

Kurgu Dergisi  
S: 15, 380-392, 1998

## ÇAĞDAŞ BİR YÖNETİM ARACI: EĞİTİM SEKTÖRÜNDE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN ETKİLERİ

Arş. Gör. Erhan EROĞLU\*

### ÖZET

Birçok sektörde büyük boyutlu dönüşümlere yol açan Toplam Kalite Yönetimi kavramının, eğitim sistemlerinde başarıyla uygulandığı örnekler neredeyse yok denecek kadar azdır. Bunun yanı sıra, Toplam Kalite Yönetimi kavramının eğitim sistemlerine yayılabileceği iyi bir deneyim birikiminden söz etmek ise olanaksızdır. Bu çalışmada, eğitimde kalite kavramı tartışılmış, sonuçta da Toplam Kalite Yönetimi anlayışını benimsemiş bir eğitim sektörünün elde edeceği yararlar üzerinde durulmuştur.

### GİRİŞ

Günümüzde “değişim”, çok sık dile getirilip, hakkında çok fazla kavram üretilen konular arasında yer almaya başladı. Bugün, şöyle bir geriye dönüp baktığımızda, değişim kelimesinin kullanılması ile birlikte, çok şeylerin değiştiğini görüyoruz. Binlerce televizyon kanalı açıldı, onbinlerce radyo istasyonu kuruldu, araç ve cep telefonu kullananların sayısı arttı, videokonferans gibi araçların kullanımı yaygınlaştı. İşletmelerle ilgili olarak korumacılığın büyük ölçüde kaldırılması, gümrük oranlarının azaltılması, yabancı sermayeye geniş imkanların tanınması (1), üretim hızı ve kapasitesinin sürekli artması, ekonomik kutuplaşmaların (NAFTA, APEC) oluşması, duvarların yıkılması ve benzeri gelişmeler güçlü ve dinamik kuruluşların ulusal sınırların ötesine çok daha kolay erişmelerine fırsat verdi.

\* Anadolu Üniversitesi, İletişim Bilimleri Fakültesi

1 İ. Kavrakoğlu (1994). **Toplam Kalite Yönetimi**. İkinci basım. İstanbul: KalDer Yayınları, s. 9.

Yaşanan bu değişimlerle birlikte, 20. yüzyılın ikinci yarısından itibaren, sanayi ve ticaret alanında kendine has özellikleri olan yeni bir döneme girilmiştir. Bu dönemin en temel özelliklerini “*globalleşme*” ve “*imhacı (yok edici) rekabet*” ifadeleri ile tarif edebiliriz (2).

Diğer bir deyişle, oluşan bu globalleşmenin en can alıcı sonucu rekabetin sertleşmesidir. Globalleşme süreci ile birlikte, ekonomik sınırların ortada kalkması sonucunda birçok kuruluş öteden beri sahip oldukları pazarlarda yeni ve güçlü rakipleri karşısında bulmuşlardır. Kolaycılık yerini artık mücadeleye terketmiştir. Eğer tabir yerindeyse, şirketler kendi evlerinde de vurulmaya başlamışlardır.

Bu yeni ortamda başarılı olabilen kuruluşları incelediğimizde, bunların hepsinin ortak özelliklerinin **Toplam Kalite Yönetimi** felsefesini ve onun getirdiği yaklaşımı benimseyen şirketler olduğunu görüyoruz.

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 sektörü, diğer bütün sektörlerle benzer bir biçimde yaklaşımları, üretim süreci ve ürünleri olan ayrıca diğer özellikleri açısından da kendine özgü birtakım nitelikler taşıyan bir sektördür. Buna ek olarak, diğer sektörler gibi, dünyadaki temel dinamiklerin ve eğilimlerin etkisi altında değişim gösterir.

Modern eğitim anlayışının, aynı dönemde ortaya çıkan modern üretim ve yaşam biçimleriyle çok önemli koşutluklar gösterdiğini öne sürmek mümkündür. Bu görüşe göre imalat ev içinden atölyelere taşınırken, neredeyse eşzamanlı olarak eğitim de ev içinden okullara taşınmıştır. Başka deyişle, eğitim sistemleri, sanayi devrimini izleyen dönemde ortaya çıkan değişimlere belki de bütün sektörlerden önce cevap vermiştir.

