların hiçbirisi artık geçerli değildir. Zorla öğretmek kavramı iflas etmiş yerini öğrenmek almıştır. Artık insanlar herşeyi sorgulamakta, önlerine doğru olarak konulanları itirazsız kabul etmemektedirler. Yeni arayışlar içinde bulunan ülkemizde, insanların kendi ihtiyaçlarına göre gereken bilgileri kompoze edebilecekleri öğretme yerine öğrenmeye dayalı bir eğitim anlayışı gerekmektedir.

Hangi platformda olursa olsun, konuşanlar kim olursa olsun, toplum olarak çok uzun yıllardan bu yana bilincine varmış olduğumuz bir gerçek, her sorunun kaynağındaki nedenlerin başında, insanlarımızın niteliğindeki yetersizliğin geldiğidir.

Ancak “nitelik” deyiminden herkesin beklentisi aynı olmayıp çoğunluğunun kastı “eğitim”dir. Halbuki nitelik bir bileşkedir ve içinde “zeka”, “bilgi-beceri”, “ruhsal sağlık” ve “erdem” bileşenleri bulunmaktadır. Eğitim, bunlardan yalnızca bilgi-beceri parçasını geliştirmenin bir aracıdır.

4. 4. ÇAĞDAŞ EĞTİM

Çağımızda sanayi toplumu, bilim ve teknolojideki hızlı gelişmelerle bilgi toplumuna dönüşmekte ve yoğun bilgi, üretimi ve maliyeti etkileyen en önemli faktör olmaktadır. Rekabet üstünlüğü,

¹⁴¹ M. Tınaz Titiz, “Eğitimde KAISEN,” 4. Ulusal Kalite Kongresi, Toplam Kalite Yönetimi ve Eğitimde Kalite, Özgeçişler ve Tebliğler, 8-9 Kasım 1995, İstanbul, TÜSİAD-KalDer Yayını, Cilt: 3, s. 711.

ancak, çalışanların teknolojik yeniliklere paralel olarak bilgi ve beceri düzeyini yükseltmekle sağlanabilir. Böylece ülkelerarası rekabette eğitim, stratejik bir önem kazanmaktadır.

Teknolojinin başdöndürücü bir hızla geliştiği çağımızda, ilerleyen teknolojinin gerisinde kalmamak, kalkınmış ülkelerle rekabet edebilmek, özetle ekonomik yönden güçlü olabilmek, ancak özgür düşünebilen, araştırmacı ruha sahip, bilgili, yetenekli, üretken bireylerin varlığıyla mümkündür. Genç nesillerini bu anlamda yetiştiremeyen ülkeler, geleceğe ümitle ve güvenle bakamazlar. Dolayısıyla gençlerin çağdaş üniversitelerde, çağdaş yöntemlerle eğitilmesi ve çağdaş bilgilerle donatılması zorunluluğu vardır.

Çağdaş eğitim, bir yandan toplumların çağdaş refah ölçülerine ulaşması için varolan bilgileri verimli ve etkin bir şekilde yeni nesillere aktarırken, bir yandan da onları yakın gelecekteki çağı yaratacak yeni bilgi ve teknolojiler üretmeye sevk eden politika, organizasyon ve yöntemlerin bütünüdür. Bu tarife göre, günümüzde eğitim sistemleri statik değil dinamik, geleneksel değil yenilikçi bir yapıya sahip olmak zorundadır.

Çağımızda eğitim; insanlara, çağın gereklerine uygun ve toplumun ihtiyaçlarına paralel davranışlar kazandırma sürecidir. Bu süreç bireysel olarak doğumdan itibaren; ailede, okulda, çalışma hayatının kurumlarında devam ederken, toplumsal olarak da aile kurumunun içinde olduğu aile çevresi, tanıdık çevresi, okulların ve çalışılan kurumların içinde olduğu çevre ve nihayet ekonomik, sosyal, kültürel ve siyasi yönleriyle bütün bir toplumsal çevrenin karşılıklı etkileşimiyle işler. Dolayısıyla; eğitim sürecinin istenilen amacına ulaşması bireysel ve toplumsal etkileşim içinde olduğu çevre şartlarından ayrı düşünülemez. Her kurum gibi eğitim kurumu da içinde olduğu çevreden aldığı girdiden (insan-materyal) toplumun ihtiyaç duyduğu çıktıları (mal ve hizmet şeklinde) üretmek işlemini yapmaktadır. Toplumların çıktıları, girdilerinden daha fazla değer taşıdığı sürece,

eğitim kurumu işlevini yaparak ayakta kalabilir. Aksi halde ağdaş toplumun, istediği düzeyde ağdaş eğitim fonksiyonu yerine getirilemeyecektir.¹⁴²

Çağdaş eğitim, çok yönlü, katılımcı, yaratıcı ve duyarlı insanı yetiştirmeye yönelik bir eğitim biçimidir. Başka bir deyişle, ağdaş eğitimin amacı, bireyin yalnızca zihinsel olarak değil, bedensel, sosyal ve duygusal yönlerden de bir bütün olarak gelişimini sağlamaktır. Bu eğitim biçiminde; yüzyılların ürünü klasik ezberci, program ağırlıklı, öğreticinin tek ve otorite olduğu ğretim metoduna yer yoktur. Zaten günün artan bilgileri bir yandan insanı bilgi kazanma konusunda seçici olmaya sevk ederken, diğer yandan da artan ve karmaşıklaşan bilgilerin hepsinin birden bir kişi tarafından öğrenilmesini imkansız kılmaktadır. Bu da takım çalışmasını ağdaş eğitimin temellerinden biri yapmaktadır.

Çağdaş eğitimde, bireysel farklılıklara, kişinin istek ve ilgilerine önem vermeli, onu yetişkin ve iş hayatına daha hazır hale getirebilmek için çaba gösterilmelidir. Burada ezberlemek yerine anlamak, bilgiye ulaşmayı bilmek ve ihtiyaca göre uzmanlaşmak esastır. Öğretmen artık tek öğretici de değildir. Çünkü, okul eskiden olduğu gibi ğretim ortamı değildir. Sesli, görüntülü, basılı her türlü ağdaş yayın ve araç-gereç öğrenme yönünden ocuk ve gençlere pek çok imkanlar sağlamaktadır. Öğretmenin rolü, bu hızlı bilgi bombardumanı sırasında öğrencinin çelişkili bilgiler karşısında bocalamasını önleyici açıklamaları yapmaktır. Bu da hem okulların, hem de öğretmenin yeni boyutlar, yeni özellikler kazanmasını gerekli kılmaktadır.

Bugün tüm ülkeler, eğitim ve ğretimi yaygın hale getirme, hiç değilse tüm bireylere vatandaş olma bilgi ve sorumluluğunu kazandıracak temel eğitimi sağlama çabası içindedir. Bir kısmı bunu, giderek artan oranda ve ilerleyen yaşlar içinde gerçekleştirmeyi

¹⁴² Mehmet Sağlam, "ağdaş Eğitim-ağdaş niversite," ağdaş Eğitim ağdaş niversite, T. C. Başbakanlık Yayınları, 1992, s. 263.

başarıırken, bir kısmı da henüz işin çok başındadır.

Çağdaş eğitim, dogmalardan uzak bilim ve teknolojinin gerekleri doğrultusunda, güncel yaklaşım ve yöntemlerle, üretken bakış açısıyla yapılan her türlü çalışmalardır. Bu çalışmalarda karşılıklı iki unsur gibi görülen eğitici ve eğitilenlerin aynı yaklaşımlar, değerlendirmeler ve katılımcılıkta eşdeğer aktivite içinde olmaları zorunludur. Günümüz, her faaliyet ve çabanın sonucunda bir değer veya hizmetin yaratılıp yaratılmadığının yoğun olarak tartışıldığı ortam ve düşüncelere sahiptir. Sonuçta “bilim bilim için yapılıır” bakış açısı, yerini “bilim her bakımdan üretim için yapılıır” düşüncesine bırakmış bulunmaktadır.¹⁴³

Günümüzde özellikle sosyal bilimler alanında eğitim, soru bile sorulmadan sona eren bir konferans niteliğindedir. Bu durum uygulamalı disiplinlerde tümüyle böyle değilse de uygulamaların yeterli düzeyde yapılamadığı da bir gerçektir.

Çağdaş eğitim için çağdaş koşulların oluşturulması gerekir. Eğitimde çağdaş teknolojinin tüm araçlarından yararlanabilmelidir. Bu nedenle tüm eğitim sistemimizde çağdaş eğitimin tüm gerekleri yerine getirilmelidir. Kişinin analiz-sentez yeteneğini körelterek üretkenlik özelliğinin yitirilmesine neden olabilecek bir mantığı yerleştiren test yöntemi değerlendirmeleri kısa zamanda gözden geçirilmelidir. Başarının ve üretkenliğin bir aracı olan değerlendirme bu sistemde amaç haline getirilmiştir. Özellikle ortaöğretimde test yöntemiyle yapılan değerlendirme sınıflandırmalar eğitimimizde analiz ve sentez yeteneğini hemen hemen tümüyle düşünce alanının dışında bırakarak, sadece doğru olan seçeneği bulabilme arayış ve tekniklerinin geliştirilmesi yanlışlığı düzeltilmelidir. Şüphesiz çağdaş eğitim bir durağanlık değil, bir devingenlik mantığının egemen olduğu bir anlayışı ve uygulamaları gerektirir. Ancak dinamizm sık aralıklarla yöntemler değiştirme şeklinde anlaşılmalıdır. Bu bakımdan özellikle

¹⁴³ Cezmi Öncüer, “Çağdaş Eğitim Çağdaş Üniversite,” *Üniversitelerin Temel Sorunları, Çağdaş Eğitim Çağdaş Üniversite, Üniversitelerimizin Gelişmişlik Durumu*, 23 Mart 1996, s. 9.

yükseköğretim öncesi eğitimimizde sık sık sistem değişikliklerinden kaçınıp, en doğrusunun, en gerçeksininin, kısacası çağdaş olanının belirlenip sistemimize mümkün olduğunca sürekli olabilecek stabilitenin ve dengenin getirilmesi gerekmektedir.¹⁴⁴

4. 5. ÜNİVERSİTE KAVRAMI VE TARİHÇESİ

Üniversiteler toplumların sosyal, kültürel, ekonomik, bilimsel ve teknolojik kalkınmasında önemli rolleri olan kuruluşlardır. Günümüz üniversiteleri bu işlevleri yerine getirirken gerek yönetim biçimleri ve gerekse finansman özellikleri yönünden çok önemli gelişmeler göstermeleri gerekmektedir.

Üniversite, bilimsel ve yönetsel açıdan özerk, bütçe harcamalarında serbest, demokratik ve laik cumhuriyet ilkelerine bağlı bir kuruluş olmalıdır. Bu anlamda üniversiteler, insana saygılı, hoşgörülü, insanlarına, kurumlarına ve toplumuna güvenen, bilimsel gerçeklere dayanan kararlar alabilen ve açıklayabilen nitelikli insan yetiştiren, katılımcılığı temel alan, toplumu ile bütünleşen, toplumuna liderlik eden, temel ve uygulamalı bilimsel araştırmaları ile toplum ve ülke kalkınmasına katkıda bulunan bireylerden oluşur.¹⁴⁵

Üniversiteler içinde buldukları toplumların ihtiyaçları doğrultusunda oluşarak varolan bilgilerin toplanması, geliştirilmesi ve yayılmasını sağlayarak topluma başlangıçta dinsel, daha sonraları sosyal ve kültürel alanlarda katkıda bulunmaya başlamışlar, zamanla doğada olup bitenlerin nedenlerini araştırmak, fen ve biyoloji alanındaki araştırma ve buluşları ile dünyamızın teknoloji ve endüstri çağına girmesinde önemli rol oynamışlardır.

¹⁴⁴ Aynı. S. 10.

¹⁴⁵ Muvaffak Akman, "Çağdaş Eğitim-Çağdaş Üniversite," Çağdaş Eğitim Çağdaş Üniversite, T. C. Başbakanlık Yayınları, 1992, s. 113.

Yirminci yüzyılın ilk yarısında üniversiteler, yükseköğrenim kurumlarına bilim adamları yetiştirmek, toplumun nitelikli insan gücünü sağlamak, endüstrinin teknolojik sorunlarını çözmek ve yenilikler getirmenin yanında, milli kültürün gelişmesine katkıda bulunan kuruluşlar olarak tanımlanmışlardır.

Öğrenciler üniversite eğitim süreci içinde sosyal adalet, ekonomik güvence, insan hakları, değişik kültür ve medeniyetlerle ilgili bilgilerini de artırarak toplum içindeki yerlerini almışlardır.

20. yüzyılın ikinci yarısından başlayarak hızla artan bilim ve teknoloji alanındaki gelişmeleri kısa zaman içinde uygulamaya koyabilen ülkeler, ekonomik bakımdan büyük ilerlemeler kaydetmişlerdir. Daha önceleri ABD ve Batı Avrupa ülkelerinin üniversite ve özel kuruluşlarında yürütülen araştırma ve geliştirme çalışmaları daha sonra Güney Kore, Tayvan, Singapur, Malezya gibi Asya ülkelerinde ekonomik refahı sağlamış ve pek çok dünya ülkeleri de ekonomik kalkınma yolunu aramaya koyulmuşlardır. Bir ülkenin ekonomik kalkınmasının, o ülkede yaşayan bireylerin beceri ve üreticiliklerinin artması ile mümkün olabileceği dikkate alınarak, ülkeler, başta bilim ve teknoloji olmak üzere yükseköğrenim ve eğitime önem vermeye başlamışlardır.¹⁴⁶

Üniversite kelimesinin kökeni, Latince’de bağımsız tüzel kişiliğe sahip ve müşterek çıkarları olan kişiler topluluğu anlamına gelen “universitas” sözcüğüdür.¹⁴⁷ Bu kelime ile aynı anlamda olmak üzere “studium-incelemeler” ve “studium generale-genel incelemeler” sözcüklerinin de kullanıldığı görülmektedir. Üniversite kelimesinin bugünkü genel anlamı ise, “bilim adamı ve öğrenciler topluluğu olup, evrensellik, tüm bilim dallarına yayılma, birlik ve birleştiricilik” bu

¹⁴⁶ Mithat Çoruh, “Çağdaş Eğitim-Çağdaş Üniversite,” *Çağdaş Eğitim Çağdaş Üniversite*, T. C. Başbakanlık Yayınları, 1992, s. 101.

¹⁴⁷ H. Perkin, *The Changing Social Function of the University: A Historical Retrospect*, CRE-Information No: 62, *Town and Gown: The University in Search of Its Origins*, CRE, Geneve, 1983, s. 117.

kavramın önemli unsurlarıdır. Günümüzdeki üniversitelerin beşiği Orta Çağ Avrupası olup bu devirde kurulmuş olan müesseselerin Çin manastırlarına, Hint Orman “ashram”ları ve İslam medreseleri tarafından etkilendiği ileri sürülmektedir.¹⁴⁸ Avrupa’daki ilk üniversiteler, 12. yüzyılda kurulan Bologna, Paris ve Oxford Üniversiteleridir. Bunları takiben, Venedik (1204), Cambridge (1209) ve Padaua (1220) üniversiteleridir. İlk kurulan üç üniversiteden göç eden kişilerce kurulmuştur.¹⁴⁹

Yükseköğretim kurumları, milli kültür ve benliğin zenginleştirilerek sürdürülmesi görevlerinin yanında, günün ve geleceğin sorunlarına bilimsel yanıt arayan, çare üreten, yüksek düzeyde eğitim-öğretim ve araştırma yapan kurumlardır.

Üniversite kavramı dünyada ilk kez Alpaslan’ın 1071 yılında Anadolu topraklarına ayak basmasından 17 yıl sonra 1088 yılında Bologna Üniversitesi’nin kurulması ile ortaya çıkmıştır.¹⁵⁰ Diğer bir deyimle üniversite kavramı günümüzden 908 yıl önce dünya gündemine girmiştir. İlk üniversitenin kurulması ile başlayarak gelişen ve büyük bir hızla yayılan üniversiter düşünce ve kavramın ülkemize aktarılması ise İstanbul Darülfünun’unu, İstanbul Üniversitesi’ne dönüştüren 2252 sayılı yasa ile 1933 yılına gerçekleştirilmeye çalışılmıştır. Bu yasa ile o günkü fikir ve uygulama tarzı bakımından Kıta Avrupası Üniversite Modeli ülkemize aktarılmıştır. Daha sonra 1946 yılında çıkartılan 1750 sayılı yasa, uygulanan modele kavram bakımından herhangi bir değişiklik getirmediği gibi, modelin Avrupa uygulamalarına da pek ayak uyduramamıştır. 6 Kasım 1981 tarihinde 2547 sayı ile çıkartılan yasa ile ülkemiz yükseköğretim sisteminde büyük değişiklik olmuş ve Anglo-Sakson üniversite modeline yakın bir yapıya geçilmiştir. Bu model ve yapı değişikliği doğal olarak çoğu anlamsız eleştirilere

¹⁴⁸ UNESCO, *World Survey of Education: IV. Higher Education*, Paris, 1966, s. 75.

¹⁴⁹ Aynı.

¹⁵⁰ Tuncer Karpuzoğlu, “Üniversite Sorunları ve Çağdaş Üniversite,” *Üniversitelerin Temel Sorunları, Çağdaş Eğitim-Çağdaş Üniversite, Üniversitelerimizin Gelişmişlik Durumu*, 23 Mart 1996, s. 16.

muhatap olmuş ve yasa üzerinde yapılan pek çok değişiklikler nedeniyle amaçlanan hedefe ulaşılması ciddi güçlükler arzeder hale gelmiştir. Bununla beraber ülkemiz yükseköğretimi bakımından reform niteliği taşıyan bu yasa görevini tamamlamış, 2000’li yılların gereksinimlerine yanıt verecek değişikliklerin yapılması kaçınılmaz hale gelmiştir.¹⁵¹

Ülkemiz yükseköğretimindeki değişim süreci, kıta Avrupası modelindeki 908 yıla karşılık sadece 63 yıldır. Altmışüç yıl, akılcı-eleştirel düşünce temeline oturtularak geliştirilmesi gerekli üniversite geleneklerinin oluşturulması için hiç de uzunbir süre değildir. Çünkü fonksiyonel yapısının esasını dinamizmin oluşturduğu bir kavramın uygulama geleneklerinin gerçekleştirilmesi, zaman gerektirmektedir. Doğası gereği günceli aşarak geleceği yakalamak zorunda olan yüksek eğitim-öğretim kurumları, bu zorunluluğa paralel değişim ve gelişimi sürekli yaşamak durumundadırlar. Bu olmazsa olmazlar dikkate alındığında, statik anlamda ideal bir üniversiteler sistem portresi çizmeye çalışmak boşa zaman harcamaktan başka bir şey değildir. Aslında ideal ve değişmez bir yüksek eğitim-öğretim modeli de yoktur. Önemli olan, insanı, yapılan işin odak noktasında tutmaktır. Çünkü üniversiteler insana, daha doğrusu insan beynine, güncel bilgi ve beceri yüklenerek kalite katılan yerlerdir.

Bu düşüncelerden yola çıkılınca, ülkenin ve milletin geleceği gönül huzuru ile teslim edilebilecek yüksek kalitede insanların yetiştirilmesinde yaşamsal önem arzeden, eğitim-öğretimi verenlerin, alanların ve bu işin yapıldığı ortamın kalitesi konularına ulaşmamak mümkün değildir. Diğer bir anlatımla bilgi, bilgili ve becerili insan üretiminin her safhasında kalitenin uygulanması ve değerlendirilmesi, başka deyişle, toplumun diğer tüm kurumlarındakinden çok daha büyük önem taşımaktadır. Çünkü toplumlar, üniversitelerinde sağlayamadıkları yüksek kaliteyi, başka hiçbir kurum ya da sektöründe

¹⁵¹ Tuncer Karpuzoğlu, “Üniversite Sorunları ve Çağdaş Üniversite,” *Üniversitelerin Temel Sorunları, Çağdaş Eğitim-Çağdaş Üniversite, Üniversitelerimizin Gelişmişlik Durumu*, 23 Mart 1996, s. 16.

sağlayamazlar. Üniversitelerde gerçekleştirilen kalite uygulaması, toplum ve ülke geleceğinin en önemli belirleyicisidir.

Üniversitelerimiz, ancak bu düşünceleri esas alan reform niteliğinde yeni bir yasa değişikliği ile bugünkü akademik üretim için yeterli baskının, motivasyonun ve rekabetin olmadığı, toplumdan kopuk, üretenle üretmeyenin eşit sayıldığı, kazanılmış hakların sistemi tembelliğe, gevşekliğe ve devinimsizliğe zorladığı, üniversite-endüstri ilişkilerinin olmadığı durumdan kurtulabilirler.

Yüksek eğitim-öğretimin güncelliği ve kalitesi gündeme geldiğinde, öğrenim zincirinin yükseköğretim öncesi halkaları gözardı edilemez. Çünkü yükseköğretimin güncel tutulmasını ve yüksek kaliteye ulaşılmasını sağlayan faktörlerin başında, yükseköğretime gelen öğrencilerin kalitesi gelmektedir. Bu kalite düzeyinin sağlanmasına yönelik yaklaşımlar, aile eğitiminde başlamalı, bireyin doğası gereği merak düzeyinin en yüksek olduğu ana, ilkokul ve tüm ortaöğrenim boyunca devam etmeli, bireyler merakları, yetenekleri ve ilgileri yönünde teşvik edici bir eğitim-öğretime tabi tutulmalıdır. Ancak bu tarz bir yaklaşımla eğitilen bireyler, ortaöğretimi tamamladıkları zaman, kendi tercihlerini daha doğru yapabilme yeteneği ve bilincine sahip olabileceklerdir.

Üniversiteler, üst düzey kritik insan gücünü yetiştirme, bilimsel araştırma, bilimsel birikimi koruma, yayma ve geliştirme işlevlerinin yanında toplum ve insanlığın sorunlarına ilişkin çözümler üretme işlevlerini üstlenmişlerdir. Bununla birlikte, tüm bu işlevler ancak zamanla oluşup yerleşmiş bulunmaktadır.

Son yıllarda, üniversiteler, özellikle demokratik toplumlarda, devlet-hükümet ve toplum ilişkilerinde en önemli odak noktalarından biri haline gelmiştir. Bu durum gelişmekte olan ülkelerde, kaynak kullanımı, arz talep dengesini sağlama ve teknoloji transferi gibi konularda yeni ve farklı bazı sorunları da birlikte getirmiştir.

Batıdaki örneklerine oranla yeni sayılmasına rağmen, ülkemizde üniversite ve yükseköğretimin eski bir tarihi vardır. Bugünkü yapısal durumuyla, bu düzeydeki kurumların tümünü şemsiyesi altında topladığı için, yükseköğretim kavram ve uygulamalarını temsil eder durumdadır. Ancak, yüksekokullarla fakülte ve bölümler arasındaki amaç, organizasyon, personel, uygulama ve yöntem farklılıkları gereğince dikkate alınmadığı için, bazı üniversitelerin kolayca yüksekokul niteliğine büründüğü, yüksekokulların ise fakülteleşme eğilimine girdiği gözlenebilmektedir.

4. 6. ÇAĞDAŞ ÜNİVERSİTE

Çağdaş toplum, bilgi çağını yaşayan toplumdur. Bilgi çağının özelliği yüksek bilim ve teknolojidir. Bugün ekonomide emek ve sermaye yanında ülkelerin sahip olduğu bilgi potansiyeli ve insangücü kapasitesi, yaşanan korkunç rekabetin vazgeçilmez unsurlarından biri olmuştur. Fakir ülkelerin zengin ülkeleri yakalamasını engelleyen ana faktör, insangücü kalitesidir. Bu sebeple uluslararası rekabet sahası da değişmiştir. Çağdaş ülkeler, daha ziyade bilgisayar ve genetik gibi konularda yarışmaktadırlar. Ulusları bu rekabete iten güç bilginin sağladığı teknolojik üstünlüktür. Bilgi çağında başarıyı garanti eden unsur aktif, yaratıcı ve üretici beyinler ile bunların yarattığı bilgi zenginliğinin yetiştirdiği kaliteli insangücüdür.

Bu sebeple ülkemizin önceliği insana yatırım yapmaktır. İnsana yapılan yatırım ise, eğitim-öğretim ve araştırma kuruluşlarına yapılan yatırımdır. Türk üniversitelerinin, bilgi toplumunun ihtiyaçlarına cevap verebilecek imkan ve araçlara sahip olması, ülkemizin bu kuruluşlara ve genel olarak eğitime yapacağı yatırımları belirli bir zaman dilimi içinde, çok yoğun bir şekilde katlaması gerekir.

Türkiye'nin bilgi ve teknoloji üretiminde liderliğe soyunması,

yüksek teknolojiyi gençliğin istifadesine sunması, gençliğin bu teknolojiye hakim olup kullanabilmesi şartları yaratılmalıdır. Bu imkanlar sağlanabilirse Türk üniversiteleri, eğitim, öğretim ve araştırma düzeyi çağdaş dünyanın gereklerine ve ülkemizin ihtiyaçlarına cevap verebilen kuruluşlar olabilirler.

Yükseköğretim sistemleri de her toplumsal kurum gibi toplumdaki değişimlerden etkilenmekte ve bu değişimlere uyum göstermektedir. Toplumdaki değişimlerin yükseköğretime yansımalarını kestirebilmek için şu dört boyut üzerinde durmak yeterli olabilir.¹⁵² Bunlardan birincisi, dünyada üretim sistemindeki değişimler ile dünyada ekonominin içine girdiği yeni örgütlenme biçimlerinin işleyişi için gerekli insangücünün yeteneklerindeki değişimlerdir. Üretimde kitle üretiminden esnek üretim sistemlerine geçiş eğilimi ortaya çıkmıştır. Ayrıca yaşanmakta olan iletişim devrimi kamu ve özel hizmetler alanının yapısını değiştirmektedir. Kuşkusuz bu eğilimlerin dünyayı sarması bir süre alacaktır. Ama ortaya çıkan eğilimin yönü oldukça açıktır. Ayrıca bir üretim alanı için gerekli yeterlikler sürekli olarak değişmekte, çalışanlar yetenek ve bilgilerini sürekli olarak yenilemek durumunda kalmaktadırlar. Tüm bu değişiklikler yükseköğretimin yaygınlaşması, süreklileşmesi ve demokratik bir ortamda yapılması eğilimini doğurmaktadır.

Değişimin üzerinde durulması gereken ikinci boyutu, dünyada devlete bakış açısındaki değişimlerdir. II. Dünya Savaşı sonrasında dünyada yaygınlaşan refah devleti anlayışı ciddi olarak sorgulanmaktadır. Devletin işlevlerinin genişletilmesi artık büyük dirençlerle karşılaşmaktadır. Devletin görmekte olduğu işlevlerin etkinliğinin denetlenmesi konusunda yaygın bir fikir birliği ortaya çıkmıştır. Bu nedenle de kamu kuruluşlarının topluma karşı nasıl hesap vermesi gerektiği araştırılmakta ve kurumsallaşmaktadır. Yükseköğretim kurumları da bu gelişmenin başında kalamamaktadır.

¹⁵² Ömer Saatcioğlu, "Türkiye'de Çağdaş Eğitim ve Çağdaş Üniversite Konusunda Orta Doğu Teknik Üniversitesi'nin Görüş ve Önerileri," *Çağdaş Eğitim Çağdaş Üniversite*, T. C. Başbakanlık Yayınları, 1992, s. 269.

Üniversiteler açısından önemli olan üçüncü değişme, dünyada bilime, bilgiye yaklaşımdaki değişmedir. Özellikle toplumsal bilim alanlarında modernist gelenek içinde bilime yaklaşım postmodernizm tarafından sorgulanmaktadır. Bu eleştiriler modernist geleneğin yeniden yorumlanmasını zorlayacaktır. Bunun ise üniversitelerin bilimin yanı sıra diğer bilim geleneklerine daha tölerensli davranmasına yol açacağı söylenebilir.

Dördüncü olarak üzerinde durulacak boyut, ülkemizde mesleğe yönelmenin tek yolu olarak üniversite eğitiminin görülmesine rağmen, refah düzeyi artan toplumlarda yükseköğretim talebinin artmasıdır. Bu artış sadece bilginin üretimdeki işlevi nedeni ile değildir. Bundan bağımsız bir eğitim talebinin de ortaya çıkmasıdır. Toplumda üretimdeki verimliliğin artmasına paralel olarak kişilerin sahip oldukları zaman süreci içinde boş zamanların görece önemi artmaktadır. Eğitim, hem bu zamanların daha iyi kullanılmasına yol göstermek işlevini yüklenmekte hem de kendisi bir boş zaman faaliyeti olma potansiyelini taşımaktadır. Bilme ve öğrenme kendi başına bir doyum sağlamaktadır.

Ülkeler kendi vatandaşları için onların çağdaş insan olmaları yolundaki ihtiyaçlarına bir yandan temel eğitim düzeyinde cevap vermeye çalışırken, diğer yandan ileri eğitim seviyeleri için de katılım imkanları sağlamayı hedeflemektedirler. Bu noktada yükseköğretimin, özellikle üniversitenin rolü her geçen gün artmaktadır.

Çağdaş insanın yetişmesine uygun eğitim ihtiyaçlarını karşılamak için, bu kurumların da kendilerini değişen ihtiyaçlara cevap verebilecek şekilde yenilemeleri gerekmektedir. Eski, klasik yalnızca bilgi aktarımına yönelik üniversite yapısı çağdaş eğitim ihtiyaçlarına cevap vermekten uzak kalmaktadır.

Çağdaş bir eğitim ortamı olarak üniversite, eskisiyle

kıyaslandığında çok yönlü işlevleri yerine getirmelidir. Çağdaş eğitimi gerçekleştirebilecek üniversite, öğretim elemanı, öğrencisi, fiziki ortamı ve sosyal atmosferi ile bir bütünlük göstermelidir. Bu bütünlük içinde öğrencinin ve öğretim üyelerinin çok yönlü katılımı esastır. Çağdaş üniversitede katılım ve işbirliği yalnız üniversitenin kendi içinde değil, üniversitelerarası koordinasyon, işbirliği çerçevesinde olmalı; üniversitenin yönetiminde ve koordinasyon kurullarının oluşumunda da üniversiteleri bilen ve tanıyan elemanlar yer almalıdır. Bu katılım, öğrencinin derslerin işlenmesi sırasındaki aktifliğinden, üniversite içindeki çeşitli sosyal faaliyetlere katılım, ortak araştırmalar, programların hazırlanması ve yönetim gibi alanlar ile ilgili çok geniş bir yelpaze içinde düşünülmelidir.

İletişim ve teknoloji alanındaki son gelişmeler, giderek yerel tanımlardan ayrılıp evrensel tanımlara yönelen dünya ülkeleri arasında hızlı bir etkileşim ve bütünleşme sürecini de beraberinde getirmiştir. Uluslararası platformda süregelen bu değişimler, ulusların ekonomik, sosyal ve kültürel dokularını da belli ölçülerde etkilemiş, üniversiteler ise tüm bu gelişmelerin doğal bir sonucu olarak yeniden yapılanma ihtiyacının kuvvetle hissedildiği toplumsal kurumların başında gelmektedirler.

Çağdaş üniversite kavramı, dünya gündemindeki yerini sürekli olarak korumuş temel eleştiri ve inceleme konularından biridir. Çağdaşlık; ulusal ve uluslararası çevrenin değişen koşullarına uyum sağlama ve gerektiğinde bu koşulların toplum yararları doğrultusunda yönlendirilmesi ile mümkün olabileceğine göre, çağdaş üniversitenin tanımı yapılırken, üniversite kavramını ve olgusunu uluslararası standartlar düzeyinde ele almanın yanısıra, ülkelerin ulusal koşullarının getirdiği bir takım özel durumları da göz önünde bulundurmak gerekir.

Üniversitenin temel amacı, bilgiyi araştırmak, aktarmak, yenilemek ve korumaktır. Ekonomik, sosyal ve teknolojik gelişmelere paralel değişim göstermesi gereken çağdaş üniversite modeli, herşeyden

önce dinamik ve esnek bir yapıya sahip olmalı, salt bilgi aktarımının da ötesinde, ülkenin entellektüel, ekonomik, sosyo-kültürel ve etik biçimlenmesinde etkin bir rol oynamalıdır.¹⁵³

Üniversiteler, geleneksel tanımıyla “eğitim-öğretim-araştırma” olmak üzere üç ana boyutta incelenmektedir. Üniversitelerin çağdaş bir üniversite modelinin gerektirdiği gelişmeci, katılımcı, yenilikçi ve esnek bir akademik yapılanmaya geçebilmeleri için, öncelikle bilimsel bir ortam olduğunun ve idari mekanizmanın bu oluşumu desteklediğini ve dolayısıyla bilimsel stratejilerin ağır basması gerektiğinin anlaşılması lazımdır.¹⁵⁴

Çağdaş üniversite, yalnız bilgiyi toplayan, geliştiren ve yayan bir eğitim kurumu olmaktan çok, yeni bilgilerin yaratılmasına önem veren bir yükseköğretim kurumunu akla getirmekte ve öğretim elemanlarının daha yaratıcı ve üretici olmasını gerektirmektedir. Yaratılan yeni bilgilerin uygulamaya konulabilmesi, endüstri ve iş alanlarıyla yakın ilişki kurulmasını gerektirmektedir.

Çağdaş üniversite, kendisini güncellikler içinde yenileyebilen bir başka deyişle, dinamizm içinde olan, kampüsünde üretilen bilgi ve hizmetleri toplumun her kesiminin hizmetine sunabilen, üretken yaklaşımlarını sürekli kılabilen ve nihayet çağdaş, dinamik ve üretken kişiler yetiştirebilen üniversite olarak tanımlanabilir. Eğer bu çağdaş üniversite, üniversite kavramının henüz iyice anlaşılmadığı bir taşra kentinde ise yukarıdaki işlevlerini daha titiz ve daha yoğun biçimde yerine getirmesi zorunluluğu vardır. Kampüs içine kapanıp statik, otokratik yaklaşım ve uygulamalar çağdaş üniversite kavram ve anlayışına uygun değildir.

Çağdaş üniversite, çağdaş eğitim, çağdaş yönetim, çağdaş

¹⁵³ Namık Çevik, “Çağdaş Üniversite Kavramlar ve Değerlendirmeler,” *Çağdaş Eğitim Çağdaş Üniversite*, T. C. Başbakanlık Yayınları, 1992, s. 133.

¹⁵⁴ Aynı. s. 133.

kaynaklar ve çağdaş yaklaşımların bulunduğu bir bütündür.

Çağdaş yönetim imkanları rasyonel kullanıp değer ve hizmetler üretebilme esasına dayanmalıdır. Çağdaş yönetim, katılımcılık uğruna uzun süren toplantılar sonucunda hiçlerin elde edildiği bir yönetim değildir. Çağdaş yönetim katılımcılığın sağlandığı, ancak aklın, gerçekçiliğin ve üretkenliğin sürekli göz önünde tutulduğu bir yönetim olarak algılanmalıdır. Çağdaş yönetimde mevcut sistem genelde korunmalıdır. Ancak aksayan bazı hususlar ile süren bir takım yanlışlıklar düzeltilmelidir. En küçük birim olarak bölümler düşünülmelidir. Böylelikle kaynak kullanımında rasyonellik ve bütünlük sağlanabilecektir.¹⁵⁵

Çağdaş kaynaklar denildiğinde, üniversitelerin çağdaş eğitim işlevini yerine getirebilecek ölçüde fiziksel ve maddi kaynaklara sahip olması akla gelmelidir. Çağdaş kaynakların oluşturulması ve kullanımında zaman da dahil olmak üzere akla uygun yaklaşımlar ön planda tutulmalıdır.

Çağdaş yaklaşımlar, her türlü faaliyet ve işlevlerde çağdaş eğitimin gereklerini yerine getirebilen uygulama ve eylemleri içermelidir.

Çağdaş eğitim ve üniversite konusunda yapılacak çalışmalarda Avrupa Birliği'ne üye ülkelerdeki varolan eğitim standartları gözönüne alınarak üniversite yönetim ve eğitim faaliyetlerinin buna göre yeniden uyarlanması uygun olacaktır.

Çağdaş üniversitede, geleneksel dört duvar arasına sıkışmış “sınıf için öğretim” yerine, öğrenciye kendini geliştirme imkanı sağlayan, bireysel araştırma ve bağımsız çalışma becerileri kazandıran, bunlara fırsat veren ve “öğrenmeyi öğreten” bir eğitim-öğretim uygulaması esastır.

¹⁵⁵ Öncüer, Ön. Ver., s. 11.

Çağdaş üniversitede lisans eğitim ve öğretimi, ulusal ve uluslararası kültürü birleştiren genel bir kültüre dayalı olarak, öğrencinin seçtiği alanda temel bilgi, bilimsel yaklaşım ve becerilerle donatılmış, ileri teknolojiye ve bilgisayar dünyasına vakıf, analiz, sentez ve tasarlama yeteneklerine sahip; yaşam boyu öğrenme, yaratıcı ve üretici olma güdüsü ve alışkanlığı edinmiş bireyleri yetiştirmek amaçlanır.

Üniversite çalışanlarına ve öğrencilerine “üniversitelilik ruhu” kazandıran, kurumları ile özdeşleşmelerini sağlayan, kurumlarında varolan örgüt kültürüne uyum sağlamalarına yardım eden, onları yenileyerek daha nitelikli ve verimli çalışmalarına imkan veren sosyal, kültürel, sanatsal ve sportif etkinliklerin ve tesislerin önemi büyüktür. Buna gereken özen gösterilmeli ve böyle bir ortamın oluşturulması için gerekli düzenlemelerin yapılması gerekmektedir.

Üniversitenin insansal yapısı, “Akademik Kadro”, “Üniversite öğrencileri” ve “Yönetim ve hizmet kadrosu” olmak üzere üç gruptan oluşmaktadır. Akademik kadronun üyeleri, o güne kadar kendi konularında üretilmiş bilgileri kullanarak araştırma-geliştirme yolu ile yeni bilgiler üretmek, öğrencileri bu üretimin parçası haline getirerek karşılıklı etkileşimle ve mevcut bilgiyi paylaşarak eğitim-öğretim yapmakla görevli ve yükümlüdürler. Buna karşılık yönetim ve hizmet kadrosu, akademik kadronun bu görev ve yükümlülüklerini yerine getirebilmesi için optimal olanakları sağlama çabası içinde bulunan kadrodur. Başka bir deyişle üniversiter üretime, özellikle akademik kadro olmak üzere üniversitedeki herkes zaten katılmaktadır. Üniversitedeki üst düzey yöneticilerini (rektör, dekanlar) seçmekle, akademik kadronun üniversiter üretime biraz daha fazla katılmış olacağını söylemek mümkün değildir. Dünyanın en gelişmiş ülkesi olan Amerika Birleşik Devletleri’nde Türkiye’dekinin aksine, bilim adamları yönetici olmak istemediklerinden, yüksek öğretim kurumlarına üst düzey yönetici bulmakta güçlük çekilmektedir. Bu soruna çözüm bulmak amacıyla 100’den fazla Amerikan üniversitesinde “üst yönetici

yetiştirme programı” başlatılmıştır.¹⁵⁶

Devletlerin salt bilgi ve teknik üretimi için kurdukları az sayıdaki araştırma merkezleri hariç tutulursa, bilgi ve teknik üretiminin en büyük kaynağı üniversitelerdir. Üniversitelerin bilgi ve teknik üretimi kadar ve belkide daha önemli bir başka görevleri ise ülkenin ihtiyacı olan her düzeyde eğitilmiş, kaliteli insangücü yetiştirmektir. Hali hazırda bilmediğimiz fakat gelecekte karşılaşmamız mümkün olan sorunlara karşı toplumu hazırlayacak bilimsel kuşakları yetiştirmekte üniversitelerin başta gelen görevleri arasındadır. başka deyişle, üniversiteler günün sorunları kadar geleceğin sorunlarına da çare üretmek durumundadırlar ve hiçbir koşulda bahane üretmeye hakları yoktur.

Üniversite kavramının olmazsa olmaz öğeleri, kalite, duyarlılık, dinamizm ve özerkliktir. Bu öğelerden herhangi biri üniversite kavramından çıkartılırsa, bu kavrama dayalı kuruluş, görevlerini gerçek anlamda yapamayacak ve üniversite olmaktan çıkacaktır.

Üniversiteler ulusal kurum oldukları kadar, aynı zamanda, tüm dünyanın da ortak kurumlarıdır. Bu yüzden, sadece, ulusal boyutlu bir üniversite düşünülemez, onun evrensel boyutu da dikkate alınmak zorundadır. Bu yapılmadığı takdirde üniversiter yaşamdan beklenen sonucu almak olanaksızlaşır. Ulusallığı ve evrenselliği uygun bir dengede tutmak şekil, esas ve sonuç itibarıyla çağdaş üniversitenin en belirgin ve önemli özelliği belki de asıl özelliğidir. Ülkenin içinde bulunduğu siyasal rejim ne olursa olsun, yasayı yapan güç hangi siyasal görüşe sahip olursa olsun bu dengeyi iyice saptayıp belirleyerek üniversiteyi bu baza göre ele almalıdır. Buna bağlı olarak çağdaş üniversite, insanlığı, bilimi ve ülkeyi ilgilendirenler başta olmak üzere, bilimsel ve teknik sorunları çözmek için gerekli çabayı gösteren, bunun için de kendi üniversiteleri ve diğer ülkelerin üniversiteleri ile işbirliği içinde çalışan üniversite olacaktır.

¹⁵⁶ Tuncer Karpuzoğlu, “Çağdaş Üniversite İçin Öneriler,” Çağdaş Eğitim Çağdaş Üniversite, T. C. Başbakanlık Yayınları, 1992, s. 27.

Çağdaş üniversite aynı zamanda ülkenin insangücünü ve maddi kaynaklarını çağdaş bilim ve teknoloji gerekleri ve kalkınma hedefleri doğrultusunda akılcı, etkili, verimli ve ekonomik biçimde kalkınmaya ağırlık vererek ülkeye ve insanlığa yön veren, yüksek düzeyde bilgi, teknoloji ve elit insan yetiştiren kurumdur.

Yukarıda belirtildiği gibi, üniversitelerin vazgeçilmez özelliklerinden biri de, yüksek standartlarda insanlığın, milletin ve ülkenin ihtiyaçlarına uygun hür düşünce ve bilimsel güce, geniş bir dünya görüşüne sahip, insan haklarına saygılı insan yetiştirmektir. Üniversitede yetişen bu insanlar, bizzat veya ortak olarak özgün bilgi üretebilen, bağımsız çalışabilen, çok fazla yardım görmeden iş ve zamanını organize edebilen ve bağımsız karar verebilen insanlardır.

İnsan ve doğanın çözülmemiş sorunlarına ışık tutmak, bilimin sınırlarını zorlamak, kendini aşmak insanlığın bir idealidir. İnsanlık bu idealini üniversitelerin özgür ve akılcı ortamında gerçekleştirir. Çağımız üniversiteleri bu yüzden bilime, insanlığa ve kendi öz toplumuna katkıları oranında çağdaş üniversiteye yaklaşırlar.¹⁵⁷

Çağdaş üniversite katı kurallara ve geleneklere bağlı olamaz. Başka bir deyişle geleneksel fakülte ve bölümlerden başkasına yer vermeyen bir tutum sergileyemez. Çünkü bu durum yeniliklere ve yeni gelişmelere uyumlaşmayı güçleştirir. Halbuki üniversiteler doğaları gereği yeni şeyler üreten yerlerdir. Yeni şeyler üretebilmek için de geleneksel kalıpları zorlamak bir mecburiyettir. Bunun için üniversitelerin kendi içlerinde zorluklarla karşılaşmadan (fakülte, enstitü, araştırma merkezi, bilim dalları vb.) yeni birimler açabilmeleri çağdaş üniversiter sistemin önemli ön koşullarından biridir.

Üniversiteler konuları gereği öğrencilerin entellektüel ve estetik

¹⁵⁷ Hürşit Ertuğrul, "Çağdaş Eğitim Çağdaş Üniversite," *Çağdaş Eğitim Çağdaş Üniversite*, T. C. Başbakanlık Yayınları, 1992, s. 81.

şekillenmeleri kadar onların fiziksel, sosyal ve moral bakımdan da şekillendikleri yerler olmak zorundadırlar. Bu yüzden spor alanları, spor salonları, yurtlar, yemekhaneler, kafeteryalar, oyun salonları, müzik-tiyatro-sinema-video klüp ve salonları ve derneklerle donatılmış bir üniversiteye çağdaş üniversite denilmesi göze, kulağa ve ruha daha hoş gelmektedir. Özellikle taşrada ve küçük yerleşim merkezlerindeki üniversitelerin çağdaş düzeye çıkarılmasında bu konular daha da önem kazanmaktadır.

Bütün dünyada yükseköğretim alanında arayışlar bulunmaktadır. Yönetim, organizasyon, mali kaynak yaratılması, öğretim programları, kurumların gelişme stratejileri gibi alanlar bu arayışlarda öncelik arz etmektedirler. Klasik olarak, üniversitenin misyonları veya ana hedefleri olarak öğretim, araştırma ve bilimin devam ettirilmesi görülmekte iken bugün bunlara toplumun ihtiyaçlarına yönelik hizmet verme, gelişmekte olan yörelerde yenilik getiren merkezler olma gibi yeni hizmetler eklenmiştir. Bu yeni hizmetler, üniversitelerde yeniden yapılaşmayı gündeme getirmektedir. Yeniden yapılaşma belli bir tekamül ve belli bir evrim sonucu olduğu takdirde belli bir gelenek oluşturabilecek süre kalıcı olduğu takdirde amacına ulaşabilmektedir. İstenilen sonuca ulaşabilmek için yükseköğretim kurumlarının çağın gereklerini yerine getirmesi, medeniyetin akışına ayak uydurması zorunludur. Ülkemizde yükseköğretime olan talep hızlı bir artış göstermekte, teknolojideki hızlı ilerlemeler yeni müfredat, yeni yöntemler ve yeni yaklaşımlar gerektirmektedir. Bu yeni yaklaşımlardan bir olan üniversite-sanayi işbirliğinin zorunlu kıldığı felsefe değişikliğidir. Yükseköğretim sistemi dışında üniversiteler etrafındaki kontrol çemberi daralmakta, yükseköğretime ayrılan mali kaynaklar azalmaktadır. Bu durumda üniversitelerin yeni stratejiler belirlemesi, uzun vadeli planlar yapması ön plana çıkmaktadır. Uzun vadeli planlara başlamadan önce kurum hakkında yeterli veri ve bilgi toplanması, kurumdaki kalitenin yükseltilmesi ve yetenekli kişiler yetiştirilerek idari kademelere hazırlanması yararlı olmaktadır.

Üniversitenin kaderini çizecek gelişmeler karşısında boş durmayıp kendisinin de çevreyi değiştirebileceğini anlaması, toplumun tarihsel gelişimi içinde kendi yerini, kendi konumunu daha iyi anlaması şarttır. Kurum ve yöneticiler evrimin ilk kaidelerini hatırlamalıdır: değişen ortama en iyi uyabilen, en iyi adapte olan organizmalar ve organizasyonlar varlıklarını sürdürebileceklerdir. Her dönemde, ekonomideki dalgalanmalar, mali kısıtlamalar, siyasi alandaki değişimler karşısında üniversitenin geleceği bu türlü düşüncelerin ve tartışmaların dışında tutulmalıdır. Kısa vadeli olmak yerine uzun vadeli düşünmek gerekir.

Toplumun üniversitelere sahip çıkması, onunla birlikte çağdaş medeniyete ulaşması gereklidir. Üniversitenin bu fonksiyonlarını yerine getirmesi için kaliteye önem vermesi; kaliteyi gerek eğitimde gerekse araştırmalarda istemesi, mensuplarına da gerek çalışma gerekse yaşam şartlarında kaliteli bir ortam hazırlaması en temel şarttır.

5. BÖLÜM: EĞİTİMDE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN GEREKLİLİĞİ

Yusuf Hac Hacip, Kutadgu Bilig’de “bilgi”yi, “değeri yok olmayan bir servet” biçiminde tanımlarken, J.J.Rousseau, gerek bireysel gerekse toplumsal gelişmenin bilgi ile gerçekleşebileceğini vurgulamaktadır. Toplumsal gelişme tarihi incelendiğinde, insanlığın daha rahat bir yaşama ulaşmasının önemli ölçüde yeni bilgi ve buluşların ürünü olduğu görülmektedir. En basit biçimiyle “öğrenilen şey” olarak ifade edilen bilgi, insanlığın en değerli ürünü olarak tüm çağlarda olduğu gibi, bu çağda da önemini korumaktadır. İlkel yaşam koşullarından günümüz medeniyet düzeyine ulaşılmasında en etkili faktörün bilgi olduğu bilinmektedir. Bunun bir sonucu olarak hemen hemen bütün toplumlarda bilginin önemi ve değerine ilişkin sözler, gerek sözlü ve gerekse yazılı olarak yer almaktadır. Böylece, bilginin, toplumsal ve kültürel gelişmenin itici gücü olduğu ortaya konulmaktadır.¹⁵⁸ Bilginin bu kadar önem kazanması ile doğru orantılı olarak, bu bilgiyi üreten, bilgiyi geniş kitlelere dağıtan ve yayan eğitim sektörleri ve bu işlevlerini yerine getirirken kullandıkları ve uyguladıkları teknikler de önem kazanmaktadır. Dolayısıyla, eğitim sektörü ve sistemlerinin bu eğitim hizmetini verme işlev ve süreçlerinin kalitesi sürekli iyileştirilmeye ve geliştirilmeye çalışılmaktadır.