Burada (Toplam Kalite Yönetimi anlayışının benimsenmesi ve uygulanması sırasında) ortaya çıkan çok çarpıcı olgulardan birisi, eğitim sistemlerinin bu kez toplumsal değişime daha önce olduğunun tersine, cevap vermekte gecikmiş olmalarıdır.

Birçok sektörde büyük boyutlu dönüşümlere yol açan Toplam Kalite Yönetimi kavramının, eğitim sistemlerinde başarıyla uygulandığı örnekler neredeyse yok denecek kadar azdır. Bunun yanısıra, Toplam Kalite Yönetimi kavramın eğitim sistemlerine yayılabileceği iyi bir deneyim birikiminden söz etmek ise olanaksızdır.

Bu çalışmada, eğitimde kalite kavramı tartışılacak, sonuçta da Toplam Kalite Yönetimi anlayışını benimsemiş bir eğitim sektörünün elde edeceği yararlar üzerinde durulacaktır.

## EĞİTİMDE KALİTE

Bilgi çağına ulaşan toplumlarda bilim ve teknoloji ön plana geçmekte ve ülkenin rekabet gücü önemli ölçüde sahip olduğu bilgi potansiyeli ve insangücü kalitesine bağlı gelmektedir. Dolayısıyla ülkemizin rekabet gücünün artırılabilmesi, eğitim kalitesinin yükseltilmesine ve nitelikli insangücü yetiştirilmesine bağlıdır.

Artık “yeni fikirlerin ve bilgilerin uluslararası rekabeti” (3) gündemde yerini işgal ederken bu bilgiye ve fikirlere ulaşabilme ve bunları paylaşabilme de başarılı iş sistemlerini kurmada etkili görünmektedir(4). Çünkü kendi çalışma ortamlarında aktif sorumluluk alabilmeyi öğrenen, gelişen, mesleki bilgisini paylaşan, temel problemlerde çözümü hemen araştırabilen ve mesleki güçlenmeyi en iyi şekilde kullanan çalışanlara ihtiyaç vardır (5).

İnsanın varlığını sürdürebilmesinin temeli tarih boyunca yaratıcılığa dayalı bilgi üretme kapasitesi olup bu günümüze kadar devam etmiştir ve bundan böyle de devam edecektir (6). Bilim teknoloji ve iyi yetişmiş insangücü artık başta gelen üretim faktörleri arasında sayılmaktadır. Yüksek öğrenim kurumları hem üst düzey insangücü kaynağı hem de bilgilerin üretiminde odak noktasıdır. Dolayısı ile bir ülkenin yüksek öğretim sistemini o ülkenin bilim ve teknoloji sisteminden bağımsız ele

3 G. Benveniste (1995). **The Twenty First Century Organizations**. Jossey Boss Publishing, s.3.

4 C. Manz (1992). “Self-Leading Work Teams: Moving Beyond Self Management Mths”. **Human Relations**, 45 (11) , s. 119.

5 C. Argyris (1996). “Good Communication that Blocks Learning”. **Managerial Excellence**. A Harward Business Review Book, s. 303.

6 TÜSİAD (1995). **Türkiye’de ve Dünyada Yüksek Öğretim Bilim ve Teknoloji**. s. 21.

almak eksik, hatta yanlış sonuçlara varılmasına neden olabilir (7). Bu bilgiler ışığında bilgi toplumunun ihtiyaç duyduğu insangücü;

- \* Teknolojik gelişmelere ve bunların yol açtığı değişime adapte olabilme ve sürekli olarak kendini yenileyebilme,
- \* İleri teknolojilere aşinalık, özellikle bilgisayar okuyup yazabilme,
- \* Teknolojinin toplumsal etkilerini kavrayabilme,
- \* Yabancı dil ve iletişim becerisine sahip olma,
- \* Takım çalışması özelliklerine sahip olabilmelidir.

Teknolojinin başdöndürücü bir hızla geliştiği çağımızda, ilerleyen teknolojinin gerisinde kalmamak, kalkınmış ülkelerle rekabet edebilmek, ekonomik yönden güçlü olmak ancak doğru düşünebilen, araştırmacı ruha sahip, bilgili, yetenekli, üretken bireylerin varlığıyla mümkündür. Bunları var edebilmek ise eğitim sisteminde kaliteye öncelik vermekle gerçekleştirilebilecek bir şeydir. Bu bağlamda, öncelikli olarak kalite kavramına, daha sonra da eğitimde kalite kavramına değinmekte yarar vardır.

Kalite kavramı insanlık tarihi kadar eskidir. Çünkü insanoğlu ihtiyaçlarını doğadan tam olarak karşılayamayınca yaşamak için hemen üretim faaliyetine başlamıştır. Bu üretim faaliyetlerinin sonrasında insanların birtakım isteklerinin gerçekleşmesi sözkonusu olmuştur. Böylece üretimle birlikte kalite olgusu doğmuştur (8).

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

İşletmecilikte, kalite, en iyi, en üstün özelliklere sahip mal ya da hizmet demek değildir. Çünkü en iyiyi tanımlamak zordur. Başka bir

7 A.g.k, s. 9.

8 E. Eroğlu (1996). “Toplam Kalite Yönetimi ve Eğitim Alanında Uygulanabilirliği”. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Anadolu Üniversitesi, s. 9.

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 (9).

Bugüne kadar ne araştırmacılar ne de uygulamacılar kalitenin kolayca uygulanabilecek bir tanımını yapamamışlardır. Örneğin, Edward Deming “kalitenin müşteriler tarafından tanımlandığını; birçok kalite ölçme aralığı (standartı) olduğunu; kaliteye ilişkin özelliklerden her birinin müşterinin önemli gördüğünü” belirtir (10). Juran, kaliteyi “çok yönlü kalite özelliklerine sahip olan bir ürünün amaca ve kullanıma uygunluğu” olarak tanımlar (11). Hem Juran’ın hem de Deming’in tanımı müşteri yönlüken; bu tanımlar kalite geliştirme sürecine müşterinin nasıl dahil edileceğini göstermezler. Crosby kaliteyi “gereksinimlere uygunluk” olarak ifade ettikten sonra daha uygun ve kullanışlı bir tanım ortaya çıkarmak için çalışmıştır (12). Crosby’nin bu tanımı tüm tüketicinin beklentilerini karşılamaya yönlendiren stratejik bir yaklaşımdır. Kaliteye böyle dışarıdan (tüketici gözüyle) bakmak hedeflerin saptanmasında, içeriden bakmak saptanan hedeflere göre daha gerçekçi ve zorlayıcı olması açısından çok daha avantajlıdır.

Şimdiye kadar da ortaya konulmaya çalışıldığı gibi, kalitenin ne olduğu konusunda birçok tanım bulunmaktadır. Fakat bunların eğitim sektöründe kaliteyi tanımlamaktan çok uzak olduklarına inanılmaktadır. Mesela, “amaca uygunluk”, “müşteri isteklerinin karşılanması” gibi tanımlar, eğitim sektörü için tam kalite anlayışını ifade etmemektedirler. Eğitim sektöründe kalite geniş kavramları içine almakla beraber, millî ve ahlaki değerleri, müşteriye ve sürekli iyileştirmeyi vurgular. Bu çerçevede eğitim sektöründe kaliteyi tanımlarsak; “kalite; öğrencinin şimdi ve gelecekte okuluna ve topluma bağlılığını artıracak sosyal, psikolojik, bilimsel ve ahlaki değerlerini geliştirecek sistemlerin sürekli iyileştirilmesidir.”

- 9 S. Feratoğlu (1995). “Sanayi İşletmelerinde Toplam Kalite Yönetimi ve ISO-9000 Uygulaması”. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Anadolu Üniversitesi, s.6.
- 10 W. E. Deming (1986). **Out of the Crisis**. Cambridge, Mass: MIT Center For Advanced Engineering Studies.
- 11 Ö. Peker (1993, Mart). “Toplam Kalite Yönetimi”. **Amme İdaresi Dergisi**. C. XXVI, S. 1, s. 201.
- 12 **A.g.k.**, s. 112.