Günümüzde gerçekten de hızlı bir bilgi artışının etkileri yaşanmaktadır. Hızlı bilgi artışı, insan yaşamını tüm yönleriyle etkisi altına almış bulunmaktadır. Böylece günümüzde bilgi, temel güç ve ana sermaye olmuş, insanın ilgisi bilgiye yoğunlaşmıştır. Bilginin çoğalması ve iletilmesine ilişkin bu devrim, bilgi patlaması olarak adlandırılmış;

¹⁵⁸ İlhami Fındıkcı, *Bilgi Toplumunda Yöneticilerde Kendini Geliştirme*, Kültür Koleji Eğitim Vakfı Yayınları, Yayın No: 2, İstanbul, 1996, s. 21.

kavram olarak her çağda önemi kabul edilen bilgi, gerçekten önemli ve vazgeçilmez olmaya başlamıştır. Bilginin temel güç olmaya başlaması ile bilgi çalışanlarının sayısı giderek artmıştır. Nitekim ABD’de 1960’larda tüm çalışanların % 16’sı bilgi işiyle uğraşırken, 1990’da bu oran % 60’lar düzeyine çıkmıştır.¹⁵⁹

Toplumların; bilgi düzeyi, bilimsel araştırma sayısı, eğitim görmüş insan oranı, gazete tirajları, okur-yazar ve okuma oranları, eğitim ve araştırma için yaptıkları harcama oranları toplumsal gelişmenin en önemli ölçütleri arasında yer almaktadır. Ekonomik ve toplumsal gelişmişliğin en önemli ölçütlerinden olan demir-çelik üretimi, elektrik üretimi ve tüketimi yerini kişi başına bilgi iletişimine ilişkin harcamaya bırakmıştır. Gelişmiş toplumların adeta bir bilgi üretme yarışına girdikleri günümüzde, bu yarış önde götürenlerin yakın geleceğin bilgi toplumlarını oluşturmaya başladıkları gözlenmektedir.

Çağımızın en belirgin özelliklerinden biri, devamlı ve hızlı bir değişim ve gelişim süreci içinde bulunmasıdır. Toplumlar tarih boyunca çeşitli teknolojik, ekonomik, sosyal, politik ve kültürel değişikliklere sahne olmuşlardır. Ancak, tarihin hiçbir devrinde çağımızdaki kadar büyük, köklü ve hızlı değişiklikler olmamıştır.

Günümüz insanı ise yarattığı bu değişim süreci içinde oluşan ve giderek artan çeşitli sorunlarla karşı karşıya kalmaktadır. Diğer yandan bu sorunlar karşısında insanoğlunun problem çözme yöntem ve araçlarına kazandırdığı güç, değişim ve gelişim hızını vurgulamaktadır. Dünyanın neresinde olursa olsun, bu sorunlardan hemen her ülke belli ölçüde etkilenmekte, buna karşılık yetişmekte olan kuşaklarına bazı davranışları kazandırmak, başka bir deyişle yeni kuşağı eğitmek gereğini daha fazla duymaktadır.

Değişim ve gelişim sürecinin ülkemizdeki etkisi “şartlarımızın

¹⁵⁹ M.Eraut, *Education and the Information Society*, Council of Europe, London, 1991.

çağdaş uygarlık düzeyine getirilmesi ideali”nin gerçekleştirilmesi, diğer bir deyişle kalkınma çabaları biçiminde görünmektir. Başarılı bir kalkınma ise, bir toplumu, değişim bilincine kavuşturmaya dayanmaktadır. Daha açık bir anlatımla, “toplumumuzu çağdaş uygarlık düzeyine çıkaracağız” demek kendimiz dahil olmak üzere, insanımızı değiştireceğiz demektir. İnsanı değiştirmenin bilinen en etkili aracı ise, eğitimidir. Bu nedendir ki, eğitim, ülke kalkınmasında başlı başına önemli bir etken olmaktadır.

Bu bağlamda, uluslar geniş ölçüde yenilik ve değişime verdikleri önem oranında kalkınabilmektedir. Bu da eğitilmiş insangücüne dayanmaktadır. Kalkınma açısından üretim sistemleri için gerekli yeterli sayıda ve nitelikte insangücü yetiştirme ise eğitim sisteminin bir alt sistemi olan okulun görevidir. Bu nedenle, bireylerde istedik davranışların kazandırılma yeri olan okulun, eğitim ve yönetiminden sorumlu kişilerin ortak, uyumlu ve sürekli bir işbirliğini ya da karşılıklı etkileşimde olan bir çalışma ortamını oluşturmadaki davranışları üzerinde durulması konusu giderek önem kazanmaktadır. Bu ortak, uyumlu ve sürekli bir işbirliğini sağlayacak ve karşılıklı etkileşimde bulunmaya yardım edebilecek yönetim anlayışı ve felsefesi ise çağdaş yönetim olarak da adlandırılan Toplam Kalite Yönetimidir.

Basılı araçlardan elektroniğe değin; görsel ve işitsel medyaları içeren iletişim ve bilgisayar teknolojisindeki akıl almaz gelişmeler, iletişimin, hem şeklini, hem de yönünü değiştirmiştir. İletişim (iletişim ve bilgisayar) alanındaki bu değişim, toplumsal değişimi yaratmış ve dün sanayi toplumu dediğimiz toplum geride kalarak, bugün, yerini iletişim toplumuna bırakmıştır.¹⁶⁰

Bu toplum, hem doğanın nimetlerinden yararlanarak geçinen tarım toplumundan hem de teknolojiyi kazanç sağlama aracı olarak kullanan

¹⁶⁰ Brigitta Johansson-Hedberg, “Developing the Life of Local Communities,” *Coping with Change the Democratic Way*, University of London, Department of Extra-Moral Studies, London, 1985, s. 91.

sanayi toplumundan farklı olarak, dikkatlerini çevreyi ve teknolojiyi öğrenmeye yöneltmektedir. Çünkü bu toplumun alt yapısını, iletişim ve bilgisayarın yeni tekniklerle uygulanmasını içeren iletişim sistemleri, bilgisayar teknolojisi ve robotlar oluşturmaktadır. Bunların gelişmesi toplumu önemli ölçüde değiştirmekle kalmamış, toplumsal değişimle neden-sonuç bağı olan eğitim, kültür, araştırma ve bilim, siyasal ve ekonomik yapıyı da önemli ölçüde değiştirmiştir.

Eğitimin kaynak ile alıcı arasında meydana gelen gerçek bir iletişime dayandığı dikkate alınır, kendisinin de bir iletişim olduğu sonucuna ulaşmak daha kolay olmaktadır. Bu durumda kaynak ile alıcı arasındaki mesajı taşıyan ve iletişim araçları olarak nitelendirilen iletişim teknolojisindeki gelişmeler, eğitimin yöntem, ilke, teknik ve kaynaklarında da değişme yaratmaktadır. Dolayısıyla, bu değişime bağlı olarak ortaya çıkan ve uygulanabilirliği tartışılan yönetim anlayışı ise Toplam Kalite Yönetimidir.

Tarih boyunca, tarıma geçişten sonra en büyük olay olan ve 18. yüzyılın ortasından beri dünyayı etkisi altında bulandıran Sanayi Devrimi'nin oluşturduğu sanayi toplumunun, özellikle II. Dünya Savaşı'ndan sonra hızlı bir dönüşüm öncülüğünü ise her geçen gün biraz daha hız kazanan teknoloji gelişimi yapmaktadır. Bu alandaki en önemli gelişmeler, bilgi depolama ve işlemede, ulaşım ve haberleşmede, ileri teknoloji ile üretilmiş materyallerde, biyoteknolojide ve süperiletkenlerde görülmektedir.¹⁶¹

Teknolojinin sağladığı imkanlar küreselleşmeyi hızlandırmaktadır. Zaten teknolojik alt yapı küresel niteliğe sahiptir. Her ülke küresel teknolojik alt yapı ve onun üzerine oturtulan ekonomik sisteme nasıl uyum sağlayacağına karar vermek zorundadır. Geleceğin bu hızlı ekonomisinden kopmak, güçsüz olmak, gelişme ve kalkınma yarışında geri kalmak demektir. Böyle bir ortamda önemli olan unsurlar sürekli değişmek ve gelişmektir. Geçmişte önemli olan doğal kaynaklar,

¹⁶¹ Cem Kozlu, *Türkiye Mucizesi İçin Vizyon Arayışları ve Asya Modelleri*, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, Yayın No: 335, Ankara, 1994, s. 314.

pazarlara yakınlık gibi kalkınma unsurları artık önemini kaybetmiş durumdadır. Ucuz işçiliğin önemi de yerini eğitimli işçiliğe devretmektedir. Ucuz ve vasıfsız işgücü, artık gelişmekte olan ülkelere önemli bir rekabet avantajı sağlamamaktadır.

Uzun vadede bir ülkenin rekabet gücünün, dolayısı ile ekonomik başarısı ve yaşam standardının tamamıyla verimliliğine bağlı olduğu belirginleşmektedir. Özellikle başarılı ülkelerin artan verimliliklerinin ve rekabet güçlerinin eğitimden kaynaklandığı ve yeni ekonomik düzende, eğitime daha fazla yatırım yapan ülkelerin, ekonomik yarışta avantaj sağlayacakları görülmektedir. Verimliliğin kaynağını da ulusal boyutlardan önce kurumlar ve bireyler gibi daha ufak birimlerde aramak gerekmektedir. Ayrıca, bireylerin verimliliğinin kaynağında ise yine eğitim yatmaktadır. Artık, bu bağlamda, mal üretimi yapan kuruluşların, organizasyonların ve işletmelerin verimliliklerini arttırmak ve pazarda yüksek rekabet gücüne sahip olmak amacıyla uyguladıkları ve dört elle sarılmaya başladıkları Toplam Kalite Yönetimi anlayışının, eğitimde istenilen ve arzu edilen verimliliğe ulaşılması yolunda yardımcı olup olamayacağı tartışılmaktadır.

Eğitim etkinliklerinin, ekonomik ve sosyal kalkınmanın önemli bir etmeni olduğu bugün herkes tarafından kabul edilmektedir. Diğer bir deyişle, ekonomik ve sosyal ilerleme ancak nitelikli insangücüyle olanaklıdır. Bir ülkede kaliteli insangücünün temel kaynağı ise eğitim sistemidir. Birbirini izleyen ve tamamlayan evrelerin oluşturduğu eğitim sistemi için her evre, bir sonrakinin etkenliğini etkilemektedir. Ayrıca, öğretim sürecinin etkenliğinin arttırılması, çeşitli ülkelerde verimliliğin artmasını ve sosyal ve ekonomik gelişme çabalarının etkililiğinin artmasını büyük ölçüde açıklamaktadır.

Eğitimin etkenliği konusunda ilgilerin kaynağı, okul sonrası kişilerin toplumda görevini başarı ile yerine getirme yeteneklerini etkilemede eğitimin öneminin kavranmasından kaynaklanmaktadır. Her zaman açıkça belirtilmemekle beraber daha iyi eğitimin insanları işgücü

piyahasında daha üretken, demokrasiye daha iyi katılımı ve daha bilinçli tüketici özelliklerini kazandırdığı bir gerçektir.

Özellikle gelişmekte olan ülkelerde eğitim hizmeti gibi ekonomik ve sosyal kalkınmanın anahtarı olan bir sektörde, yeterli olmayan finans kaynaklarının ve insan kaynaklarının etkin kullanımı kaçınılmaz bir zorunluluktur. Ekonomistler, sosyologlar ve siyaset bilimciler eğitim sonrası çıktılar konusunda geniş araştırmalar yürütmektedir. Eğitimin işgücü performansını ve diğer eğitim sonrası etkinliklerini nasıl etkilediği ile ekonomik ve sosyal ilerlemenin ancak nitelikli insangücüyle sağlanabileceğinden eğitimin ekonomik kalkınmadaki etkisini araştırmaktadırlar.

İşletmelere işlerlik kazandıran önemli kaynaklardan birisinin sürekli olarak yetişmiş insangücü olduğu vurgulanmaktadır. Kalifiye insangücü yetiştirmek ve topluma yararlı insanlar kazandırmak ise eğitimin görevleri arasında yer almaktadır. Bu nedenle ülkelerin gelişmesinde ve ilerlemesinde eğitim sektörünün önemi büyüktür. Bu önemli görevi yerine getiren eğitim-öğretim kurumları ise sınırlı kaynaklarla en yüksek verimi elde etmeye çalışmaktadırlar.

İşletmelerdeki verimlilik çalışmaları daha çok karlılığı arttırmak için yapılmaktadır. Eğitimde ise ön planda olan, kar değil yeni nesillerin topluma en yararlı şekilde yetiştirilmesidir. Ancak kar amacı gütmemesine rağmen, karlı olması gerekliliği ise faaliyetlerin sürmesi açısından önemlidir. Eğitimdeki kar bireyinlerin eğitim sürecini başarı ile tamamlaması ve yararlı bir kişi olması şeklinde düşünülmektedir. Bu açıklama doğrultusunda konuya verimlilik olarak bakmak daha doğru olacaktır.

Verimlilik, “çıkıtı ile girdi arasındaki orandır”¹⁶² diye açıklanmaktadır. Başka bir tanımda ise, verimlilik kavramı, bir ürün ile bu ürünün üretim faktörleri arasındaki ilişki olarak

¹⁶² Zuhul Akal, *İş Etüdü*, MPM Yayınları, Yayın No: 29, Ankara, 1991, s. 5.

tanımlanmaktadır.¹⁶³ Eğitimde üretim faktörleri öğretmen, bina, arsa, donatım ve öğrenci olarak sıralanırken, belli bir üretim süresinden sonra oluşan ürünleri ise ulaştıkları öğrenim düzeyine göre öğrenciler, vasıflı işgücü ve iyi vatandaş olarak sıralanmaktadır.¹⁶⁴ Genellikle işletmelerde verimliliği açıklayan bu tanımlar eğitim alanına uyarlandığında çıktının (eğitim-öğretim etkinliğini başarı ile tamamlayan öğrenci sayısı) girdiye (eğitim-öğretim etkinliğine başlayan öğrenci sayısı) oranı olarak düşünülmektedir.

Eğitimin geçmişte de bugün de güncelliğini koruması; dünyadaki değişme ve gelişme hızında başlı başına bir etken oluşundandır. Ülkemizde de insanımızın günümüzdeki bilgiye ulaşması, değişme ve gelişmeye uyum sağlaması değil, geleceğe hazırlanması, gelişmiş dünya ölçüsünde nitelikli insan yetiştirilmesi hedefine yönelmesi bunun işaretçisi sayılmaktadır.

Başka bir deyişle, değişim insanla ilgilidir. Doğa koşullarının, insan müdahalesi dışında değişmesi uzun yıllar almaktadır. İnsanın kendi yarattığı; değişim ve gelişim sürecine uyumu için eğitime gereksinmesi vardır. İnsanı varolan düzene uyumlaştırma yeterli olmayıp değişim için eğitimden ve insanları geleceğe hazırlamaktan söz edilmeye başlanmıştır.

İnsanın eğitimi; yeni deyimle “geleceğe hazırlanması” süreci yalnızca yeni kuşağın değil, her yaştaki insan için önemlidir. Bilginin sürekli üretildiği ve uygulandığı günümüzde, üniversite mezunu kişinin bilgisinin 4-5 yılda eskidiği dikkate alınır, öğrenmeyi ve eğitimi acilen ve sürekli olarak yetişkinlerin ayağına da götürmek gerekmektedir.¹⁶⁵

¹⁶³ Mahmut Adem, “Eğitimde Verimlilik,” Mesleki ve Teknik Eğitimde Verimlilik Semineri’nde Sunulan Bildiri, Ankara, 1973, s. 42.

¹⁶⁴ Aynı.

¹⁶⁵ Alvin Toffler, Gelecek Korkusu Şok, Çeviren: Selami Sargut, Altın Kitaplar, 1974, s. 10.

Bu bağlamda, bilginin sınırsız derecede yaygın ve sürekli üretilmesine ulaşmak için bilgi aktarımının yetersizliğine (eğitimci merkezli) karşılık, insanın “bilgiye ulaşma yollarını öğrenme ve kendini sürekli yenileme” eğitimin amacı haline gelmektedir. Diğer bir anlatımla, çağdaş eğitimin temelinde “yetenek geliştirme”, “yaratıcılık”, “kişilik kazandırma”, “gelecekteki yeni durumlara uyum”, “yeni sorunlara yeni çözümler üretme” davranışlarının kazandırılması hedefleri yatmaktadır.¹⁶⁶ Eğitim sektörü ve sistemi, bu hedefine ulaşabilmek için felsefesinin temelinde sürekli gelişme ve iyileşme görüşünün yer aldığı Toplam Kalite Yönetimi anlayışını benimsemeli ve uygulamaya geçirmelidir.

Bireyin istenilen bu davranışları; ya kendi isteği ile ya da başkalarının yönlendirmesi ile (planlı örgün, yaygın eğitim gibi) veya bireyin ve içinde bulunduğu kültürel ortam ile etkileşimi sonucu kazanmaktadır. Bu davranışları kazanırken de sözkonusu olan bu yönlendirme ve eğitimin çağın gereklerini karşılar nitelikte ve düzeyde kaliteli olması gerekmektedir. Bu bağlamda, mal üreten kuruluşlarda üretilen malın kalitesini yükseltmeyi ve verimliliği arttırmayı hedefleyen Toplam Kalite Yönetimi anlayışı, eğitim sektöründe de eğitimin kalitesini yükseltmeyi amaçlamaktadır.

Sürekli olarak dünya düzeninin ve dengelerinin değiştiği ve insanoğlunun yeni bir çağa girmek üzere olduğu vurgulanmaktadır. Akıllara durgunluk veren teknolojik yenilikler, benzeri görülmemiş ekonomik olanaklar, şaşırtıcı siyasal reformlar ve kültürel bir yeniden doğuş dönemi yaşanmaktadır. Diğer yandan; teknolojik yenilik, çevre kirlenmesi; nüfus artışı, gıda üretiminde yetersizlik, insan hakları, silah üretiminin artması ve savaşlar; üretilen mal ve hizmette kalite, yok edici rekabet, globalleşme, demokratikleşme vb. insanlık çelişkileri olarak günümüzü damgalamaktadır. Bu karmaşıklık, “yerleşik dengelerin alt üst olduğu, alışılmış değer yargılarının yetersiz

¹⁶⁶ Ömer Peker, “Eğitimin Yerelleşmesi ya da Özerkleşmesi,” *Amme İdaresi Dergisi*, TODAİE Yayınları, Cilt: 28, Sayı: 3, Eylül 1995, s.31.

kaldığı, karşıtlarının aynı derecede kabul gördüğü bir dünyada yaşanmaktadır”¹⁶⁷ şeklinde açıklanmaktadır.

Yeni düzen daha doğrusu düzensizlik o denli farklıdır ki, doğrudur diye benimsenmiş olan bütün eski görüşler zorlanmaktadır. Eski düşünce tarzları, eski formüller, öğretiler, ideolojiler, geçmişte ne denli yararlı olmuş olurlarsa olsunlar, artık bugünün gerçeklerine uymamakta eksik ve yetersiz kalmaktadırlar. Yeni değerler ve teknolojilerin, yeni jeopolitik ilişkilerin, yeni yaşam biçimleri ve haberleşme yöntemlerinin etkisiyle ortaya çıkan bu dünya, yeni fikirleri, yeni benzetmeleri, yeni sınıflandırmaları ve kavramları da gerektirmektedir.

Günümüz dünyasının bugünkü görünümü karşısında ülkemizde durum pek farklı değildir. İletişim araçlarının gelişmişliği, toplumlararası siyasal, ekonomik ve kültürel bütünleşme (çağdaş uygarlık düzeyi) bu etkileşimi gerçekleştirmektedir.

Bu sürece uyum, ülke olarak “çağdaş uygarlık düzeyine ulaşma isteği” son yıllarda yapabilirliklerimizin gittikçe şiddetini artıran bir ateşleyicisi ve başlatıcısı haline gelmiştir. Toplum olarak, sürekli bu isteğin gösterdiği hedeflere ulaşma çabası gösterilmektedir. Fakat, kısmen de olsa, bir yandan gerçekçi ölçüleri aşan ilerleme ve yükselme istekleri, öte yandan, ekonomik gücümüzdeki ve insanlarımızın yetiştirilme düzey ve biçimindeki yetersizlikler yüzünden bu çabalar, istenilen ölçüde verimli olamamaktadır”¹⁶⁸

Diğer toplumlarda olduğu gibi, ülkemizde de “eğitimin” vazgeçilmezliği insana verilen önemin artması ile daha da önem kazanmaktadır. Örgütlerde çalışan insanların “yöneten-yönetilen” ya da “beyin ve eller” yaklaşımları geride kalmış, insan öne çıkmış,

¹⁶⁷ İbrahim Kavrakoğlu, “Ulusal Kalite Kongrelerine Doğru,” *Önce Kalite Dergisi*, Sayı: 1, Kalder Yayını, 1992, s. 6.

¹⁶⁸ Selahattin Ertürk, *Diktan, Tutum ve Demokrasi*, Ankara, 1981, s. 7.

birliktelik, katılımcılık işler hale gelmiştir.

Bu çelişkilere ve karmaşıklıklara, kısaca “hızlı değişim”e uyum ve insanın değişime hazırlanması, öncelikle eğitim sisteminin sürekli iyileştirilmesi ile ilişkilidir.

Eğitim sisteminin sürekli iyileştirilmesi, insana verilen değeri ve insanın gelecekteki yaşamına hazırlanması anlamında ele alınmaktadır. Geleceğin bugünden farklı olacağı bilinmektedir. Çağ ise günümüz olduğuna göre, bizden eğitim hizmeti talep eden insanımızı çağa hazırlamak demek, geleceğe göre geriye düşünmek demek olacaktır.¹⁶⁹

Sanayi toplumu, teknolojik yenilik yanında bilgi ve beceri düzeyini yükseltmeye ihtiyaç duymaktadır. Böylece ülkelerarası rekabette “eğitim” stratejik önem kazanmaktadır.

İnsanın toplumsallaştırılması ve sanayi toplumunun ihtiyacı olan yeterli sayı ve nitelikte insangücünün yetiştirilmesi istek ve amaçlarının gerçekleştirilmesi, eğitim sistemlerinin ve sektörlerinin çağdaş yönetimi ile olanaklıdır. Bugüne kadar mal üretimi ile ilgili olarak Taylor’dan başlayan yönetim ilke ve teknikleri, günümüzde Toplam Kalite Yönetimi yaklaşımı ile “çalışan insan ve müşteri odaklı” yönetim uygulamalarına gelinmiştir.

Giderek; toplam kalite kontrol sistemleri, yönetim sistemlerinin standartlaştırılması ve ISO 9000 uygulamalarına geçilmektedir. Başka bir deyişle, bir örgütte üretilen mal veya hizmetin standarda uygunluğu değil, örgütün malın veya hizmetin kaliteliliğini belgelemesi yoluyla, bu sistemden çıkacak ürünün kaliteliliği güvence altına alınma yoluna gidilmektedir.¹⁷⁰

¹⁶⁹ Ömer Peker, “Toplam Kalite Yönetiminin Eğitim Sistemine Uygulanabilirliği,” *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt: 27, Sayı: 2, Haziran 1994, s. 64.

¹⁷⁰ Ömer Peker, “TS-ISO 9000 Serisi Standartların Türkiye’deki Uygulamaları,” *Ekonomik ve Teknik Dergi Standard*, Sayı: 379, TSE Yayını, Ankara, 1993, s. 79-80.

Üretilen mal ve hizmetler için kalite düzeylerinin belirlenmesi ve bu seviyelerin gerçekleştirilmesi günümüzün tüm özel ve kamu kuruluşlarının önemli işlevlerinden biridir. Kalite -veya kalitesizlik- son derece ciddi sonuçlar doğurabilmektedir. Kâr amaçlı kuruluşlarda kalite, müşterinin rakipler arasında seçim yapmasında ve dolayısıyla kârlılık üzerinde etkilidir. Kâr amacı gütmeyen, üniversite, devlet dairesi, gibi politik, ekonomik ve sosyal baskıların etkili olduğu kuruluşlarda da kalite önem kazanmaktadır. Özellikle güvenlik, posta hizmetleri, bankacılık, sigortacılık, eğitim ve öğrenim gibi hizmetlerde maliyet ve kalitenin önemi her geçen gün artmaktadır. Ancak, mal üretimi ile ilgili Toplam Kalite Yönetimi uygulamaları, bir hayli ilerlediği halde, hizmet üretiminde nedense gecikilmektedir. Dolayısıyla, aynı neden yüzünden, ülkemizde çağa uyum, sanayi toplumuna geçme isteği, dünya pazarlarına açılma vb. hedeflerin temelindeki “önce insana yatırım”dan beklenen gelişme olamamaktadır.

Gelişmemiş ülkelerde, sanayi yönetiminde uygulanan yönetim tekniklerinden eğitim sistemi ve eğitim sektörleri de etkilenmekte ve fabrika yönetimi gibi ele alınmaktadır. Öğrenci kitlelerini (hammadde) toplayıp okullarda (fabrikalarda) eğitmek (işlemek) gibi uygulamalar, ülkemizdeki eğitim kuruluşlarını da etkilemektedir. Oysa, mal üreten fabrikalara göre, eğitim örgütlerinin uğraştıkları hammadde insan olduğu gibi, çalışanları da insandır.

Bu nedenle, eğitim örgütleri daha bir dikkatle ve titizlikle ele alınmalı ve geliştirilmelidir. Geleceğin insanını yetiştirmekle görevli eğitim sistemi ve eğitim sektörleri “çalışan insan ve müşteri odaklı”, Toplam Kalite Yönetimi yaklaşımı ile bu görevlerini yerine getirmeye çalıştıkları zaman, verim artacak ve dolayısıyla ortaya konulan hedeflere ulaşılabilecektir.

Geçtiğimiz 10 yıllık işletmecilik dünyasındaki en önemli gelişmelerden biri kalite yönetiminin stratejik öneminin gittikçe artan bir şekilde kavranmasıdır. Hatta kalite öncülerinden biri olan Juran

“20. yüzyılın verimlilik yüzyılı olduğunu, buna karşın 21. yüzyılın kalite yüzyılı olacağını” iddia etmiştir.¹⁷¹ Hizmet kalitesi de daima bazı örgütlere rekabetçi üstünlük kazandıran önemli bir faktör olmaktadır. Aslında mal üreten işletmeler, kalite konusunda bu kadar gelişme sağlayabildiklerine göre hizmet işletmelerinin de benzer teknikleri kullanarak başarı kazanacakları varsayılmaktadır. Herşeyden öte mal üreten işletmelerde kalite devrimine yol açan uluslararası rekabetin artışı şimdi de hizmet sektöründe yaygın hale gelmektedir. Ancak, birçok teknik ve kavram mal üreten sektörden alınabilmesine rağmen, hizmet kalitesinin artırılması özel çabalar gerektirmektedir. Bunun en önemli nedeni de bilindiği gibi hizmetleri mallardan farklılaştıran çeşitli özellikleridir. Üretilen hizmetler (verilen hizmetler) bir nesne değil bir performanstır. Eğitim sektörü de girdisi ve çıktısı ile hizmet veren bir sektör ve kuruluş olarak tanımlanmaktadır.

Üretilen malların fiziksel yapısı kalite standartlarının açıkça tanımlanmasına, bu standartlara uyum sağlanıp sağlanmadığının değerlendirilmesine, hataların belirlenmesine, dolayısıyla iyileştirme ve geliştirme yöntemlerinin uygulanmasına olanak sağlamaktadır. Halbuki hizmetlerin bu kadar açıkça tanımlanıp ölçülmesi zordur. Kalite, ancak hizmetin elde edilişiyle değerlendirilmekte ve ölçülmesi daha zor olmaktadır. Birçok hizmetin yoğun ve karmaşık yapısından dolayı kalite firmadan firmaya ya da aynı firma içinde bir durumdan diğerine değişiklik gösterebilmektedir. Bu durumda, akla, hizmet kalitesinin ne anlama geldiği sorusu gelmektedir. Kalite kavramı, “bir ürün ya da hizmetin özellik ve niteliklerinin mevcut ya da ileride duyulabilecek müşteri gereksinimlerini karşılayabilme yeterliliğidir” şeklinde açıklanmaktadır.¹⁷² Genellikle kalite tanımları bu tanımda olduğu gibi hizmet kalitesini de içine almasına rağmen, hizmet kalitesi mal kalitesinden daha belirsiz ve karmaşık bir yapıya sahiptir. Hizmet

¹⁷¹ Tom Redman, “Is Quality Management Working in the UK?” *Journal of General Management*, Vol. 20, No. 3, s. 44.

¹⁷² S.Ayşe Öztürk, “Hizmet İşletmelerinde Kalite Boyutları ve Kalitenin Artırılması,” *Verimlilik Dergisi*, MPM Yayını, 1996/2, s. 66.

kalitesi bir örgütün müşteri beklentilerini karşılayabilme ya da geçme yeteneğidir ve kalitesinde önemli olan müşteri tarafından algılanan kalitedir.¹⁷³ Dolayısıyla hizmet kalitesi konusunda kalitenin tüketici tarafından algılanan performans düzeyi ya da hizmetin tüketiciyi tatmin etme düzeyi olduğu söylenmektedir.

Hizmet, herkesin elle dokunup, gözle görebileceği, belirli standartlara, özelliklere uyan, üründen farklı soyut bir üründür. Hizmetin gerçekleşmesi ve kalitesinin değerlendirilmesi için müşterinin katılımı gerekmektedir.¹⁷⁴ Hizmet sektöründeki “kalite” düzeyinin tespit edilmesi pek kolay olmamaktadır. Tanımlama yapmak, özellikler, güvenilirlik ve tasarım gibi faktörlerin ayrıntılı bir biçimde ölçülmesinin mümkün olduğu üretim sektöründe tanımlama yapmaktan çok daha zor olmaktadır.¹⁷⁵

Hizmet kalitesi müşteri beklentileriyle fiili hizmet performansının karşılaştırılması sonucu oluşmaktadır. Bu performans genellikle rekabet tarafından oluşturulan standartlara göre ölçülür ve bir değer yaratabilmesi için fiyatla dengelenmektedir.¹⁷⁶

Daha önce de belirtildiği gibi, mal üretimi ile ilgili kalite anlayışının bu malı üreten işletme, kuruluş ve organizasyonların yönetimleri tarafından benimsenmesi ve dolayısıyla Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarına geçilmesi yaygınlaşmaktadır. Ama buna karşın hizmet üretimi için aynı şeyler söylenememektedir. Aslında gelişmemiş ve gelişmekte olan ülkelerde, mal üretiminde uygulanan yönetim modellerinden hizmet sektörü de etkilenmektedir. Dolayısıyla, bir çeşit hizmet üreten eğitim kurumları için de aynı etkilenme sözkonusudur. Bu gibi nedenlerden dolayı, geleceğin insanını

¹⁷³ Aynı.

¹⁷⁴ Ömer Peker, “Toplam Kalite Yönetiminin Eğitim Sistemine Uygulanabilirliği,” *Amme İdaresi Dergisi*, C: 27, S: 2, Haziran 1994, s. 67.

¹⁷⁵ Ian Webb, *Quest For Quality*, London, 1991, s. 5.

¹⁷⁶ Glenn De Sovza, “Now Service Businesses Must Manage Quality,” *The Journal of Business Strategy*, (Mayıs/Haziran 1989), s. 21.

yetiştirmeyi amaçlayan ve bu amacı gerçekleştirmek için hizmet veren eğitim kurumları, hizmet kalitesinin de önem kazanmaya başladığı böyle bir dönemde, istenilen kaliteyi karşılar nitelikte ve sürekli gelişmeyi sağlayacak ağdaş yönetim modelleri ile yönetilmek zorundadır. Bu yönetim modelini sağlayacak anlayış ise hem müşteri olan insanı hem de mal veya hizmet üretiminde çalışan kişileri başlangıç noktası olarak kabul eden ve sistemin sürekli geliştirilmesini amaçlayan Toplam Kalite Yönetimidir. Böyle bir anlayış ve felsefenin, eğitim sektörlerinde uygulandığında, bu sektörlere çeşitli yararlar getireceği ve avantajlar sağlayacağı dşnlmektedir.

Eğitim süreci bir yandan hızlı bilgi artışı, teknolojik gelişmeler, bilgi iletişim alanındaki baş döndürücü gelişmelerin kaynağı olarak rol oynarken diğer yandan neden olduğu gelişmelerin yol açtığı değişim sürecine ve yeni dünya düzenine cevap vermeye çalışmaktadır. Bu durum, bir süreç olan ve hayat boyunca devam eden eğitimin programlı kısmını oluşturan öğretimin ve öğrenmenin okulların dört duvarından taşmasına yol açmıştır. Başka bir deyişle, hızlı değişme ve gelişmelerle başa çıkmaya yönelik arayışlar, aynı zamanda yeni eğitim ihtiyaçlarının giderilmesine de ışık tutmaktadır. Yeni eğitim ihtiyaçları, hızlanan iletişim olanakları, değişmeye başlayan kişisel ve toplumsal yaşam alışkanlıkları ve tüm bunlarla şekillenen yeni dünya düzeninin bir sonucu olarak bireyin karşısına çıkmaktadır.

Artık bireyler eğitime bir yatırım gibi yaklaşarak, kamu veya özel eğitim kurumlarından daha iyi, daha etkin, ileride kendileri için daha yararlı olacak eğitim şekillerini talep eder duruma gelmektedirler. Bu da hem kamu hem de özel kesimde eğitimi iyileştirme ve temel reformları gerçekleştirme zorunluluğunu yaratmaktadır.

Araştırmalar daha iyi eğitim almış kişi ve toplumların ekonomik yarışta daha başarılı olduklarını göstermektedir. Ama hangi etkenlerin daha iyi bir eğitim sistemini yarattığı konusu, o kadar açık değildir.

İçinde bulunulan çağda, insanlığın, bugüne kadar yaşamadığı nitelikte bir değişim yaşadığı söylenmektedir. Teknoloji hızla değişmekte, bilgi değişmekte, bilgiye ulaşma yolları değişmekte, sevk ve idare değişmektedir. Uygulanmakta olan ve bir zamanlar başarılı sonuçlar vermiş yönetim metodları ile bugün aynı başarı elde edilememektedir. Yönetim biliminde bir arayış başlamıştır. Bu arayış, ürün kalitesini artırmadan öte yönetim kalitesini artırmaya yönelmiş bir arayıştır. İyi bir yönetim, sistemi iyi çalıştıracak ve doğal sonucu olarak ürün de kaliteli olacaktır. Yönetimin iyi olması, sistemin de iyi olmasını ve insanların hayat kalitesinin geliştirilmesini sağlayacaktır.

Dolayısıyla, böyle bir sistem içinde, insan, önemli bir unsur haline gelmeye başlamıştır. Başka bir deyişle, sistemin odak noktası insandır. Zaten bütün kurumlar ve sistemler insan için kurulmuştur. Bütün çalışmaları, çabaları, hedefleri ve amaçları insana yönelik olan, kısaca insan için varolan sistemlerin başında eğitim sistemi yer almaktadır. Bu bakımdan eğitimde kalitenin artırılması, yönetimin daha etkin ve verimli hale getirilmesi tüm dünya ülkelerinde, üzerinde önemle durulan bir konu haline gelmektedir.

21. yüzyıla yaklaşılacak şu yıllarda, ülkeler bir bilgi ve teknoloji yarışı içine girmişler, bilgi toplumu olma yolunda önemli mesafeler almışlardır. Bilim ve teknolojiye hızlı ilerlemeler, ülkeleri gelecek konusunda ciddi şekilde düşündürmektedir. Çünkü artık “çağı yakalamak” önem kazanmıştır. Bu durum ancak sürekli ileri giden ve sürekli gelişen çağdaş bir eğitimle mümkündür.

Ülkemizin eğitim sorunlarına veya genel anlamda eğitim uygulamalarına bu açıdan bakmak gerekmektedir. Eğitimin çağdaş oluşu ve çağı yakalayabilirliği günümüzde önem kazanmaktadır. Dolayısıyla, bu çağdaş olma ve çağı yakalayabilme ölçütlerini karşılayabilen eğitim süreci ise kaliteli eğitim olarak adlandırılmaktadır.

Eğitim sistemimiz zamanla, toplumumuzun hızla artan ve çeşitlenen eğitim ihtiyaçlarına cevap vermede çeşitli güçlüklerle karşı karşıya kalmaktadır. Eğitim sisteminin kendisinden beklenen sosyal, kültürel ve ekonomik fonksiyonlarını gerçekleştirebilmesi, diğer bir deyişle toplumumuzda istenilen gelişmenin sağlanabilmesi için çağın gereklerine uygun olarak düzenlenmesi ve geliştirilmesi gerekmektedir.

Genel anlamda ülkemizdeki eğitim düzeni ve uygulamalara bakıldığında, geçmiş yıllara göre çok önemli ilerleme ve gelişmeler olduğu görülmektedir.

Bu bakımdan toplumumuzun hızla artan ve çeşitlenen eğitim ihtiyaçları, eğitim sistemimizin 21. yüzyılın insanını ve meslek adamını yetiştirecek çağdaş bir yapı ve işleyişe kavuşturulmasını zorunlu hale getirmektedir. Sözkonusu olan bu çağdaş yapı ve işleyişe kavuşturulması ise çağdaş bir yönetim anlayışının ve felsefesinin benimsenmesine ve uygulanmasına bağlıdır. Sözkonusu olan bu çağdaş yönetim anlayışı ise, daha önce de belirtildiği gibi, Toplam Kalite Yönetimidir.

Toplam Kalite Yönetimi, bir sorun çözümlene olmaktan çok, sürekli eylemlerle şirketlerin elde ettiği ürünlerin kalitesini sağlayan standart ve teknikleri oluşturmak için işletme ve endüstri tarafından sunulan bir kavramdır. Müşteriye hizmet sunulan süreçleri geliştirmek için örgütün tüm üyelerinin deneyimleri, uzmanlıkları ve uzlaşmasına dayalıdır. Toplam Kalite Yönetimi, ortaya çıktıklarında sorunları çözmek için sorumluluk kabul etmek; süreç, ürün ve hizmetlerde gelişme sağlamak amacıyla tüm çalışanların özendirildiği, desteklendiği ve görevlendirildiği örgütün yönetim ve işgörenlere ilişkin bir tutum değişimini gerektirir. Ortak hedeflere ulaşmak için işbirliği içinde çalışması gereken işgörenler tarafından oluşturulacak bilimler arası takımların kullanımını geliştirir.¹⁷⁷

¹⁷⁷ M. Bilgin Aksu, "Toplam Kalite Yönetimi," Eğitim Yönetimi, Eğitim Yönetimi Teftiş Planlaması Ekonomisi Yayınları, Yıl: 1, Sayı: 2, 1996, s. 203.

Kaliteye yönelik çeşitli çalışmalar Toplam Kalite Yönetimi kavramını ortaya çıkarmıştır. Toplam Kalite Yönetimi, belirlenen ihtiyaçlar ve istekler doğrultusunda kaynaklardan elde edilen verilerin analizinin yapılmasını, bunun diğer verilerle karşılaştırılmasını, daha sonra elde edilen bilginin karar verme sürecinde kullanılarak uygulanmasını içeren, sürekli bir iyileştirme ve geliştirme etkinliğidir. Bu süreçte gerekli olan unsurlar, yönetimin ve tüm çalışanların desteği, katılımı, eğitimi, ekip çalışması, üretim ya da hizmet sürecindeki herkesin yetki ve sorumluluklarının paylaşımıdır.¹⁷⁸

Bu yeni yönetim şekli, son zamanlarda, sağlık hizmeti veren bazı kuruluşlarda başarı ile uygulanmaya başlamıştır. Alınan olumlu sonuçlar hastaların verilen hizmetten memnuniyetlerini arttırmakta, kendilerine daha iyi ve kaliteli hizmet sunumlarına olanak tanımaktadır.¹⁷⁹ Sağlık hizmetlerinde başarılı sonuçlar veren Toplam Kalite Yönetimi düşünüş ve uygulamalarının, gerektiği gibi uygulandığı takdirde aynı başarılı sonuçları eğitim sektöründe de vereceği açıktır.

Kaliteyi geliştirmenin tek yolunun müşterilere daha yakın olmaktan geçtiği bilinmektedir. Müşteri, bir kurumun ürettiği mal ya da hizmeti satın alan kimsedir. Bu yüzden ki müşterilerin gerçek istek ve ihtiyaçları, hizmetler hakkındaki düşüncelerinin neler olduğunun belirlenmesi Toplam Kalite Yönetimi'nde büyük önem taşımaktadır. Gelecekteki ihtiyaçların ölçülebilir özelliklere dönüştürülmesi, sürekli kaliteyi amaçlayan birisi için vazgeçilmez bir unsurdur. Bu amaca ulaşabilme doğrultusunda, kaliteli insangücünü üretmek için tüm hizmetlerden, maliyet/etkililik prensipleri doğrultusunda yararlanmak gerekmektedir. Bu da ancak müşterileri iyi değerlendirerek, etkili bir iletişim kurarak, gerekli bilgilerin en uygun metodlarla kullanılması yoluyla gerçekleşmektedir.

¹⁷⁸ Seçil Koçal, "Yüksek Öğretimde Toplam Kalite Yönetimi," *Türk Psikoloji Bülteni*, Sayı: 2, Nisan 1995, s. 65.

¹⁷⁹ Aynı.

Mal veya hizmet üreten kuruluşların tamamına yakını için, müşteri kavramı, üretilen bu mal ve hizmetleri satın alan kişi olarak açıklanmaktadır. Mal ve hizmet üreten kuruluşlar için müşteri kavramının belli olmasına karşın, yine bir çeşit hizmet veren eğitim kurumları için “müşteri”nin kim olduğu sorusu sürekli tartışılmaktadır. Aslında, eğitim sektöründe tek bir müşterinin olduğu düşünülmemelidir. Kendi ihtiyaç ve beklentileri doğrultusunda birden fazla müşteri düşünülmektedir. Eğitim verilen öğrenciler, bir eğitim kurumunun için birincil (iç) müşterileridir. Bu müşterilerin beklenti ve ihtiyaçlarının karşılanması eğitim kurumunda varolan yönetimin görevleri içindedir. Bunun yanında, bu eğitim kurumundan mezun olanların istihdamını sağlayan işveren ve üniversite hizmetlerinden yararlanan tüm kurum ve kuruluşlar, ikincil ya da dış müşteri konumundadır. İç müşterilerin bilgi ve becerileri arttırılarak, dış müşterilerin talepleri karşılanmaktadır. Bu talepleri belirleme sırasında sadece bugünkü ihtiyaçlar değil, gelecekte karşılaşılabilecek olanlar da göz önünde bulundurulmalıdır. Eğitim, uzun vadeli bir yatırım olduğundan sürekli gelişimi sağlamak, yavaş yavaş oluşan bir kültürdür. Dolayısıyla, verilecek eğitim hizmeti ile, öğrenci ve mezunlara iş imkanları sağlanacak ve işverenlerin uzun vadeli ihtiyaçlarının karşılanmasında olumlu bir katkının olması sağlanacaktır. Bir eğitim kurumunda, öğrenciler, eğiticiler (öğretmenler, öğretim elemanları), yönetim kadrosu ve eğitim programı o sistemin ana elemanları olarak görülmektedir. Ayrıca bu eğitim kurumunda gerçek bir bilimin yapılabilmesi için uluslararası düzeyde kütüphane, laboratuvar, bilgisayar sistemlerinin de önemli rollerinin olduğu bilinmektedir. Kısaca kaliteli bir eğitim sistemi düşünürken, “öğrenci, öğretim elemanı, fiziksel koşullar, mezunlar, mezunların hizmet verdiği kesim, mesleği temsil eden örgüt, eğitim kurumunun içinde bulunduğu toplumsal yapı öğeleriyle birlikte düşünülmelidir.”¹⁸⁰

Eğitim sistemleri ile Toplam Kalite Yönetimi birlikte

¹⁸⁰ H. Şahin, “Psikoloji Eğitiminde Yeterlilik Onayı: APA Örneği ve Toplam Kalite Yönetimi Anlayışı İçindeki Yeri.,” *Psikoloji Dergisi*, 9, (32), 1994, s. 49-60.

düşünüldüğünde, ortaya çok çarpıcı bir olgu çıkmaktadır. Bu olgu ise, eğitim sistemlerinin bu kez toplumsal değişime daha önce olduğunun tersine cevap vermede gecikmiş olmalarıdır. Yaşanan sorunların en önemli nedenlerinden birinin de eğitim sistemlerinin yaşadığı isteksizlik ve varolanı koruma kolaycılığına kaçmaları olduğu söylenmektedir. Birçok sektörde büyük boyutlu dönüşümlere yol açan Toplam Kalite kavramının, eğitim sistemlerinde başarıyla uygulandığı örnekler neredeyse yok denecek kadar azdır. Bunun yanı sıra, Toplam Kalite kavramının eğitim sistemlerine yayılabileceği bir deneyim biriminden söz etmek ise olanaksızdır.¹⁸¹

Spanbauer ve Hillman¹⁸², öğretim işlevlerini geliştirmede Toplam Kalite Yönetiminin kullanımını çembersel bir süreç içerisinde şöyle açıklamaktadır: Etkili bir öğretme-öğrenme ortamı için öğretme-öğrenme sürecinin yönetimi, öğretim programı-öğretim araçlarının tasarımı, büyük gruba sunma (dersler, uzaktan öğrenme), öğrenci sorun çözme ve öğretim takımlarını destekleme, öğrencilerin öğrenmesine yardımcı olmak için teknoloji kullanımı ve öğretme-öğrenme sürecini değerlendirme.

Bir sınıf ortamında, Toplam Kalite Yönetimi için geliştirilen evrim modeli ise şöyledir:¹⁸³

- * Eğitici (öğretmen, öğretim elemanı), TKY'den önce, bilginin yayıcısıdır, sınıfa ilişkin tek karar vericidir ve denetleyicidir. Ama TKY'den sonra, öğrenme etkinliklerinin kolaylaştırıcısıdır, diğer eğiticiler ile birlikte takım üyesidir, destekleyicidir

¹⁸¹ Deniz Taşcı, "Toplam Kalite Yönetimi ve Eğitimde Uygulanabilirliği," 4. Ulusal Kalite Kongresi, Toplam Kalite Yönetimi ve Eğitimde Kalite, Özgeçmişler ve Tebliğler, 8-9 Kasım 1995 İstanbul, TÜSİAD-KalDer Yayını, Cilt: 2, s. 255.

¹⁸² M. Bilgin Aksu, "Toplam Kalite Yönetimi," Eğitim Yönetimi, Eğitim Yönetimi Teftiş Planlaması Ekonomisi Yayınları, Yıl: 1, Sayı: 2, 1996, s. 206.

¹⁸³ S. Spanbauer, J. Hillman, **Reactivating Education with Total Quality Management**, Paper presented at the MACBET conference held in Indianapolis, IN, in June 12-15.

müşterinin istek ve ihtiyaçlarını kendisine odak noktası olarak alır ve buna göre denetleme yapar, hizmet verme ön planda gelir.

- * Yönetici, TKY'den önce, denetleyici konumundadır. Ama TKY'den sonra, hem destekleyici hem müşteriye merkeze alıcı hem hizmet sunucu hem de yönlendiricidir.
- * Öğretim programı, TKY'den önce, tek metne dayalı olarak gerçekleştirilmektedir. Ama TKY'den sonra, yetişkin yaşamının sorumluluklarıyla tanımlanmış yeterlikleri içermektedir.
- * Yoğunlaşma, TKY'den önce, eğitim sektörünün kendisi üzerindedir. Ama TKY'den sonra, öğrenci ve diğer ilgililer üzerinde yoğunlaşmaktadır.
- * Değerlendirme, TKY'den önce, normal dağılıma dayalı olarak gerçekleştirilmektedir. Ama TKY'den sonra, değerlendirme, tam öğrenme değerlendirme ölçütüne dayalı olarak yapılmaktadır.

Mal veya hizmet üreten kuruluşlar Toplam Kalite Yönetimi anlayışı ve felsefesini gerektiği gibi uyguladıkları zaman, bu çağdaş yönetim modelinin pekçok faydasını görmekteyiz. Aynı şekilde, eğitim sektörleri de bu çağdaş yönetim modelini uygulamaya çalıştıkları zaman şu yararları elde edebilirler:

1. Herşeyden önce yüksek öğrenci başarısı elde edilecektir. Çünkü, bu modelin merkezinde öğrenci (müşteri) istek ve ihtiyaçları yatmaktadır.
2. Yüksek öğrenci başarısı, beraberinde, bu eğitim sektörüne kayıt yaptırmak isteyen öğrenci sayısında bir artışa neden olacaktır. Böylelikle, artan sayı içerisinde kaliteli öğrenci (kaliteli girdi) bulma ve seçim yapabilme avantajı yakalanacaktır. Bu döngüsel

olarak devam edecek ve giren kaliteli öğrenci daha kaliteli bir şekilde mezun (çıkıtı) olacaktır.

3. Eğitim sektöründe çalışan herkeste sorumluluk duygusu gelişecektir.
4. Eğitim sektörünün yöneticilerinde, güçlü önderlik ve güçlü planlama yapma yeterlikleri ortaya çıkarılacaktır.
5. Çalışanlar, yönetime ve kararlara katılmadan dolayı, yüksek morale sahip olacaklardır.
6. Çalışanlarda verilen bir işi daha kısa bir sürede bitirme isteği ve becerisi yaratılacaktır.
7. Eğitim sektöründen ayrılan mezunlar için, Toplam Kalite Yönetimi becerileri kazandırılmış olacaktır.

6. BÖLÜM: EĞİTİMDE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ'NİN UYGULANMASI

Günümüzde bilgi teknolojisi ile birlikte hızlı bir değişim yaşanmaktadır. Gelişmiş toplumlar bilgi toplumu olarak nitelendirilmektedir. Bu nedenle evrensel değerlere açık, bilgi üretimine katkıda bulunabilen ve bilgiyi yaratıcı biçimde kullanabilen insanın yetiştirilmesi gerekmektedir. Bir toplumun bilgi toplumu olmasında en önemli etken eğitimidir. Eğitim sistemleri kendi toplumlarının geleceği için gerekli olan değerleri ve evrensel değerleri yeni kuşaklara aktarırlar. Eğitim sistemlerinin alt sistemleri olan okullar, bilgiyi üreten, öğreten, yorumlayan ve topluma sunun örgütlerdir. Bundan dolayı, bilgi toplumunda okullar daha fazla önem kazanmıştır. Bu önem kazanan okullar arasında başı çeken kurumlar ise, her zaman toplumun gelişmesi ve ilerlemesi için büyük ve önemli desteğini esirgemeyen üniversitelerdir.

Bugün bir üniversiteye girmek, liseyi bitiren tüm gençlerin en büyük amacıdır. İyi bir eğitim almanın yanında, bir üniversite diplomasına sahip olmanın gelecek yaşantılarında sağlayacağı avantajları düşünen ve ileride ayrıcalıklı bir konuma gelmelerinde yardımcı olacağını düşünen gençler ne pahasına olursa olsun bir üniversite eğitimi alma çabası içerisindeyler.

Buna karşın, lisedeki klasik eğitim sisteminden, varolan aile ve arkadaş çevresinden, memleketlerinden, gelenek ve göreneklerinden ayrılarak kendileri için büyüklü bir dünya olarak gördükleri üniversite çevresine giren öğrencilerin, gerçekten de bekledikleri gibi bir eğitim sistemi ile karşılaşmış karşılaşmadıkları ise tartışma konusudur. Ayrıca, gerek üniversite yerleştirme sistemi ve gerekse üniversitede kalıplaşmış

sistemin bu isteğe ne derecede cevap verebildiği ise başlı başına bir sorundur.

Üniversite giriş sınavlarına bakıldığında, belli üniversitelerin bu yarışta hep başı çektiği görülmektedir. Bu üniversiteler, yıllarca verdikleri eğitimin kalitesi ve sosyal faaliyetlerle kendilerini kanıtlamış ve doğal olarak en çok tercih edilir duruma gelmiş üniversitelerdir. Ancak, bu tip üniversite ve fakülteler sistem içerisinde giderek azalmaktadır. Varolan durum içerisinde böyle üniversitelerin sayısının azalması, diğer üniversitelerin verdikleri eğitim hizmetinin ve koşullarının iyileştirilmesi gerçeğini ortaya koymaktadır. Eğitim koşullarının iyileştirilmesinin temelinde ise kaliteli eğitim hizmeti verme yatmaktadır.

Çevremizdeki sistemler, değerler, bilgi, yöntem ve teknikler hızla değişmektedir. Buna karşın, verimli ve başarılı, hatta kusursuz olarak tanımlanan kurumların yönetim felsefesinde, verimliliğin insanlar aracılığıyla sağlanacağı görüşü egemen olmaya başlamıştır. İnsanlara sağlanan, yeterli ve uygun eğitim, geliştirme ve yetiştirme hizmetleri değerleri bir kaynak, en önemli verimlilik etmeni olarak kabul görmektedir. Eğitim sistemleri bu görevlerini yerine getirirken, bilimsel ve teknolojik değişmeler, toplumsal gelişmeler ve beklentiler, bireylerin gereksinimleri gibi birçok etmeni dikkate almak zorunda kalmaktadırlar. Dolayısıyla, fakültelerin verimliliği yenileşme, yeniliklere uyum sağlama kapasitesi ile doğru orantılı olmaktadır. Yeni bilgilerin zamanında öğrenilmesi ve uygulanması zorunlu hale gelmekte; bilgiler, eğitim sisteminin kaldıramayacağı kadar çok olmakta ve hızla değişmektedir. Bu durum, sistemin yapısını, süreçlerini, verimini ve mezun ettiği ürünün niteliğini doğrudan etkilemektedir.

Mal ve hizmet üreten iş dünyasında geliştirilen ve uygulamaya konulan yeni yönetim kavram ve uygulamalarının benimsenmesi ve eğitim örgütüne uyarlanmaya çalışılması, yükseköğretim için yeni

değildir. Toplam Kalite Yönetimi de ilk önce iş dünyası tarafından benimsenmiş ve şu anda da bazı eğitim sektörlerinde denenmeye çalışılmaktadır. Ama, diğer yeni ortaya çıkan gelişmelere karşı takınılan olumsuz ve önyargılı tutum, kendisine yeni yeni yer edinmeye çalışan Toplam Kalite Yönetimi anlayışı için de geçerlidir.

Peygamberler bile ilk önce ailelerinden ve yakın çevrelerinden başlayarak yavaş yavaş kabul kazanmışlardır. Amerika'da Deming, Juran ve (1979 yılında üçüncü "kalite lideri" olan) Philip B. Crosby birçok yandaş kazanmadan önce 1980'li yıllara kadar beklemek zorunda kalmışlardır. Şimdi ise, Ford Motor Şirketi, Hewlett Packard ve Xerox gibi bu tür dinamik organizasyonlar ile yönetilen birçok USA endüstrileri, satış ve kar düşüşüne karşı, kalite yönetim programları uygulamaları için umutla ve acele ile çalışmaktadırlar. Azalan bütçe sorunuyla karşı karşıya kalınması ile birlikte pek çok halk enstitüleri, bu maliyeti düşük ama yeterliliği yüksek programı denemektedirler.¹⁸⁴

Eğitim sektörü, isteksiz bir yandaş olarak görünmesine rağmen, özellikle kemer sıkma dönemlerinde kalite yönetiminin faydalarını görmektedir (kalite liderlerine göre Toplam Kalite Yönetimi sistemi %30'un üzerinde bir tasarruf sağlayabilir ve bu iddia bazı endüstriler tarafından tasdik edilmiştir¹⁸⁵). Buna karşın, fakülteler ve üniversiteler, kalite yönetim sistemleri için araştırmalarını sürdürmektedirler.

Kalite uygulaması olarak; çok seviyeli yönetim (denetleme) ve resmi emir zincirinin kurulması, genellikle yararı olmayan birçok form, rapor ve datanın üretimi, birçok kontrol ve onay (teftiş) uygulaması, genellikle yapıcı temelleri olmayan resmi değerlendirmelerin kullanımı, genellikle pahalı olmayan materyallerle

¹⁸⁴ L. Edwin Coate, "Implementing Total Quality Management in a University Setting," *Total Quality Management in Higher Education*, San Francisco, Jossey-Bass Inc., Publishers, Number 71, 1991, s. 27-38.

¹⁸⁵ Aynı.

fakat toplam gideri arttırıcı yarışma ortamının teşvik edilmesi ve genellikle iyi işlemeyen planlama sistemlerinin incelenmesi, kaynak tesisi gibi örnekler vardır. Bu tür birçok kalite uygulamalarına alternatif olarak Toplam Kalite Yönetimi uygulanmaktadır. Toplam Kalite Yönetimi, son yıllarda uygulanan bir yönetim tipidir ve USA'da artan bir ilgi görmektedir. Şimdi ise, bazı fakülte ve üniversiteler, Toplam Kalite Yönetimi değerlerinin diğer varolan sistemlerden daha çok yükseköğretim ile uyum halinde olduğunun farkına varmaktadır.¹⁸⁶

Yükseköğretim her zaman kendini geliştirme yollarını aramaktadır. Yükseköğretimde kalite kötü veya orta derecede olduğundan değil, "mükemmel" olması için verilen uğraşta kabul edilebilir olmadığından hiç kimse hizmet veya programların o günün kalitesinde sabit kalmasını istememektedir. Bu da, eğitimcilerin sürekli daha iyi olabilme yollarını araştırdığını göstermektedir. 1990'larda yükseköğretimde karşılaşılan karmaşık ve zor problemler, problemlerin çözümü için tamamen yeni bir yaklaşım istemektedirler. Yirminci yüzyılın son on yılında karşılaşılan taleplerin bir çoğuna cevap verebilme sürecinde en iyi yöntem olduğuna inanıldığından kalite araştırmalarında yeni problem çözme örneği olarak Toplam Kalite Yönetimi seçilmektedir.¹⁸⁷

Modern eğitim anlayışının, aynı dönemde ortaya çıkan modern üretim ve yaşam biçimleri ile paralellikler gösterdiğini ve aynı özellikleri taşıdığını söylemek mümkündür. Bu görüşe göre, imalat ev içinden atölyelere taşınırken, neredeyse eşzamanlı olarak eğitim de ev içinden okullara taşınmıştır. Başka bir deyişle, eğitim sistemleri, sanayi devrimini izleyen dönemde ortaya çıkan değişimlere belki de bütün

¹⁸⁶ Lawrence A. Sherr ve G. Gregory Lozier, "Total Quality Management in Higher Education," *Total Quality Management in Higher Education*, San Francisco, Jossey-Bass Inc., Publishers, Number 71, 1991, s. 3.

¹⁸⁷ Richard D. DeCosmo, Jerome S. Parker ve Marry Ann Heverly, "Total Quality Management Goes to Community College," *Total Quality Management in Higher Education*, San Francisco, Jossey-Bass Inc., Publishers, Number 71, 1991, s. 13-26.

sektörlerden önce cevap vermiştir.

Bugün ise, daha önce de belirtildiği gibi, yeni bir devrim yaşanmaktadır. Bazı araştırmacıların bilgi toplumu adını verdikleri yeni bir toplumsal yapılanmaya doğru gidildiği öne sürülmekte, bu yapılanmaya gidişin ne zaman tamamlanacağı bilinmemekte ve günümüzde akla gelebilecek tüm sektörlerin bu gidişi tipik geçiş süreci sorunları ile yaşadığı söylenmektedir.

Burada ortaya çıkan çok çarpıcı olgulardan birisi, eğitim sistemlerinin bu kez toplumsal değişime daha önce olduğunun tersine cevap vermekte geçikmiş olmalarıdır. Yaşanan sorunların en önemli nedenlerinden birinin de eğitim sistemlerinin yaşadığı isteksizlik ya da varolanı koruma kolaycılığına kaçmaları olduğu söylenmektedir. Birçok sektörde büyük boyutlu dönüşümlere yol açan Toplam Kalite kavramının, eğitim sistemlerinde başarı ile uygulandığı örnekler neredeyse yok denecek kadar azdır. Bunun yanısıra, Toplam Kalite kavramının eğitim sistemlerine yayılabileceği bir deneyim birikiminden söz etmek ise olanaksızdır.¹⁸⁸

Eğitim sistemlerinde kalite kavramının algılanmasında temel olarak iki sorun ortaya çıkmaktadır. Bunlardan birincisi, ürünün sahip olması gereken normları ve özellikleri sayısal olarak dile getirmek zordur. Örneğin, bir fakültenin herhangi bir bölümünden mezun olan kişinin hangi özelliklere sahip olması gerektiğini belirlemenin güçlüğüne yanısıra, mezunlarının hangilerinin bu özelliklere ne ölçüde sahip olduğunu belirlemek de zordur. Fakültede bulunan hemen herkes kendince birtakım değerlendirme ve yargılar öne sürebilir. Ancak, bu değerlendirme ve yargılar için ortak birtakım nesnel ölçütlerin tanımlanmasında da güçlük çekildiği görülmektedir.

Ayrıca, mezunun boyunun uzunluğu ya da kilosu gibi ölçülebilir

¹⁸⁸ Deniz Taşçı, "Toplam Kalite Yönetimi ve Eğitimde Uygulanabilirliği," 4. Ulusal Kalite Kongresi, Toplam Kalite Yönetimi ve Eğitimde Kalite, Özgeçmişler ve Tebliğler, 8-9 Kasım 1995 İstanbul, TÜSİAD-KalDer Yayını, Cilt: 2, s. 255.

özellikler anlamlı değildir. Buna karşılık, örneğin istatistik ya da bilgisayar derslerinden aldığı notlar da anlamlı olmayabilir. Çünkü, bilindiği gibi, öğrenilmiş olanı ölçmek zordur. Öte yandan, öğretilmiş olan ölçülebilse bile, öğretilmiş olanın gerçek yaşamla ilişkisini ölçmek daha güçtür. Kalite kavramının eğitim sistemlerinde algılanmasında ikinci sorun üretim sürecindeki faaliyetlerin ürünün niteliklerine olan etkisini ölçmenin güçlüğüdür. Mezunun istatistik tekniklerinden şunu ya da bunu bilmesinin kalitesine ne ölçüde yansıtacağına bilinmesi noktasında da yetersiz kalınmaktadır.¹⁸⁹

Eğitim sektörleri, bir bakıma, gerçek hayatın bir kopyası gibidir. Okulda gerçek yaşam basitleştirilip yoğunlaştırılır. Örneğin, bilgisayar dersinde öğretilen belli bir programın amacı, doğrudan doğruya sözkonusu programı kullanmayı bilmekten oluşmaz. Mezunun belli birtakım becerilere sahip olmasını sağlamak asıl hedefi meydana getirir. Oysa okulda ölçülebilen sadece öğretilen programın ne ölçüde öğrenildiği olmaktadır.

Bu nedenle eğitim sistemlerinde Toplam Kalite konusundaki çabaları, diğer sektörlerdeki doğal evrimi içine yerleştirmeye çalışmak pek de kolay olmayabilir. Daha önce de belirtildiği gibi kalite, dışsal olarak tanımlanmış ürün normları olmadan tanımlanamaz. Buna karşılık, bazı özelliklerin sınırsızca yükseltilmesi de anlamlı değildir. Örneğin, Matbaacılık bölümünden mezun olan bir öğrenciye, eğitimi sırasında, şu anda ülkenin hiçbir basın kuruluşunda kullanılmayan teknolojileri kullanma becerisini kazandırmak anlamlı değildir. Öğrenci bunları öğrendiği süre içinde gerçekten işine yarayabilecek bilgileri öğrenme şansını yitirebilmektedir. Uygun ve gerekli olan bilgi ve becerinin ne olduğunu belirlemek de kolay değildir.¹⁹⁰

Bu nedenlere karşın; eğitim sektörünün kendine özgü nitelikler taşıması ancak diğer sektörler gibi dünyadaki değişimlerden

¹⁸⁹ Aynı.

¹⁹⁰ Aynı.

etkilenmesi, eğitim sektörlerinin sürekli tekrarlanan, çözülemeyen ve uzun süreden beri devam eden sorunlarının olması, eğitim sisteminde kalite kavramının yerleştirilmesinin ortaya çıkarabileceği tüm zorluklara karşın kazanılacak şeylerin daha fazla olduğu düşüncesi ve yükseköğretimin kendi geleneklerinin böyle bir uygulamaya doğal olarak uygun olduğu düşünülüyor olduğundan, düşük maliyetle yüksek verim elde etmeye yarayan ve müşteri odaklı bir yönetim anlayışı olarak da tanımlanabilecek Toplam Kalite Yönetimi, eğitim sistemlerinde yerleştirilmeye çalışılmaktadır. Burada ise akla, eğitim sektörlerinde müşterinin kim olduğu sorusu gelmektedir.

6. 1. EĞİTİM SEKTÖRÜNDE MÜŞTERİ

Fakülte ve üniversitenin her bölümü birşeyler yapmak için vardır ve bu şeye *ürün* denilmektedir. Bu ürün bir kişi için hazırlanmakta ve üretilmektedir. Bu kişiye ise *tüketici (müşteri)* (*eğitim hizmetinden yararlanan kişi*) denilmektedir. Bir görevi yerine getirmek için bölümlerin ve ünitelerin ihtiyaçları vardır ve bu ihtiyaçlara *gereksinimler* de denir. Bölümün ihtiyaçlarını sağlayanlar ise *hizmet verenler*'dir. Bir bölümün ihtiyaçları diğer bölümün ürünüdür. Her iş ve ihtiyaç kombinasyonu müşteri ve hizmet veren arasında iletişimidir.

Tüketici (müşteri)/hizmet veren felsefesinin yükseköğretime nasıl uygulandığını anlamak için, iş faktörlerini ve ilişkisini incelemek gerekir. Özel sektörde tüketiciler (müşteriler) ve hizmet verenler arasındaki ilişki, ürünün nasıl geliştiği, dağıtımı, ürün kalitesini geliştirmek için hizmet sistemleri ve müşterinin tatminine göre belirlenmektedir.

Tüketici (müşteri) devamlılığını kazanma amacı, birçok firma arasında bir yarışa neden olmaktadır. Her firma tüketicilerini (müşterilerini) memnun ederek piyasadan aldığı payı sabitlemeye veya

arttırmaya çalışmaktadır. Ayrıca ayakta durabilme tekrar edilen işe bağlıdır. Kalite liderlerinin felsefelerinin merkez noktası, tüketicilerinin (müşterinin), üretim çizgisinin bir parçası olması görüşüdür.

Yükseköğretimdeki “müşteri” (tüketici) kavramı, özel sektörün müşteri kavramından farklıdır. Çünkü, yükseköğretimde “sürekli müşteri” yoktur. Öğrenciler, sadece kayıt oldukları günden mezun oldukları güne kadar o eğitim kurumunun tüketicisi (müşterisi) durumundadırlar. Başka bir deyişle, öğrenciler fakülteye, kayıt olduktan sonra mezun olana kadar devam etme eğilimindedirler (bazıları fakülteden ayrılabilir, fakat bunun nedeni tatminsizlik değildir). Asıl dersler dışında, mezun olmuş öğrenciler aynı fakülteye ek dereceler için dönme eğiliminde değildirler. Bu tartışmaya açıktır. Bununla beraber, mezun olmuş veya devam eden öğrenciler, fakültede yaşadıkları deneyimlerde tatminkar ise fakülteye gelmeleri için diğer öğrencilere tavsiyelerde bulunacaklardır. Aynı şekilde, üniversiteden mezun olmuş ve halinden oldukça memnun olan çalışanlar, fakülteden yeni mezun olanların kendi çalıştıkları örgütlere alınmasında yönlendirici olabilirler. Böylece öğrenciler, mezunlar ve çalışanlar geleneksel tüketici (müşteri) ile aynı bazı özellikleri paylaşmaktadırlar.

Tüketici (müşteri) kavramı ile ilgili diğer bir benzerlik, fakülte ve üniversitenin çeşitli unsurları arasındaki ilişkilerde yatmaktadır. Örneğin, gerçekte her işleyen ünite sabit departmanın bir “müşterisi”dir (tüketicisi). Bireysel akademik departmanlar dekanın tüketicisi (müşterisi) ve dekan da departmanların tüketicisidir (müşterisidir). Yükseköğretimde bir fakülte, bireyin hem tüketici (müşteri) hem de hizmet veren olduğu karmaşık ilişkiler ağıdır. Müşteri/hizmet veren felsefesi fakültenin her ünitesine konsantre olarak diğer ünitelere hizmet sağlamak için süreçleri ve sistemleri kullanan bir unsur olarak görülebilir.

Eğer takım çalışması etkili ise tüketici/hizmet veren ilişkisi çok

önemlidir. Fakülte güven, itibar ve kaliteyi teşvik etmek için kavram değerlendirmesi geliştirmelidir. Sınıfta kalite kavramı uygulanışının merkezinde tüketici/hizmet veren ilişkisi yatmaktadır.

6. 2. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ'NİN UYGULANMASI

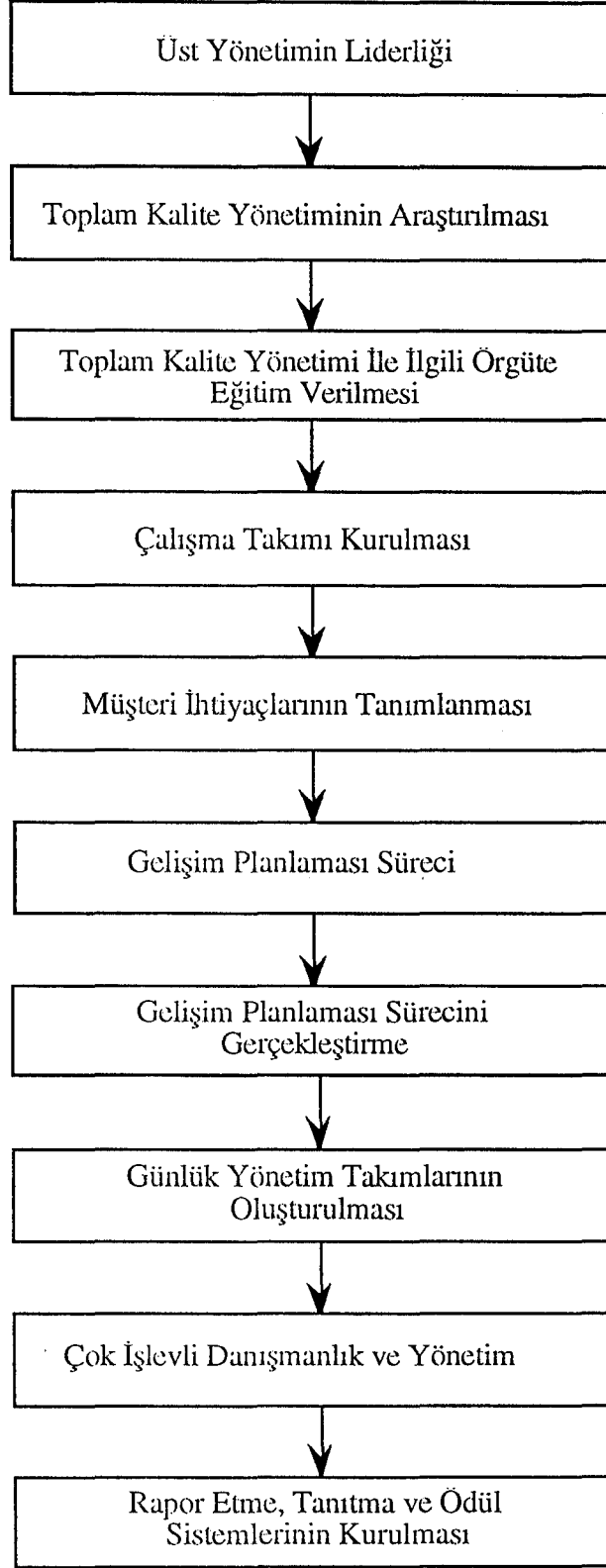
Toplam Kalite Yönetimi anlayışı ve felsefesinin uygulama kararı veren fakülte ve üniversiteler, piyasada mal üreten kuruluşlara oranla, bu uygulamaya bir adım geriden başlamak durumundadırlar veya başka bir ifade ile uygulamaya başlamadan önce küçük bir engel ile karşılaşmaktadırlar. Bu Toplam Kalite Yönetimi, mal üreten kuruluşlarda, özellikle işletmenin pazarda rekabet gücünü arttırmak amacıyla uygulanmaktadır. Ama eğitim sektörü için böyle bir rekabet ortamının varlığından söz etmek imkansız gibidir. Özellikle Türkiye’de, üniversitelerin rekabet ortamında bulunmaması nedeniyle herhangi bir üniversitenin kalitesini başkasıyla karşılaştırma olanağı ve gereği ortadan kalkmaktadır. Rekabet ortamının olmaması üniversitelerde çalışanların kendilerinden memnun olmaları ve herhangi bir araştırmaya girmeye gerek duymamaları önemli bir sorun ve engel olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu nedenle de, genellikle Toplam Kalite Yönetimi anlayışı, fakülte ve üniversitelerde, sürekli gelişmeyi sağlamak amacı ile kullanılmaktadır. Bu bağlamda, Toplam Kalite Yönetimi anlayışını ve felsefesini uygulama kararı veren fakülte ve üniversitelerin, öncelikle aşağıdaki sorulara cevap aramaları, daha sonra gerçekleştirecekleri uygulama aşamalarını başarı ile tamamlamalarında kendilerine yardımcı olacaktır.¹⁹¹

1. Bir fakültenin “müşteri”si (tüketicisi) kimdir?
2. Bu fakültenin ürettiği ürünün sahip olduğu bütün özellikler nelerdir?

¹⁹¹ Deniz Taşçı, “Toplam Kalite Yönetimi ve Eğitimde Uygulanabilirliği,” 4. Ulusal Kalite Kongresi, Toplam Kalite Yönetimi ve Eğitimde Kalite, Özgeçmişler ve Tebliğler, 8-9 Kasım 1995 İstanbul, TÜSİAD-KalDer Yayını, Cilt: 2, s. 257.

3. Bu tüketicici (müşteri), Toplam Kalite anlayışıyla oluşturulacak sistemin içine nasıl çekilebilir?
4. “Müşteri”nin (tüketicinin) istediği ürün nitelikleri ile fakültenin ürettiği ürünün nitelikleri nasıl buluşturulabilir?
5. Fakülteedeki derslerin birbirleriyle ilişkisi gözönüne alındığında, fakültenin içindeki birimlerin ya da kişilerin birbirlerine kaliteli hizmet vermelerine olanak sağlayacak ortak bilinç nasıl oluşturulabilir?

Şimdiye kadar tüm yönleri ile açıklanmaya çalışılan Toplam Kalite Yönetimi anlayışını bilmek kadar onu uygulamaya geçirmek de önemlidir. Bu felsefeyi uygulamaya çalışan mal ve hizmet üreten kuruluşların, ürettikleri ürünleri gibi bu anlayışı uygulama aşamaları da, aslında temelde aynı düşünce ve beklentilerin yatmasına karşın, birbirinden farklılık göstermektedir. Şekil 11’de ise Toplam Kalite Yönetiminin eğitim sektörlerinde (fakülte ve üniversitelerde) uygulama aşamaları verilmektedir (Şekil 11):



Şekil 11. Toplam Kalite Yönetimi Uygulama Aşamaları

AŞAMA 1-ÜST YÖNETİMİN LİDERLİĞİ

Toplam Kalite Yönetiminin ögeleri olarak üst yönetimin liderliği, tüketici (müşteri) odaklılık, firma çalışanlarının eğitimi, takım çalışması ve sürekli gelişme sürecinin benimsenerek uygulanması gibi ögeler kabul edilmektedir. Toplam Kalite Yönetimi ögeleri birbirini tamamlar niteliktedir. Firmanın (fakültenin) ürün ve hizmetlerinin hedef değerleri (üretim sonucunda ürün veya hizmette olması istenen nitelikler), tüketici (müşteri) odaklılık ögesinin uygulanarak müşteri beklentilerinin saptanması ile belirlenir. Belirlenen hedef değerlere ulaşmak için sürekli geliştirme sürecinin çeşitli yöntem ve yaklaşımlarını uygulamak gerekmektedir. Sürekli geliştirme faaliyetlerin planlanıp koordine edilerek, etkili bir biçimde yapılabilmesi için takım çalışmasına gerek vardır. Ayrıca, takımlarda yer alacak personel ile takım çalışmalarından etkilenecek personelin, kullanılacak sürekli geliştirme yaklaşımları ve Toplam Kalite Yönetimi konularında eğitilmeleri gerekir. Eğitim için kaynak ayrılması, takım çalışması ve sürekli geliştirme ortamının fakültede sağlanması, ancak fakülte üst yönetiminin liderliği ve kaliteye kendisini adanması ile gerçekleşebilir.

Üst kademe yöneticinin, kalite ve fakültenin misyonu konusunda, uzak görüş (vizyon) sahibi olması ve amaç tutarlılığı göstermesi gerekmektedir. Kalite geliştirme ve tüketiciyi (müşteriyi) tatmin etme amaçlarını, eğitim ve bakım gibi işlerden kısarak elde edilecek kısa dönem karların üzerinde tutmalıdır. Toplam Kalite çalışmalarına seyirci kalmayıp uygulamalara katılmalı ve orta kademe yöneticileri ile diğer personele örnek olmalı ve onları motive etmelidir. Örneğin, fakülteyi “sıfır hata”, “önce kalite”, “baştan doğru yap” gibi sloganlarla donatmanın, bunları uygulamaya geçirmeden bir faydası olmayacaktır. Aslında, fakültede ilk önce eğitilmesi ve Toplam Kalite felsefesini benimsemesi gereken üst yönetimdir.

AŞAMA 2-TKY'NİN ARAŞTIRILMASI

İlk aşamada Toplam Kalite Yönetiminin uygulanabilmesi için en başta üst yönetimin bu uygulamaya inanması ve destek vermesi gerektiği üzerinde durulmuştur. Daha sonra, bu ikinci aşamada ise Toplam Kalite Yönetimi anlayışının ve felsefesinin ne olduğu konusunda bilgi sahibi olunmalı, bir eğitim sektöründe (örneğin, bir fakültede) nasıl uygulanması gerektiği ve uygulama sırasında nelerin yapılması gerektiği araştırılmalıdır.

AŞAMA 3-TKY İLE İLGİLİ ÖRGÜTE EĞİTİM VERME

Toplam Kalite Yönetiminde eğitimin, fakültedeki en üst düzeydeki yöneticiden en alt düzeydeki bir çalışana kadar herkesi kapsamaması gerekmektedir. Verilecek olan eğitimin konuları şu başlıklarda toplanabilir:

- a. Toplam Kalite Yönetimi nedir?
- b. Toplam Kalite felsefesi ve ilkeleri nelerdir?
- c. Toplam Kalite Yönetiminin fakülteye getireceği yararlar nelerdir?
- d. Takım kurma, takım liderliği ve takım içinde etkin çalışma teknikleri nelerdir?
- e. Kalite geliştirme yöntemleri nelerdir?

Yukarıda sıralananlar, Toplam Kaliteye ilişkin konulardır. Bunların yanısıra, kendilerini yenileyebilmeleri için, çalışanları kendi işleriyle ilgili olarak da eğitmek gerekir. Bilgi, bireylerin kendilerine güvenlerini ve fakültenin ilerlemesine yönelik katkı potansiyellerini arttıracaktır.

Fakültede Toplam Kalite Yönetimi uygulamasının başlamasıyla, varolan sistemden çok farklı başka bir yönetim sistemine geçilecektir. Toplam Kalite Yönetimine ilişkin eğitim, kişileri farkına varma-

anlama-tavır değiştirme-davranış değiştirme sürecinden geçirecektir.

Bir fakülte de Toplam Kalite Yönetimine geçiş aşamasında yaşanması gereken eğitim sürecinde, ilk önce üst yönetim ve tüm fakülte öğretim elemanları için bir seminer veya konferans düzenlenmelidir. Daha sonra, bu seminer veya konferansın bir benzeri fakülte de çalışan diğer işğörenler için gerçekleştirilmelidir. Bu seminer veya konferanslarda, yukarıda sözü edilen eğitim konu başlıkları hakkında bilgiler verilmeli ve fakülte çalışanlarının Toplam Kalite Yönetimi hakkında bilgi sahibi olmaları sağlanmalıdır. Ayrıca, bu tip eğitim ortamlarına katılan öğretim elemanı, idari personel ve diğer işğörenlere, verilen bilgilerin kalıcılığını sağlamak amacıyla basılı materyaller dağıtılmalı ve okunması istenmelidir. Bunların yanında, konunun profesyoneli sayılabilecek ve üretim sektöründe danışmanlık yapan kişilerin fakülteye çağırılarak, bir söyleşi ortamında, karşılıklı bilgi alışverişi yapılması ve tartışma ortamlarının açılması sağlanmalıdır. Bu tip uygulamaların yanında, Toplam Kalite Yönetimini başarı ile uygulayan işletmelere ziyaretler düzenlenebilir ve böylece uygulama sırasında neler yapılması gerektiği gözlemlenebilir. Ayrıca, bu ziyaretler sırasında, uygulama aşamasında karşılaşılan güçlüklerin neler olduğu da tespit edilip ona göre önlemler alınabilir.

AŞAMA 4-ÇALIŞMA TAKIMI KURULMASI

Toplam Kalite Yönetimi hakkında öğrenilenleri uygulamak ve dahasını öğrenmek için bir Toplam Kalite Yönetimi alışma Ekibi oluşturulmalıdır. Bu alışma ekibine “Sorun özme ve İyileştirme Kurulu”, “İ Rehber alışma Ekibi” ya da “Kılavuz alışma Takımı” adları da verilebilir.

Bu Sorun özme ve İyileştirme Kurulu, diğer çalışma gruplarında yapılan çalışmaları yönlendirmek ve koordinasyonu sağlamak amacıyla Toplam Kalite konusuna ılımlı yaklaşan,

uygulanmasını isteyen ve destekleyen ve ayrıca bu anlayışa fazla sıcak bakmayan, ancak karşı olmaları konusunda haklı nedenlere sahip fakülte öğretim üyelerinden oluşmaktadır. Genellikle, fakülte bölüm başkanları, dekan ve dekan yardımcıları bu kurulun doğal üyesi olarak belirlenmektedir. Aslında, bu kurula üye olarak her düzeyden birer ya da ikişer öğretim elemanın kendi aralarında yapacakları seçim ile katılmaları daha katılımcı ve demokratik bir ortam sağlayabilir.

Sorun Çözme ve İyileştirme Kurulu, düzenli toplantılarla bir araya gelmekte ve yapılabilecek çalışmaların stratejisi konusunda çalışmalar yapmaktadır. Bu kurul, öncelikli olarak, fakültenin varolan sorunlarının neler olduğunu araştırmakta, bu sorunları önem derecelerine göre bir sıraya sokmakta ve bunları çözmek için çözüm önerileri geliştirmektedir. Daha sonra da çözümler hakkında ortak bir noktada birleşilerek alınan sonuçlar üst yönetime iletilmektedir.

Bu süreç, üst yöneticilere, daha önce farkedemedikleri ve çalışanların hemen hemen her gün yüzyüze geldikleri problemleri görebilme imkanı vermektedir. Çünkü, oluşturulan bu takıma (kurula) organizasyonun çeşitli birimlerinden elemanlar katılmakta, başka bir deyişle tam katılım sağlanmaktadır. Ayrıca, bu sürecin gerektiği gibi uygulandığı takdirde organizasyon içindeki iletişimi de güçlendirdiği gözlenecektir.

AŞAMA 5-MÜŞTERİ İHTİYAÇLARININ TANIMLANMASI

Bu aşama, tüketici (müşteri) ihtiyaçlarını belirleme, bu ihtiyaçları öncelikli hale getirme ve bunu fakültenin veya üniversitenin önceliklerine çevirmek için oluşturulan bir aşamadır. Ayrıca, bu aşamada, tüketici (müşteri) ihtiyaçları ile bu ihtiyaçlara cevap vermede kullanılan hizmet sisteminin özellikleri aynı tablo üzerine konulmakta ve bu verilen hizmetlerin tüketicilerin (müşterilerin) istek ve ihtiyaçlarını ne ölçüde karşıladığı araştırılmaktadır. Eğer düşük

düzyeyde ve istenilmeyen şekilde verilen bir hizmet varsa, tüketicinin (müşterinin) bu ihtiyacını en yüksek düzeyde karşılayacak nitelikte olması gereken hizmetin özelliklerinin neler olması gerektiği araştırılır ve bir an önce uygulamaya konulur.

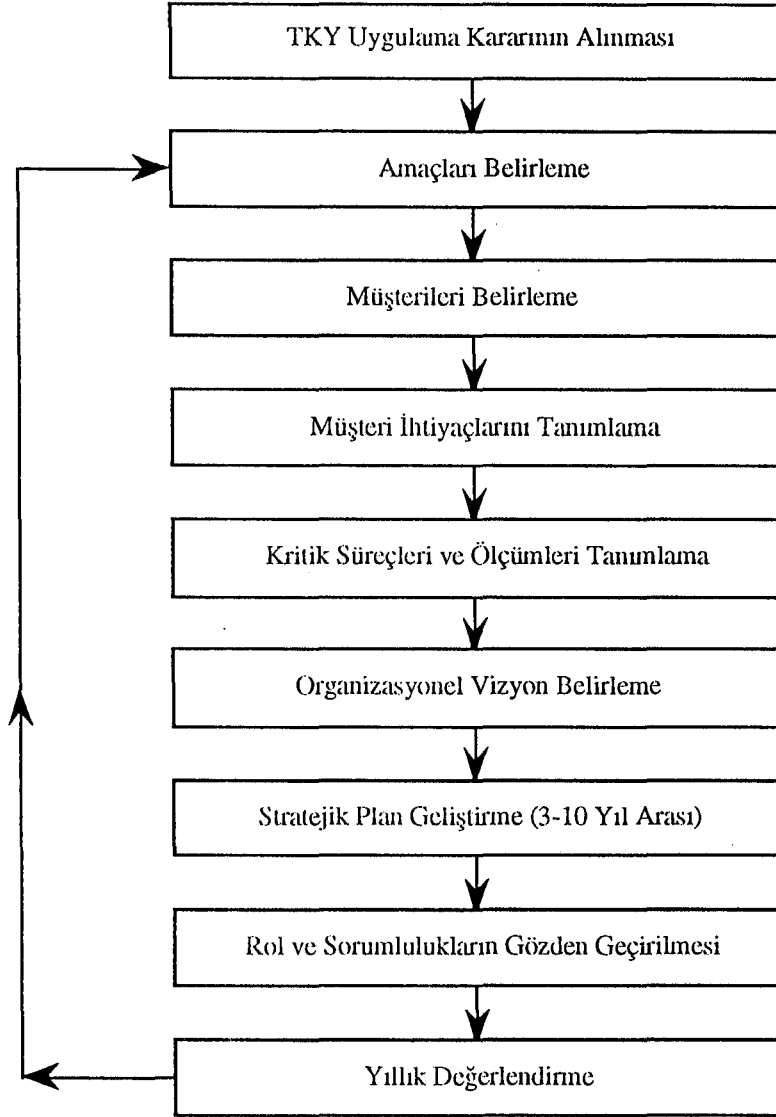
Pratik uygulamalarda, Toplam Kalite Yönetimi uygulaması yaptığını söyleyen pekçok işletme, tüketici (müşteri) beklentilerine ilişkin bilgilerin örgüt düzeyinde iletişimini sağlayacak yeterli bir sürecin bulunmadığı görölmektedir. Bunun belli başlı nedeni, bazı yönetici ve Toplam Kalite Yönetimi danışmanlarının, Toplam Kalite Yönetimini sadece üretim sistemi çerçevesi içinde, sürekli geliştirme ve takım çalışmasından ibaret görmeleri ve bunun sonucunda tüketici (müşteri) odaklılığın gerçekleşmemesidir.

Başka bir ifade ile, bu aşama, “kaliteyi müşteri tanımlar” deyiimiyle işlemektedir. Toplam Kalite Yönetiminin bu aşaması, belki de etkili olarak uygulanması en zor, ancak uzun dönemde fakülteye en fazla yarar sağlayacak olanıdır.

Bu bağlamda, fakülte, ilk önce tüketicisinin (müşterisinin) kim olduğuna karar vermeli ve daha sonra da bu tüketicilerini (müşterilerini) tanıma yolunu seçmelidir. Örneğin, bir fakültenin tüketicileri (müşterileri) halen fakültede öğrenci olanlar, şu anda lisede bulunan ve gelecekte fakültenin öğrencisi olabilecek kişiler, fakülteden mezun olmuş kişiler, fakülteden mezun olanları istihdam eden işverenler ve fakültenin iş ilişkisi içinde bulunduğu işletmelerdir. Fakülte, Toplam Kalite Yönetimi bağlamında, bütün bu tüketicilerin (müşterilerin) istek ve beklentilerini araştırmalı ve bunlara göre hizmet vermeye çalışmalıdır. Bunun için bütün bu tüketicilerin (müşterilerin) gerek anketler aracılığıyla ve gerekse görüşmeler aracılığıyla istek ve beklentilerini fakülte yönetimine bildirmeleri sağlanmalıdır.

AŞAMA 6-GELİŞİM PLANLAMASI SÜRECİ

Gelişim planlaması süreci toplam 9 basamaktan oluşmaktadır. Bu basamaklar, Şekil 12’de görülmektedir:



Şekil 12. Gelişim Planlaması Süreci

Basamak 1: TKY Uygulama Kararının Alınması.

Gelişim planlaması sürecinin ilk basamağı olan TKY kararının alınması basamağında yapılması gereken işlem, fakültede veya üniversitede varolan ve yaşanan bir sorunun çözümü için Toplam Kalite

Yönetimi anlayışı ve felsefesinin kullanılması kararını almak ve uygulamaya geçirmektir. Örneğin, fakültelerde kayıt aşamasında verilen hizmetin kalitesi ve çabukluğu önemlidir ve kayıda gelen öğrenci bazı zamanlarda bu hizmet ile ilgili sorunlar yaşamaktadır. Özellikle kredili sistemi uygulayan fakültelerde bu sorun daha değişik biçimlerde yaşanmaktadır. Başka bir deyişle, öğrencinin ders dönemi başlamadan önce fakülteye gelerek kaydını şahsen yaptırması gibi bir zorunluluk vardır. Öğrenci tarafından istenilen ve arzu edilen hizmet ise, bunun telefon aracılığıyla da yapılabilir olmasıdır. Böyle bir durumda, yönetim, bu hizmetin istenilen kalitede ve aksatılmadan verilebilmesi için ayrı bir birim oluşturma, bu birim içinde telefon hatlarını kurma ve birimin öğrencilerin tüm istek ve beklentilerini karşılar bir düzeyde çalışmasını sağlamak için Toplam Kalite Yönetimi aşama ve basamaklarını kullanabilmektedir.

Basamak 2: Amaçları Belirleme

Öncelikle her işte olduğu gibi bu çalışmada da amaç ve hedeflerin belirlenmesi gerekmektedir. Toplam Kalite uygulamasına başlayacak olan kuruluş mal veya hizmet üreten bir işletme olsa, amaç ve hedef belirlemek daha kolay olabilirdi. Çünkü hizmet edilen kesim ve hesap verilen yer aynı olurdu. Oysa, eğitim sektöründe durum böyle değildir. Bir eğitim kurumunda amaç ve hedef belirlemenin zorluğu hizmet edilen kesimin ve hesap verilen yerin farklı olmasından kaynaklanmaktadır. Bilindiği gibi bir fakültenin hesap verdiği yer rektörlük ve son noktada da yükseköğretim kurumudur. Hizmet verdiği kesim ise öğrenciler, öğrencileri istihdam eden piyasadaki kuruluşlar, istihdam etme potansiyeli olan kuruluşlar, bilim dünyası, üniversitelere proje yaptıran kuruluşlar ve öğrencilerin büyükleridir. Bu farklılık daha önce de sözü edildiği gibi önemli bir zorluk yaratmaktadır. Hizmet edilen farklı kesimlerden gelen talepler hesap verilen kesimin kuralları içerisinde değerlendirilmek durumundadır.

Çalışmanın bu bölümünde fakültenin her bölümü birincil olarak bölümün amacı, kalite politikası ve ulaşılmak istenen hedefleri açıklıkla

belirleyip bunların dekanlık tarafından bilinmesini sağlayacak çalışmaları yapmaları gerekmektedir.¹⁹² Örneğin, fakülte yönetimi kendisi için şöyle bir amaç belirleyebilir: “X fakültesi, toplumun bir fakültesi olarak, ulusa ve dünyaya eğitim, araştırma ve hizmet sunmakla görevlidir.”

Bu şekilde amaç belirleme çalışmalarının, ayrıca bir sorun ile karşılaşıldığı zaman da yapılması gerekmektedir. Belirlenen amaçların tüketici (müşteri) ihtiyaçları doğrultusunda belirlenmesi ve yine bu ihtiyaçları karşılayacak biçimde gerçekleştirilmesi gerekmektedir.

Basamak 3: Tüketicileri (Müşterileri) Belirleme

Mal veya hizmet üreten kuruluşlardan farklı olarak, eğitim sektörünün tüketicilerinin (müşterilerinin) farklı olduğu ve çeşitlilik gösterdiği vurgulanmaktadır. Bu yüzden, bir sorun ile karşılaşıldığı zaman bu sorunu kimlerin, başka bir ifade ile eğitim sektörünün hangi tüketicisinin (müşterisinin) yaşadığının belirlenmesi gerekmektedir.

Basamak 4: Tüketici (Müşteri) İhtiyaçlarını Tanımlama

Toplam Kalite Yönetimi tüm süreç, ürün ve hizmetlerin tam katılımı yoluyla geliştirilmesi, tüketici (müşteri) doyumunun arttırılması ve tüketici (müşteri) bağlılığının yaratılması amacıyla alınan sonuçların sürekli iyileştirilmesine dayanan ve tüketici beklentilerini herşeyin üzerinde tutan çağdaş bir yönetim yaklaşımı olarak tanımlanmaktadır. Tüketici odaklı bu anlayışın bir eğitim kurumunda işleyebilmesi için tüketicinin bu çalışma içinde olması gerekmektedir. Fakültenin ürettiği ürünü tüketen öncelikle öğrencilerdir. Daha sonra bu fakültenin öğrencilerini istihdam edecek işletmeler (potansiyel müşteriler), öğrencilerin büyükleri ve bilim dünyasıdır. Olabilecek amaçların açıkça belirlenmesi ve tüketici doyumunu gerçekleştirilmede fakülteye yön verecek verileri

¹⁹² Deniz Taşcı, “Toplam Kalite Yönetimi ve Eğitimde Uygulanabilirliği,” **4. Ulusal Kalite Kongresi, Toplam Kalite Yönetimi ve Eğitimde Kalite, Özgeçmişler ve Tebliğler**, 8-9 Kasım 1995 İstanbul, TÜSIAD-KalDer Yayını, Cilt: 2, s. 257.

toplayabilmek için Toplam Kalite Yönetiminin çok önem verdiği istatistiksel gerçeklere dayanma gereği ortaya çıkmaktadır.¹⁹³

Fakültenin bölümlerinin amacı ve hedefleri tüketicilerin (müşterilerin) beklentileri ile örtüşmelidir. Bu örtüşme yukarıda sözü edilen istatistiksel gerçeklere dayanma zorunluluğu nedeniyle, ürünün yeniden tanımlanıp tasarlanmadan önce tüketicilerin üründen bekledikleri taleplerini anlamaya yönelik araştırma önerileri Kılavuz Çalışma Takımı (Sorun Çözme ve İyileştirme Kurulu) tarafından önerilmeli ve fakültenin bölüm kurullarında yapılan toplantılarda bu araştırma önerilerinin araştırmaya dönüştürülmesine karar verilmelidir. Bu tip araştırma önerilerine örnek olarak şunlar verilebilir:¹⁹⁴

1. Mevcut öğrencilerin okulla ilgili beklentilerini öğrenmek
2. Mezunlar hakkında demografik nominal araştırma (ne kadarı, nerede, ne iş yapıyor?)
3. Fakülte bölümleri için imaj araştırması (potansiyel öğrenciler ve diğer çevreler fakültenin X bölümü için ne tür yargılara sahip)
4. Öğrencileri istihdam edecek kuruluşların, eleman ihtiyacı ve bu elemanlardan beklentileri nelerdir? (anket yoluyla)
5. Fakültede çalışan ya da dışarıdan ders vermeye gelen tüm öğretim üyelerinin sözü edilen konuda düşüncelerinin alınması (görüşme yoluyla)

Ayrıca, bu basamakta, fakültenin bulunduğu alanda varolan, performansı yüksek fakültelerin ürün tasarımı örnek olarak alınabilir. Yapılabilecek faaliyetlerin en iyilerinden biri de ürün tasarımına müşterinin kendisini katmaya çalışmak olduğu düşünülmektedir. Bunun için, fakültenin öncelikli müşterisinin öğrenci olduğu düşünülerek, öğrencilerin kendilerinin seçtiği ve her bölümden öğrencilerin katıldığı

¹⁹³ Deniz Taşçı, "Toplam Kalite Yönetimi ve Eğitimde Uygulanabilirliği," 4. Ulusal Kalite Kongresi, Toplam Kalite Yönetimi ve Eğitimde Kalite, Özgeçmişler ve Tebliğler, 8-9 Kasım 1995 İstanbul, TÜSİAD-KalDer Yayını, Cilt: 2, s. 258.

¹⁹⁴ Aynı.

Kılavuz Çalışma Takımına (Sorun Çözme ve İyileştirme Kuruluna) benzer bir çalışma takımı oluşturulmalıdır. Oluşturulan bu takımda, bir öğretim elemanının yönlendirmesi ile her türlü sorun tek tek tartışılmalıdır. Bu sorunlar kayıt yenileme sürecinde yaşanan problemlerden, farklı adlarla açılmış ancak aynı içerikle verilen tekrar derslerinden çevre temizliğine kadar her problemi ve konuyu içermelidir.¹⁹⁵

Basamak 5:Kritik Süreçleri ve Ölçümleri Tanımlama

Bu basamakta, üniversite ya da fakülte yönetimi, daha önce belirlediği ve ortaya koyduğu amacını başarabilmesi ve gerçekleştirebilmesi için gerekli olan ve yerine getirmesi gereken görevlerin ve bu görevlerin performans ölçümlerinin neler olduğu açıklanmaktadır. Bu bağlamda, ilk önce fakülte için en önemli tüketicilerinin (müşterilerin) kimler olduğu belirlenmeli ve fakültenin bu tüketici grubuna sağladığı hizmetlerin neler olduğu ortaya konmalıdır. İşte bu sürece “Kritik Süreç” denilmektedir. Bir fakültede, bu kritik süreçlerin ve bunların performans ölçümlerine ilişkin örnek şöyle verilebilir:

<u>Süreç</u>	<u>Performans Ölçümü</u>
Öğretim	Öğrencinin öğretimi değerlendirilmesi
Uluslararası Gelişim	Yurtdışından gelen öğrenci sayısı
Bilimsel Araştırma	Basım ve yayım sayısı
Toplum İlişkileri	Şikayet sayısı
Uzun/Kısa Dönemli Planlama	Ulaşılan amaçların yüzdesi

Basamak 6:Organizasyonel Vizyon Belirleme

Bir fakültenin veya bir işletmenin vizyonu, uzun vadede varılması arzulanan yer ve yapı anlamını taşır. Hedeflerin belirlenmesi genellikle vizyonun belirlenmesi ile başlar. Fakültenin vizyonu, tepe yönetimce belirlenir. Belirlenen vizyonla birlikte, bir de durum değerlendirilmesi yapılır. Durum değerlendirmesinde, iş analizinden

¹⁹⁵ Aynı.

(Swot Analizinden) yararlanılır. Bu analiz, fakültenin güçlü ve zayıf yönleri ile fırsat ve tehditleri birlikte değerlendirmesi anlamına gelmektedir.

Böyle bir analizde “Güçlü yanlarımız nelerdir ve bunlardan nasıl yararlanabiliriz? Zayıf yanlarımızı nasıl geliştirebiliriz? Fakültenin içindeki ve dışındaki fırsatlar ve tehditler nelerdir? Bunlardan nasıl yararlanabiliriz veya bunlara karşı ne gibi önlemler alabiliriz?” şeklinde sorulara cevap aranmaktadır. Böyle bir analizde önemli olan nokta, fakültenin güçlü olduğu ve fırsat olarak gözüken hususlarla zayıf olduğu ve kendisi için tehdit oluşturan hususlara öncelik vermek ve hedefleri buradan oluşturmak gerekliliği ortaya çıkmaktadır.

Basamak 7: Stratejik Plan Geliştirme

Stratejik planlama, organizasyonu bir bütün olarak değerleyerek, en yüksek yönetim düzeylerinde sistematik olarak işletmenin ulaşmayı düşündüğü ana amaçlarının ürün-pazar yeteneklerinin ve bu amaçlara ulaşmak için organizasyon kaynaklarının elde edilmesi ve geliştirilmesine ilişkin yazılı değerlemelerden ibarettir. Bu nedenle stratejik planlama organizasyona yön verici kuralları kapsamına almaktadır.¹⁹⁶

Fakülte, daha önceden belirlediği amaçlarına ulaşmak için kendisi bir stratejik plan yapmak zorundadır. Mesela, fakülte ürünün yeniden tasarımının yapılması gibi bir amaç ve hedef belirlemiş olabilir. Bunun için, bu amacını gerçekleştirebilmek amacıyla bir stratejik plan yapması gerekmektedir. yapılacak böyle bir stratejik plan içerisinde şunlar yer alabilir: Öğrenci profilini çıkarmak, sektöre yönelik araştırma yapmak, öğretim elemanlarına yönelik araştırma yapmak ve kendisi ile aynı alanlarda çalışan diğer fakültelere yönelik araştırma yapmak gibi.

¹⁹⁶ Erol Eren, *İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim*, Yenilenmiş 3. Baskı, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, Yayın No: 234, İstanbul, 1990, s. 49.

Basamak 8: Rol ve Sorumlulukların Gözden Geçirilmesi

Bu basamakta ise daha önceden belirlenmiş amaçlar ve hedeflerin gerçekleştirilmesi için yapılan stratejik planlama sürecinde kimlerin, hangi alanlarda ve hangi rol ve sorumlulukla çalışacakları açıkça ortaya konmaktadır.

Basamak 9: Yıllık Değerlendirme

Yapılan her işte olduğu gibi, fakülte, gelişim planlaması sürecinin sonunda bir yıllık değerlendirme yapmalı, amaçlara ulaşıp ulaşılmadığını kontrol etmeli ve eğer gerekiyorsa amaçları tekrar düzenlemeli ve belirlemelidir.

AŞAMA 7- GELİŞİM PLANLAMASI SÜRECİNİ GERÇEKLEŞTİRME

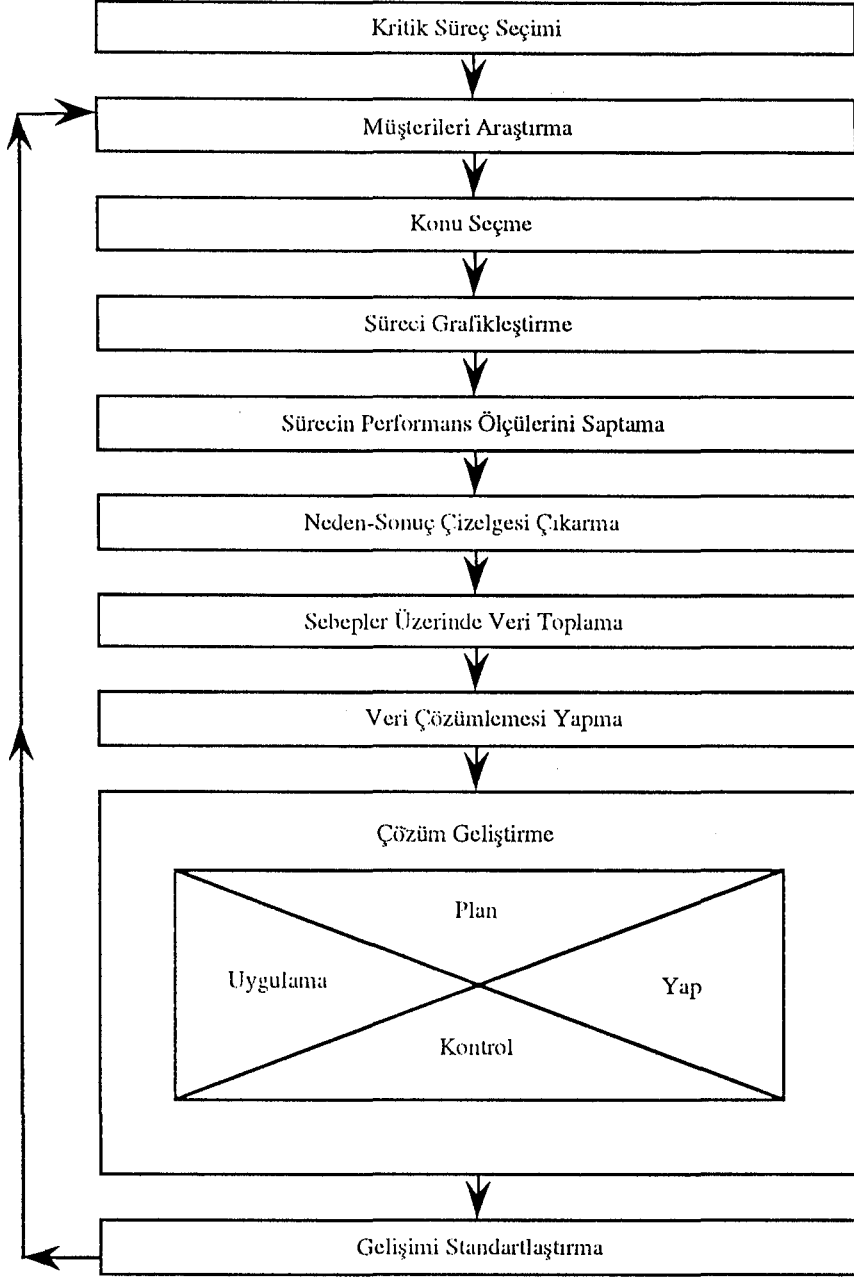
Bu aşamada, “Gelişim Planlaması Süreci” adı ile ortaya konulan basamakları gerçekleştirmek gerekmektedir. Bunlar gerçekleştirilirken, her zaman olduğu gibi, üst yönetimin desteği ve liderliği önem kazanmakta ve aynı zamanda sürecin hızlı ve doğru bir şekilde gerçekleştirilmesine yardım edilmektedir. Ayrıca, bu çalışmalar, Kılavuz Çalışma Takımının (Sorun Çözme ve İyileştirme Kurulunun) gözetiminde ve yönlendirmesinde yapılmalıdır.

AŞAMA 8- GÜNLÜK YÖNETİM TAKIMLARININ OLUŞTURULMASI

Takımlar, Toplam kalite Yönetiminin en önemli unsurlarıdır. Sürecin problemleri üzerinde çalışmak için herkese bir şans verildiğinde daha iyi sonuçlar ortaya çıkmaktadır. Fakültede çalışanların bundan etkilenmesi, gelişime yardımcı olduğundan çözümlerin uygulanışının daha hızlı ve uzun süre işe yaraması aynı derecede önemlidir.

Kılavuz Çalışma Takımı da bu tip takımlardan biridir. Takım yeniden incelenmekte olan konu üzerinde çalışan ve bu süreci geliştirmek için gerekli kaynakları kontrol eden en fazla 10 kişiden oluşmalıdır. Ayrıca, her takımda olduğu gibi bunda da bir lider olmalıdır.¹⁹⁷ Sözkonusu olan bu takım, genellikle Toplam Kalite Yönetiminin temelinde de olan sürekli gelişmeyi sağlamayı amaçlamakta, bu bağlamda da problem-çözme sürecini uygulamaktadır. Problem-çözme süreci Şekil 13’de görülmektedir:

¹⁹⁷ L. Edwin Coate, “Implementing Total Quality Management in a University Setting,” **Total Quality Management in Higher Education**, San Francisco, Jossey-Bass Inc., Publishers, Number 71, 1991, s. 27-38.



Şekil 13. Problem-Çözme Süreci

Bu takımlar, şekil 13'te de görüldüğü gibi, 10 basamaklı problem-çözüm süreci kullanarak gelişim katederler. Genelde süreç gelişimi için ortak bir dil sağlamak amacıyla düzenlenen bu yaklaşım, tüketiciler ile başlamakta; daha sonra gelişimin engelleri ve ana nedenleri üzerinde odaklanmakta ve alınacak kararların ve yapılacak işlemlerin gerçek bir dataya dayanmasını sağlamak ve garanti etmektedir. Bu problem-çözme sürecinde kullanılan basamaklar sırasıyla

şöyle açıklanabilir:

Basamak 1: Kritik Süreç Gelişimi

Bu aşamada, fakülte yönetimi ve Kılavuz Çalışma Takımı (Sorun Çözme ve İyileştirme Kurulu), daha önceden belirlediği gaye ve amaçları doğrultusunda, sürekli gelişim için ve verilen hizmetin kalitesini arttırmak için fakültenin önündeki en önemli fırsatları seçmekte ve belirlemektedir.

Basamak 2: Tüketicileri (Müşterileri) Araştırma

Bu basamakta, sürecin hedef kitlesi olarak belirlenen ana tüketicilere ve bu tüketicilere sağlanan hizmetlerin neler olduğuna karar verilmektedir. Tüketicileri ve onlara verilen hizmeti araştırırken standart bir form veya diğer araçlar kullanılarak araştırma dataları ve verileri toplanmaktadır.

Basamak 3: Konu Seçme

Tüketicilerin (müşterilerin) verilen hizmetle ilgili veya başka türde yaşadıkları pekçok sorun ve problem olabilir. Kılavuz Çalışma Takımı (Sorun Çözme ve İyileştirme Kurulu) bu sorunlar içerisinden hangisinin en öncelikli ve en önemli olduğuna karar vermelidir. Daha sonra da karar verdiği bu problemi, bir an önce çözülmesi gereken bir konu olarak seçmelidir.

Basamak 4: Süreci Grafikleştirme

Bu basamakta, seçilen problemle ilgili sürecin veya süreçlerin akıcı bir grafiği yapılmaktadır. Bu akış grafiği, Kılavuz Çalışma Takımına (Sorun Çözme ve İyileştirme Kuruluna) gelişim için fırsatları daha kolay farkedebilme olanağı sağlamaktadır.

Basamak 5: Sürecin Performans Ölçülerini Saptama

Bu basamakta, tüketici beklentilerini karşılamak ve hatta fazlası ile karşılamak amacıyla sürekli bir gelişim için performansın hangi durumlarının ölçüt olarak ele alınacağına karar verilmektedir.

Basamak 6: Neden-Sonuç Çizelgesi Çıkarma

Bu basamakta, daha önceden belirlenen problemlerin olası nedenleri araştırılmakta ve sürekli gelişime engel olan faktörler açıklanmaya çalışılmaktadır.

Basamak 7: Sebepler Üzerinde Veri Toplama

Bu basamakta, bir önceki basamakta belirlenen problemlerin nedenleri hakkında veri toplanmaktadır. Toplanan bu bilgiler, Kılavuz Çalışma Takımına (Sorun Çözme ve İyileştirme Kuruluna) gelecekte yaşanabilecek böyle bir sorun sürecini önlemek için fırsat vermektedir.

Basamak 8: Veri Çözümlemesi Yapma

Bu basamakta, toplanan verinin değerlendirmesi yapılmaktadır. Ayrıca, bu veri resimlerde, grafiklerde ve şemada gösterilmektedir.

Basamak 9: Çözüm Geliştirme

Bu basamakta, kalıcı çözümler geliştirmeye çalışılmaktadır. Başka bir deyişle, sürekli geliştirme sağlanmaya çalışılmaktadır. sürekli geliştirme, Toplam Kalite Yönetiminin en temel faaliyetidir. Üst yönetimin liderliğinde, eğitilmiş personel takımlar halinde organize olmakta ve “tüketici odaklılık” sonucu belirlenen hedefler doğrultusunda, sürekli geliştirme çalışmaları yapılmaktadır. Bu nedenle, diğer dört öge (plan, yap, kontrol et ve uygula) sürekli geliştirme için gereklidir. Deming, “üretim ve hizmet sisteminizi sürekli ve sonsuza dek geliştirin” demektedir. Kaizen anlayışına göre, tüm ürün, hizmet ve süreçler önemli yatırımlara gerek kalmadan her zaman iyileştirilebilmektedir.¹⁹⁸

Sürekli geliştirme uygulamalarında, planla-yap-kontrol et-uygula çemberi, genel çalışma çerçevesi olarak kullanılmaktadır. Toplam Kalite Yönetiminde kararlar kişilerin inanç, düşünce ve varsayımlarına göre değil, sağlıklı verilerden elde edilen gerçeklere göre

¹⁹⁸ Mete Şirvancı, “Toplam Kalite Yönetiminin Temel Öğeleri,” *Önce Kalite Dergisi*, Ekim 1993, Sayı: 5, s. 14.

verilmektedir. Planla-yap-kontrol et-uygula çemberi bu amaçla kullanılmaktadır. Bunlar şöyle açıklanabilir:

- Planla : Geliştirme amaçlı bir değişiklik planla.
Yap : Küçük çapta değişikliği uygula. Veri topla.
Kontrol Et : Uygulama sonuçlarını kontrol et. Değişikliğin yararı oldu mu?
Uygula : Doğrulama aşamasının sonucuna göre değişikliği standardize etmek veya çemberi tekrarlamak üzere karar ver.

Basamak 10: Gelişimi Standartlaştırma

Bu aşamada, eğer problem çözüldü ise çözümleri normal işlem usulü olarak standartlaştırma işlemi yapılmaktadır.

AŞAMA 9- ÇOK İŞLEVLİ DANIŞMANLIK VE YÖNETİM

Zor problemler ve fırsatlar birçok işlevi olan alanları içermektedir. Bu aşamanın amacı, takım çalışmalarını ana projelere yöneltmek, birçok bölümü içeren çalışmaları bütünlemek ve çalışma gruplarının çalışmalarını geliştirmek ve değerlendirmektir. Çok işlevli danışmanlık yolu ile takımlar, fakültenin öncelikli olarak belirlediği ve sıraya koyduğu gelişim maddelerinden en uygun projeleri seçmektedirler. Takımın yüksek kabiliyetli üyeleri çalışma problemlerinin seçimi ve sonuçların değerlendirilmesinde bilgilerini ve yeteneklerini kullanmalıdırlar. Yine hemen hemen her aşamada olduğu gibi, bu aşamada da yönetimin liderliği ve desteği, aşamanın hızında ve başarısında önemli rol oynamaktadır.

AŞAMA 10- RAPOR ETME, TANITMA VE ÖDÜL SİSTEMLERİNİN KURULMASI

Bu aşamada, Kılavuz Çalışma Takımı (Sorun Çözme ve İyileştirme Kurulu) özel bir konu üzerindeki çalışmasını bitirdikten sonra, sonuçların gözden geçirilmesi ve değerlendirilmesi için fakültenin üst yönetimine (Dekan, Dekan Yardımcıları) yapılan çalışmaları bir rapor halinde sunar.

Fakülte yönetimi, takımların bulduğu çözümleri değerlendirir ve bazılarını uygulama kararı alır. Takım üyelerinin, bu çabalarından ötürü aldıkları en büyük ödül ise, aslında, kendi önerdikleri çözümlerin uygulanmaya başladığını görmeleridir.

Fakülte, ayrıca takımlar ve bireylerce göze çarpan başarılı performansların tanıtımı için bir ödül programı geliştirmelidir. Bu ödül programı, fakültede çalışan tüm bireylerin motive olmalarına yardımcı olacaktır. Kendi yaptığı işte başarılı olanlar ya da bir diğer kişinin yaptığı işe kolaylık getirebilecek öneriler değerlendirilmelidir. Ayrıca maddi ve manevi ödüller verilmeye çalışılmalıdır. Verilecek bu ödüller için, fotokopi ya da döner sermayeden bir fon ayrılabilir. Ayrıca, bunların yanında başarılı performans gösterenlere yönetim teşekkür kartları gönderebilir.

SONUÇ

Özellikle son yıllarda, dünyada bir takım şeylerin değiştiği ve dolayısıyla yeni bir dünya düzeninin oluşmaya başladığı vurgulanmaktadır. Böyle bir ortamda, küreselleşen dünya düzeninden ve yıkılan duvarlardan bahsedilmektedir. Dünyadaki gelişmelere paralel olarak, özellikle 1980 sonrası, ülkemizin dış dünyaya açılması sonucunda ülkemizde de bazı kavramlar ön plana çıkmaya başladı, kalite ve verimliliğin önemi daha iyi anlaşılmaya başladığı gibi, bu kavramların içeriğinde de önemli değişimler oldu. Bu kavramların yanı sıra, ISO-9000 Kalite Güvence Sistemi, Toplam Kalite Yönetimi (TKY) gibi son yıllara kadar pek bilinmeyen yeni kavramlar sadece mal ve hizmet üreten işletmelerde değil, kamuoyunda da tartışılıp konuşulmaya başlandı.

Bu gelişmeler, değişen dünya düzeninde kendilerine bir yer edinmeye çalışan ülkelerin ihtiyaç duydukları gelişmeler ve yeniliklerdir. Çünkü verimlilik ve kalite gerek bireyler, gerekse toplumlar için geleceklerini oluşturmanın en güvenli araçlarıdır. Özellikle gerek iç pazarda, gerekse uluslararası pazarda rekabetin her geçen gün biraz daha arttığı günümüzde, kalite her zaman olduğundan çok daha önemli hale gelmiş durumdadır. Bunun için, sadece ülkemizde değil bütün gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde verimliliği arttırmak ve kaliteyi geliştirmek için yeni teknik ve yöntem arayışları hızla sürmektedir.

Bir ürünün kalitesi kullanıma uygunluk, performans, güvenlik ve güvenilirlik olmak üzere dört kilit ögeden oluşmaktadır. Kalite, optimal teknolojik ve ekonomik koşullarda ürünün kullanım koşullarına uygunluğu ve tüketicinin bilinçli ve bilinçaltı ihtiyaçlarını

Toplam Kalite, kaliteyi sürekli ve etkin olarak gerçekleştirmek ve geliştirmek üzere tüm organizasyonun harekete geçirilmesidir. Toplam Kalite, en ekonomik düzeyde tam bir tüketici tatmini sağlayacak ürün veya hizmet üretebilmek için, bir organizasyondaki çeşitli grupların tümünün kalite geliştirme, kaliteyi sürdürme ve kaliteyi iyileştirme çalışmalarının bütünleştirilmesini sağlayan etkili bir sistemdir. Ayrıca, Toplam Kalite, müşteri memnuniyetinin, çalışanların memnuniyetinin ve toplumda olumlu etkilerin sağlanabilmesi, iş sonuçlarında mükemmelliğe ulaşılabilmesi için politika ve stratejilerin, çalışanların, kaynakların ve süreçlerin uygun bir liderlik anlayışı ile yönetilmesi ve yönlendirilmesi olarak tanımlanmaktadır.

Bir tür performans arttırma stratejisi olarak da tanımlanan Toplam Kalite Yönetimi, başarılı bir şekilde uygulandığında işletmelerde; iç ve dış müşterilerin tatmini, pazar payı, maliyetler, verimlilik, çalışanların iş doyumunu, birimler arası işbirliği ve iletişimin geliştirilmesi gibi alanlarda iyileştirmeler sağlayacaktır. Bu iyileştirmenin hedeflerine ulaşabilmesi için işletmenin tüm üyelerinin sorumluluğu üst yönetime ait olan kalite yönetimine katılımlarının sağlanması gerekmektedir.

Geniş katılımlı kalite yönetimi olarak tanımlanabilecek Toplam Kalite Yönetimi aynı zamanda yönetimde bir düşünce devrimi olmuştur. Kalite sağlama tekniklerinin gelişim sürecine bakıldığında, önceleri sadece üretim süreç ve operasyonlarının sonunda ayıklama esasına dayalı olarak yapılan kalite kontrolünün zaman içinde yönetim bilimleri ile teknolojik, ekonomik ve toplumsal alanlarda yaşanan değişim ve gelişmelere paralel olarak hızlı bir değişim yaşadığı görülmektedir. 1980'li yıllara kadar benimsenmiş olan "kalite kalitecilerin işidir" anlayışı geçtiğimiz son onaltı yıl içinde yerini hızla "kalite herkesin işidir" anlayışına terk etmiştir. Ancak bu yalın ifade tarzı uygulama alanına konulduğunda kuruluşların organizasyonel yapılarından müşteri ilişkilerine, ürün-kalite oluşum sürecinden

personel yönetimi anlayışına kadar tüm süreçleri etkileyen yönetim politikalarında köklü değişikliklerin yaşanması gerekmektedir. Toplam Kalite Yönetimi bu şekli ile sadece ürün kalitesinden istenen düzeye ulaşılmasında ve bunun sürdürülmesi ve geliştirilmesinde değil, fakat aynı zamanda işletmelerin tüm performans göstergelerinde gelişmeler elde edilmesinde önemli başarılar sağlamaktadır.

Toplam Kalite Yönetimi kavramı her sektörde olduğu gibi özellikle üretim ve hizmet sektöründe çok tartışılan bir kavramdır. Çünkü bu anlayışı ve felsefeyi benimsemiş ve uygulamaya çalışan organizasyonlar, gerek mal üretsinsinler gerekse hizmet üretsinsinler, tüm üretim süreçlerinde kaliteyi ve verimliliği yakalamaktadırlar. Ancak, bu kavramın, özellikle Türkiye’de, hemen hemen hiç tartışılmadığı alanlardan biri ise eğitim alanıdır. Oysa ki, eğitim diğer bütün sektörlerle benzer bir biçimde yaklaşımları, üretim süreci, ürünleri ve diğer özellikleri açısından kendine özgü bir takım özellikler taşımaktadır. Ayrıca, diğer sektörler gibi, dünyadaki temel dinamiklerin ve eğilimlerin etkisi altında değişim göstermektedir. Hatta eğitim sektörü, sanayi devrimini izleyen dönemlerde ortaya çıkan bazı değişimlere diğer sektörlerden daha önce cevap vermektedir.

Eğitim sistemleri, ülkelerin ihtiyaç duyduğu nitelikli insangücünü yetiştirmektedir. Yetiştirilen insangücü ülkelerin kalkınmasında anahtar rol oynamaktadır. Günümüzde birçok ülke eğitimde verimlilik ve kaliteyi artırmaya yönelik değişik projeler geliştirmekte ve bu konuda yoğun çaba harcamaktadırlar. Yapılan araştırmalar, kaliteyi etkileyen en önemli faktörün insan faktörü olduğunu ortaya koymaktadır. İnsanı ise eğitim sisteminin en alt sistemi olan okul örgütleri yetiştirmektedir. Okul örgütlerinin çıktısı olan insanın istenen düzeyde yetişmemesi sadece bireyin kendisini ve yetiştiği okulu değil aynı zamanda diğer örgütleri de etkileyecektir. Çünkü eğitim sektörünün çıktısı (eğitim sektörünün ürünü) olan insan, her örgütün ihtiyaç duyduğu insangücü girdisini oluşturacaktır. Bundan dolayı, toplumun kalite konusunda en duyarlı olması gereken örgüt eğitim örgütleridir.

Günümüzde bilgi teknolojisiyle birlikte hızlı bir değişim yaşanmaktadır. Gelişmiş toplumlar bilgi toplumu olarak nitelendirilmektedir. Bu nedenle evrensel değerlere açık, bilgi üretimine katkıda bulunabilen ve bilgiyi yaratıcı bir biçimde kullanabilen insanın yetiştirilmesi gerekmektedir. Bir toplumun bilgi toplumu olmasında en önemli etken eğitimidir. Eğitim sistemleri kendi toplumlarının gelecekları için gerekli olan değerleri ve evrensel değerleri yeni kuşaklara aktarırlar. Eğitim sistemlerinin alt sistemleri olan okullar, bilgiyi üreten, öğreten, yorumlayan ve topluma sunan örgütlerdir. Bundan dolayı bilgi toplumunda okullar daha fazla önem kazanmaya başlamıştır. Bütün bu sebepler doğrultusunda, eğitim sektörünün verimli çalışması ve tüketicilerine sunmaya çalıştığı eğitim hizmetini kaliteli bir şekilde vermesi gerekmektedir.

Eğitim sektöründe Toplam Kalite Yönetimi uygulamaya çalışıldığında, diğer mal ve hizmet üreten kuruluşlara göre, karşımıza bir soru çıkmaktadır. Bu soru ise eğitim sektöründe tüketicinin (müşterinin) kim olduğuna dair sorulan sorudur. Çünkü Toplam Kalite Yönetiminin uygulanmasının temelinde müşteri odaklılık yatmaktadır. Eğitim sektöründe, diğer sektörlerde olduğu gibi tek bir tüketiciden sözedilemez. Doğal yapısı gereği, eğitim sektöründe birden fazla tüketici bulunmaktadır. Bir eğitim sektörünün öncelikli tüketicisi, o sektörün ürettiği eğitim hizmetini tüketen öğrencilerdir. Daha sonra ise bu eğitim sektörünün öğrencilerini istihdam edecek işletmeler, bu eğitim sektörüne girmeyi düşünen öğrenciler, bu eğitim sektörünün ürettiği bilgilerden yararlanan bilim dünyası ve hatta bu eğitim sektöründe bulunan öğrencilerin velileri bile birer tüketici olarak kabul edilebilir.

Eğitim sektörü ve diğer işletmeler için Toplam Kalite Yönetimi, organizasyonların değerlerinde çok önemli ve derin değişiklikler yapmak anlamına gelmektedir. Bu nedenle Toplam Kalite Yönetimi kültürel ve stratejik bir faaliyet olarak da görülebilir. Örgüt kültürü

üzerine yapılan araştırmalar bu tip değişikliklerin örgütler için zor dönemler olduğunu göstermektedir. Çünkü bu değişikliklere uyum göstermek gerekmektedir. Bunun için de değişikliğe neden olan yeniliğin (mesela Toplam Kalite Yönetimi anlayışının) başarılı bir şekilde uygulanması gerekmektedir.

Eğitim sektörünün kendine özgü bir takım özellikleri vardır. Bu özellikler onu diğer sektörlerden ayırmaktadır. Ama buna rağmen yine de diğer sektörler gibi dünyadaki değişimlerden etkilenmekte ve bu etkilenmeye göre yapısını ve hedeflerini yeniden gözden geçirmek durumundadır. Son zamanlarda önemi artan kavramlardan bazıları ise verimlilik ve kalitedir. Mal ve hizmet üreten kuruluşlar bu kavramlara gerekli özeni göstermekte ve organizasyonlarında yerleştirmek için Toplam Kalite Yönetimi gibi çağdaş yönetim anlayışlarını benimsemektedirler. Eğitim sektörü için de durum aynıdır. O da kaliteyi ve verimliliği yakalamak ve verdiği hizmetlerde yerleştirmek için Toplam Kalite Yönetimini uygulamalıdır. Yüksek öğretim kendi gelenekleri ve yapısı itibariyle böyle bir uygulamaya uygundur.

Toplam Kalite Yönetimi anlayışı genelde bir takım sorunların ve problemlerin çözümünde kullanılmakta ve böylelikle de sürekli gelişme sağlanmaktadır. Özellikle eğitim sektöründe, sürekli tekrarlanan, çözülemeyen ve uzun süreden beri devam eden sorunlar vardır (örneğin, genellikle fakültelerde bölüm kurulları, gündeminde pekçok sorun maddesi ile düzenli aralıklarla toplanır ve bu toplantıların hemen hemen hepsinde sorunlar bir çözüme ulaştırılmadan bırakılır, hatta yeni bir takım sorunlarla toplantılar terk edilir).

Doğru işlerin doğru zamanda ve doğru biçimde yapılmasını öngören Toplam Kalite Yönetimi felsefesinin temel taşı olan örgütsel bilinci geliştirme konusu önem taşımaktadır. Özellikle eğitim sektöründe, verilen her türlü hizmette kalitenin geliştirilmesi ve verimliliğin sağlanması için o sektörde yer alan her bireyin kendi üzerine düşen görevleri örgüt bilincini kazanmış bir şekilde yapması

daha etkili olacaktır.

Diğer sektörlerde olduğu gibi eğitim sektöründe de örgüt bilincinin oluşturulması ve bireylerin kendi sorumluluklarını en iyi şekilde yerine getirebilmeleri için, çalışanların motive edilmeleri gerekmektedir. Ayrıca, organizasyon içinde kendilerine değer verildiğini anlayabilmeleri için çalışanların da düşünce ve görüşleri alınmalı ve böylelikle tam katılım sağlanmalıdır. Çünkü Toplam Kalite Yönetiminin başarılı bir şekilde uygulanabilmesinin temelinde tam katılım yatmaktadır.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

- Açıkgöz, Kamile Ün ve Kemal Açıkgöz. **Üniversite Denilen Yer**, Malatya: Uğurel Matbaası, Birinci Baskı, 1992.
- Adem, Mahmut. “Eğitimde Verimlilik,” **Mesleki ve Teknik Eğitimde Verimlilik Semineri’nde Sunulan Bildiri**. Ankara, 1973.
- Akal, Zühal. **İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi**, Ankara: MPMYayınları, No: 473, 1992,
- **İş Etüdü**, Ankara: MPM Yayınları, Yayın No: 29, 1991.
- “Toplam Kalite Yönetimi ve Performans Ölçme ve Değerlendirme Sistemleri,” **Verimlilik Dergisi (Toplam Kalite)**. Özel Sayı, Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayını, 1995.
- Akman, Muvaffak. “Çağdaş Eğitim-Çağdaş Üniversite,” **Çağdaş Eğitim Çağdaş Üniversite**. T. C. Başbakanlık Yayınları, 1992.
- Aksu, M. Bilgin. “Toplam Kalite Yönetimi,” **Eğitim Yönetimi**. Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması Ekonomisi Yayınları, Yıl: 1, Sayı: 2, 1996.
- Balkır, Nihat. “Türkiye’de Çağdaş Eğitim ve Çağdaş Üniversite,” **Çağdaş Eğitim Çağdaş Üniversite**. Ankara: T. C. Başbakanlık Yayınları, 1992.
- Berry, T. H. **Managing The Total Quality Transformation**. R. R. Donneley and Sons Company, 1991.
- Bozkurt, Rıdvan. “Bir Hizmet Organizasyonunda Kalite İyileştirme Programının Başlatılması,” **Verimlilik Dergisi**. Ankara: 1994/4.

- “Kalitenin Esasları ve Deming’in Ondört İlkesi,” **Verimlilik Dergisi**. Ankara: MPM Yayınları, Sayı: 1994/3.
- Bursalıoğlu, Ziya. **Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış**. Ankara: A. Ü. Eğitim Bilimleri Fakültesi, 1987.
- Certo, Samuel C. **Modern Management (Diversity, Quality, Ethics, and Global Environment)**. New Jersey: Prentice Hall Inc., Englewood Cliffs, Sixth Edition, 1994.
- Chapman, David ve Carrier, Carol. **Improving Educational Quality**. Connecticut: Greenwood Press, 1990.
- Çelik, Vehbi. “Eğitim Örgütlerinde Örgütsel Kültür ve Kalite,” **4. Ulusal Kalite Kongresi, Toplam Kalite Yönetimi ve Eğitimde Kalite, Özgeçmişler ve Tebliğler**. İstanbul: TÜSİAD-KalDer Yayını, Cilt: 2, 8-9 Kasım 1995.
- Çevik, Namık. “Çağdaş Üniversite Kavramlar ve Değerlendirmeler,” **Çağdaş Eğitim Çağdaş Üniversite**. Ankara: T. C. Başbakanlık Yayınları, 1992.
- Çoruh, Mithat. “Çağdaş Eğitim-Çağdaş Üniversite,” **Çağdaş Eğitim Çağdaş Üniversite**. Ankara: T. C. Başbakanlık Yayınları, 1992.
- Deming, W. E. **Out of the Crisis**. Cambridge, Mass: MIT Center For Advanced Engineering Studies, 1986.
- Diemer, Regina von. “İletişim ve İşbirliğinde Kalite,” **Verimlilik Dergisi**. Ankara: MPM Yayınları, Sayı: 1994/2.
- Dinçer, Ömer. **Örgüt Geliştirme, Teori, Uygulama ve Teknikler**. İstanbul: Timaş Basım, 1992.
- Drucker, Peter F. **Gelecek İçin Yönetim**. İngilizce’den Çeviren: Fikret Üçcan. İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, İkinci Baskı, Yayın No: 327, 1994.
- Efil, İsmail. **Toplam Kalite Yönetimi ve Toplam Kaliteye Ulaşmada Önemli Bir Araç: ISO 9000 Kalite Güvencesi Sistemi**. Bursa: 1994.

Enginer, R. "Bilimsel Araştırma ve Teknoloji Üretimini Yaygınlaştırılmasında Neden-Sonuç Sorularının Çözümlemesini Eğitimsel Bir Bakış Açısı İle Desenleme," **Verimlilik Dergisi**. Ankara: MPM Yayınları, 1995/2.

Eraut, M. **Education and the Information Society**. London: Council of Europe, 1991.

Erdoğan, İrfan. "Eğitimde Küreselleşme Temel Hedef Olmalı," **Yeni Yüzyıl Gazetesi**, 28 Temmuz 1995.

Eren, Erol. **İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim**, İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, Yayın No: 234, Üçüncü Baskı, 1990.

Ertuğrul, Hurşit. "Çağdaş Eğitim Çağdaş Üniversite," **Çağdaş Eğitim Çağdaş Üniversite**. Ankara: T. C. Başbakanlık Yayınları, 1992.

Ertürk, Selahattin. **Diktacı Tutum ve Demokrasi**, Ankara: 1981.

Feigenbaum, A. V. **Total Quality Control**. Singapore: Third Edition, McGraw-Hill, Inc. 1991.

Feratoğlu, Sema. "Sanayi İşletmelerinde Toplam Kalite Yönetimi ve ISO-9000 Uygulaması." Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi, SBE, 1995.

Fındıkçı, İlhami. **Bilgi Toplumunda Yöneticilerde Kendini Geliştirme**. İstanbul: Kültür Koleji Eğitim Vakfı Yayınları, Yayın No: 2, 1996.

Gitlow, H. S. **Tools and Methods for the Improvement of Quality**, Irwin, Homewood IL., 1987.

————— "Defination of Quality" **Proceedings -Case Study Seminar- Dr. Deming's Managements Methods: How They Are Being Implemented in the USA and Abroad**. Andover, Mass: G. O. A. L. November, 1984.

Gözlü, Sıtkı. "Üretim, Verimlilik ve Toplam Kalite Yönetimi," **Toplam Kalite Yönetiminde Türkiye Perspektifi Sempozyumu Kitabı**. İstanbul: 1994.

Gözüm, S. "Business Productivity Re-Engineering," **NithtWorld Productivity Congress**. New Vision and Strategies For The Next Century: People, Technology and Productivity, Proceedings Volume I, İstanbul: 1995.

Greene, Alan C. **Verimlilik Nasıl Artırılır?** İngilizce'den Çeviren: Yakut Güneri, İstanbul: İlgı Yayınları, 1988.

Güçlükol, Kemal. "Çağdaş Eğitim Çağdaş Yüksek Öğretim," **Üniversitelerin Temel Sorunları, Çağdaş Eğitim Çağdaş Üniversite, Üniversitelerimizin Gelişmişlik Durumu**. Ankara: 23 Mart 1996.

Gürlek, Bilgehan. "Nasıl Bir Toplam Kalite Yönetimi?" **Önce Kalite Dergisi**. İstanbul: KalDer Yayınları, Sayı: 5, Ekim 1993.

Ikenberry, Stanley O. **Values, Leadership and Quality (The Administration of Higher Education)**. University of Illinois Press: 1990.

Ishikawa, Kaoru. **What is Total Quality Control?**, Prentice-Hall, Inc.

————— **Toplam Kalite Kontrol**. İstanbul: KalDer Yayınları, Yayın No: 7, Mayıs 1995.

Johannson-Hedberg, Brigitta. "Developing the Life of Local Communities," **Coping with Change the Democratic Way**. London: University of London, Department of Extra-Moral Studies, 1985.

Jones, Christopher. "Developing A Total Quality Strategy," **Management Services**. March 1992, Vol. 36, No: 3.

Karasar, Niyazi. **Bilimsel Araştırma Yöntemleri**. Ankara: 3A Araştırma Eğitim Danışmanlık Ltd., Yedinci Basım, 1995.

Karpuzoğlu, Tuncer. "Üniversite Sorunları ve Çağdaş Üniversite," **Üniversitelerin Temel Sorunları, Çağdaş Eğitim-Çağdaş Üniversite, Üniversitelerimizin Gelişmişlik Durumu**. Ankara: 23 Mart 1996.

- “Çağdaş Üniversite İçin Öneriler,” **Çağdaş Eğitim Çağdaş Üniversite**. Ankara: T. C. Başbakanlık Yayınları, 1992.
- Kavrakoğlu, İbrahim. **Toplam Kalite Yönetimi**. İstanbul: KalDer Yayınları, Yayın No: 1, 1992.
- **Toplam Kalite Yönetimi**. İstanbul: İkinci Basım, KalDer Yayınları, Yayın No: 2, 1994.
- “Ulusal Kalite Kongrelerine Doğru,” **Önce Kalite Dergisi**. Sayı: 1, KalDer Yayını, 1992.
- **Kalite Güvencesi ISO 9000 ve Toplam Kalite**. İstanbul: Rekabetçi Yönetim Dizisi I, Kasım 1993.
- Kılıçaslan, Y. **Kalite İçin Eğitim, KOSGEP Kalite Yönetimi Semineri**. Ankara: KOSEM, 1991.
- Koçal, Seçil. “Yüksek Öğretimde Toplam Kalite Yönetimi,” **Türk Psikoloji Bülteni**. Sayı: 2, Nisan 1995.
- Koçal, Sevinç. “Yüksek Öğretimde Toplam Kalite Yönetimi Şart,” **Yeni Yüzyıl Gazetesi**. 4 Ağustos 1995.
- Koçel, Tamer. **İşletme Yöneticiliği**. İstanbul: 4. Baskı, Beta Yayınları, 1993.
- Koontz, Harold. “Making Sense of Management Theory,” **A Manafement Sourcebook** (Ed: Franklin Moore). New York: Harper and Row Publishers, 1964.
- Kozlu, Cem. **Türkiye Mucizesi İçin Vizyon Arayışları ve Asya Modelleri**. Ankara: İkinci Baskı, Türkiye İş Bankası Yayınları, 1994.
- Kelada, Joseph N. “Yeniden Süreçleme Toplam Kalitenin Tahtını Sarsıyor mu?” **TMMOB Makina Mühendisleri Odası İzmir Şubesi, Kalite Danışma Merkezi Bülteni**, İngilizce’den Çeviren: Tansel Türkmen, Sayı: 3, Mayıs 1995.
- Kuteş, Zuhâl. “Toplam Kalite Yönetimi Neleri Gerektiriyor?” **Eğitim Sayfası**.

Latzko, W. J. **Quality and Productivity For Bankers and Financial Managers**. Marcel Dekker, Inc., New York, 1986.

Marşap, Akın. "Organizasyonlarda Toplam Kalite Yönetimi'nin Başarılması," **Verimlilik Dergisi (Toplam Kalite)**. Ankara: Özel Sayı, Milli Prodüktivite Merkezi Yayını, 1995.

Mathivanan, M.S.C. "Leadership Effectiveness and Organizational Success," **Ninth World Productivity Congress**. New Vision and Strategies For The Next Century: People, Technology and Productivity Proceedings, Volume I, İstanbul, 1995.

Mergen, Erhan. "Toplam Kalite Yönetimi," **Eskişehir Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**. Eskişehir: C. XI, S: 1-2, 1993.

MESS, **Toplam Kalite Kontrol Yönetimi**. İstanbul: MESS Eğitim Vakfı, 1993.

Mintzberg, Henry. **The Nature of Managerial Work**. Harper and Row Publishers, 1973.

OECD. **High-Quality Education and Training For All**. Paris: 1992.

Oğuz, Orhan. "Çağdaş Üniversite," **Çağdaş Eğitim Çağdaş Üniversite**. Ankara: T. C. Başbakanlık Yayınları, 1992.

Onay, İrfan ve Adal Koroğlu, "Toplam Kalite ve Müşteri İçin Üstün Değer Yönetimi," **Verimlilik Dergisi (Toplam Kalite)**. Ankara: Özel Sayı, Milli Prodüktivite Merkezi Yayını, 1995.

Onural, Canan. **ISO-9000 Kalite Standartları Serisi ve Kalite Güvencesi Sistemi Tanıtım Kitabı**. Ankara: 1992.

Öncüer, Cezmi. "Çağdaş Eğitim Çağdaş Üniversite," **Üniversitelerin Temel Sorunları, Çağdaş Eğitim Çağdaş Üniversite, Üniversitelerimizin Gelişmişlik Durumu**. Ankara: 23 Mart 1996.

Özdiller, Işık. "Günümüzde Bir Sanayi İşletmesinin Kalite Yaklaşımı; Mükemmeli Arayarak Hergün Daha İyi Olmak," **Endüstri Mühendisliği Dergisi**. Cilt: 5, Sayı: 3

Öztürk, S. Ayşe. "Hizmet İşletmelerinde Kalite Boyutları ve Kalitenin Arttırılması," **Verimlilik Dergisi**. Ankara: MPM Yayını, 1996/2.

Öztürk, Nursel. Ferruh Öztürk ve Fatih Babalık, "Bursa'daki Endüstriyel Üretim İşletmelerinde Ergonomik İyileştirmelerin Toplam Kalite Yönetimi'ne Etkisi," **Beşinci Ergonomi Kongresi Kitabı**. İstanbul: MPM Yayınları, No: 570, 1995.

Pekcan, A. Y. "Çağdaş Bir Kalite Düzeyinin Yaratılmasında ve Organizasyonunda Etken Olan Faktörler," **HDTM Dergisi**. No:17, Haziran 1993.

Peker, Ömer. "Toplam Kalite Yönetiminin Eğitim Sistemine Uygulanabilirliği," **Amme İdaresi Dergisi**. Cilt: 27, Sayı: 2, Haziran 1994.

————— "TS-ISO 9000 Serisi Standartların Türkiye'deki Uygulamaları," **Ekonomik ve Teknik Dergi Standard**. Ankara: Sayı: 379, TSE Yayını, 1993.

————— "Eğitimin Yerelleşmesi ya da Özerkleşmesi," **Amme İdaresi Dergisi**. TODAİE Yayınları, Cilt: 28, Sayı: 3, Eylül 1995.

————— "Toplam Kalite Yönetimi," **Amme İdaresi Dergisi**. C. XXVI, S. 1, Mart 1993.

Perkin, H. **The Changing Social Function of the University: A Historical Retrospect**. CRE-Information No: 62, **Town and Gown: The University in Search of Its Origins**, CRE, Geneve, 1983.

Peşkircioğlu, Nurettin. "Kaliteyi Rastlantılar Değil Sistemli Çabalar Oluşturur," **Anahtar**. Y. 1, S. 8, Ağustos 1989.

————— "Kalite Seferberliği İçin Önemli Fırsat: ISO-9000 Kalite Yönetimi ve Güvencesi Standartları," **Anahtar**. Y. 4, S. 48, Aralık 1992.

————— "Toplam Kalite Yönetimi Sistemi ve ISO 9000 Standartları," **Verimlilik Dergisi**. Ankara: MPM Yayınları, Sayı: 1994/1.

- “Toplam Kalite Yönetimi ve Katılımcılık,” **Verimlilik Dergisi (Toplam Kalite)**. Özel Sayı, Ankara: MPM Yayınları, 1995.
- “Toplam Kalite Yönetimi Sistemi,” **Verimlilik Dergisi**. Ankara: MPM Yayınları 1994/1.
- Peşkirçioğlu, Nurettin, Gülten İncir ve Rıdvan Bozkurt. “TKY Geçiş Sürecinde Katılımcılığın Güçlenmesini Etkileyen Faktörlerin Analizi,” **Beşinci Ergonomi Kongresi (Ergonomi ve Toplam Kalite Yönetimi)**. İstanbul: MPM-İTÜ, MPM Yayınları No: 570, 1995.
- Preston, Lee ve James Post. “The Third Managerial Revolution,” **Harvard Business Review**. Vol. 17, No. 3, 1974.
- Redman, Tom. “Is Quality Management Working in the UK?” **Journal of General Management**. Vol. 20, No. 3.
- Richie, Mark L. **Quality Management for Educational Technology Services**. Washington, DC.: Published by the Association for Educational Communications and Technology, 1994.
- Saatçioğlu, Ömer. “Türkiye’de Çağdaş Eğitim ve Çağdaş Üniversite Konusunda Orta Doğu Teknik Üniversitesi’nin Görüş ve Önerileri,” **Çağdaş Eğitim Çağdaş Üniversite**. Ankara: T. C. Başbakanlık Yayınları, 1992.
- Sağlam, Mehmet. “Çağdaş Eğitim-Çağdaş Üniversite,” **Çağdaş Eğitim Çağdaş Üniversite**. Ankara: T. C. Başbakanlık Yayınları, 1992.
- Sherr, Lawrence A. ve Teeter, Deborah J. **Total Quality Management in Higher Education**. San Francisco: Jossey-Bass Inc., Publishers, 1991.
- Simon, Herbert. **Administrative Behavior**. The Macmillan Company, 1957.
- Sovza, Glenn De. “Now Service Businesses Must Manage Quality,” **The Journal of Business Strategy**. Mayıs/Haziran 1989.
- Spanbauer, S. ve J. Hillman. **Reactivating Education with Total Quality Management**. Paper presented at the MACBET conference held in Indianapolis, IN, in June 12-15.

Suojanen, Waino W. **The Dynamics of Management**. Holt, Rinehart and Winston, New York, 1966.

Şahin, H. "Psikoloji Eğitiminde Yeterlilik Onayı: APA Örneği ve Toplam Kalite Yönetimi Anlayışı İçindeki Yeri.," **Psikoloji Dergisi**. 9, (32), 1994.

Şimşek, Metin. "Kalite-ISO 9000/BS 5750 Nedir? ve Nasıl?" **Mühendis ve Makine**. Cilt: 33, Sayı: 392, Eylül, 1992.

Şivancı, Mete. "Toplam Kalite Yönetiminin Ögeleri," **Önce Kalite Dergisi**. Ekim 1993.

Tan, Serdar. "Ergonomik Bir Yönetim Tarzı: Toplam Kalite Yönetimi," **Beşinci Ergonomi Kongresi (Ergonomi ve Toplam Kalite Yönetimi)**. İstanbul: MPM-İTÜ, MPM Yayınları No: 570, 1995.

Taşcı, Deniz. "Toplam Kalite Yönetimi ve Eğitimde Uygulanabilirliği," **4. Ulusal Kalite Kongresi, Toplam Kalite Yönetimi ve Eğitimde Kalite, Özgeçmişler ve Tebliğler**. İstanbul: 8-9 Kasım 1995, TÜSİAD-KalDer Yayını, Cilt: 2.

Taşkın, Erdoğan. "Kalite Başlangıçtır," **Anahtar**. Y.5, S. 56, Ağustos 1993.

Terry, George. **Principles of Management**. Third Edition, R. D. Irwin, Homewood, Illinois, 1960.

Titiz, M. Tınaz. "Eğitimde KAISEN," **4. Ulusal Kalite Kongresi, Toplam Kalite Yönetimi ve Eğitimde Kalite, Özgeçmişler ve Tebliğler**, İstanbul: 8-9 Kasım 1995, TÜSİAD-KalDer Yayını, Cilt: 3.

Toffler, Alvin. **Gelecek Korkusu Şok**, İngilizce'den Çeviren: Selami Sargut, Altın Kitaplar, 1974.

Toplam Kalite Araştırma Komitesi. **Toplam Kalite Yönetimi'nde Türkiye Perspektifi**. İstanbul: 1995.

Tosun, Kemal. **İşletme Yönetimi**. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayınları, No: 2456, 1978.

- Türk Standartları Enstitüsü. **ISO-9005**. Ankara: TSE Yayınları.
- Türk Standartları Enstitüsü. **Kalite Notları (Bölüm 1)**. TSE Kalite Yayınları No: 4, 06/21.
- Türk Standartları Enstitüsü. **TS-ISO-9000 Kalite Güvencesi ve Yönetim-Ders Notları**. Ankara: TSE Yayınları, 1993.
- Türkmen, İsmail. "Toplam Kalite Yönetimi'ne Geçiş ve Başarıyı Engelleyen Faktörler," **Verimlilik Dergisi (Toplam Kalite)**. Ankara: Özel Sayı, Milli Prodüktivite Merkezi Yayını, 1995.
- UNESCO. **World Survey of Education: IV. Higher Education**. Paris, 1966.
- Webb, Ian. **Quest For Quality**, London: 1991.
- Weber, Robert, ve Byrnes, Larry. **Implementing Total Quality Management in Higher Education**. USA: Magna Publication, Second Printing, 1992.
- Yüksel, Ahmet Haluk. **Atatürkçü Düşünce Sisteminde Kültürel İletişimin Modele Dayalı Boyutları**. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi Yayınları, Yayın No: 123, 1987.
- Yüksel, Ahmet Haluk. "Atatürkçü Düşünce Sistemine Dayalı Eğitim Anlayışı ve Eğitim İletişimi", **Kurgu Dergisi**. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi Yayınları, Yayın No: 141, Ocak 1989.