Eğitim sektörünün temel amacı, hizmet sürecinin hem girdisi hem de çıktısı konumundaki öğrencilerin tatmin edilmesi ve topluma nitelikli işgücü kazandırılmasıdır. Topluma nitelikli işgücünün kazandırılması ise, sunulan hizmet kalitesine bağlıdır. Bir hizmet işletmesi olarak eğitim kurumlarının kalitelerini artırabilmeleri, eğitimcilerin kaliteli eğitimden ne anladıkları ile sundukları hizmetin niteliğinin bilinmesini gerektirir. Eğitim sektöründe, kalite faaliyetlerinin hareket noktası ise, öğrencilerin ve eğitimcilerin birbirlerinden ve kurumdan beklentileri olmalıdır.

Eğitim, toplumun yaratıcı gücünü ve verimini artıran, bireye yeteneklerini geliştirme olanağı veren, sosyal adalet ve fırsat eşitliğini gerçekleştiren en etkili araçtır (13). Dolayısıyla eğitim, üretim faktörlerinden biri olan emeğe nitelik kazandırma sürecidir. Nüfusun eğitim düzeyi, bir ülkenin önemli kalkınma göstergelerinden biridir. Gelişmekte olan ülkelerin hızla kalkınabilmelerinin ön şartı, eğitimin niteliğinin artırılmasına yani hizmet kalitesinin iyileştirilmesine ve kalifiye işgücü yetiştirilmesine bağlıdır.

Hizmet kalitesi, sunulan hizmetin “tüketici beklentilerine uygunluk düzeyi”, “kullanım açısından uygunluk” veya “istekleri tatmin etme düzeyi” olarak tanımlanabilir (14). Toplam Kalite Yönetimi anlayışının odak noktası tüketicilerdir. Gerek kâr amaçlı gerekse kâr amacı güdmeyen kurumların temel amacı müşteri tatminidir. Eğitim kurumlarının müşterileri ise, öğrenciler, aileler, iş dünyası ve devlet, yani genel olarak toplumdur. Dolayısıyla, eğitim kurumunun en önemli hedefi, bu grupların tatmin edilmesi olmalıdır. Tatmin ise, kaliteli eğitim ile yakından ilişkilidir.

Kaliteli eğitim, öğretim kurumunun mevcut imkanlarını en iyi şekilde kullanarak, öğrenciye bilgiye ulaşmayı, bilgi üretmeyi öğreten ve kendi alanında uluslararası düzeyde rekabet edebilecek yeteneğe sahip bireyler yetiştirme kapasitesidir. Başka bir deyişle, öğrencinin yeteneklerini geliştiren, muhakeme yeteneği kazandıran, kuşku duymayı, eleştirmeyi ve düşünmeyi öğreten eğitim kaliteli eğitimdir.

13 M. Adem (1992, Haziran). “Ulusal Eğitim Politikamız”. **3. İktisat Kongresi Sosyal Değişim ve Sosyal Gelişme Stratejileri.** s. 39.

14 C. D. Edwards (1968, Ekim). “The Meaning of Quality”. **Quality Progress.** s. 37.

Bu bağlamda, bir yüksek öğretim kurumundaki eğitim kalitesi belirleyen ve etkileyen faktörleri beş grupta toplayabiliriz:

1. Öğrencilerin kalitesi
2. Öğretim elemanlarının kalitesi
3. Fiziki ortamın ve teknik donanımın kalitesi
4. Sosyal-kültürel ve akademik faaliyetlerin yeterliliği
5. Yönetim anlayışı

Eğitimde kalite yaklaşımlarına birçok yönden bakılmaktadır. Gerçekte, eğitimde kalite yaklaşımı ile endüstriyel kalite yaklaşımı arasında büyük benzerlikler bulunmaktadır. Bilindiği gibi, endüstride kalite yaklaşımı temelde,

- \* Girdilerde ve proseslerde kalitenin sağlanması
- \* Çıkan üründe, kalitenin ve müşteri tatmininin sağlanması ilkeleri ile açıklanmaktadır.

Bunun yanı sıra, insangücü kalitesinin artırılması, çalışma koşullarının insancillaştırılması, zamanın verimli kullanılması v.b. gibi birçok kalite ayrıntılarına da girilebilmektedir.

Eğitimde kalite yaklaşımlarında kullanılan ölçülerden biri de verimlilikdir. Bireyin pratik hayatta nasıl verimli olması isteniyorsa ve bu bir anlamda kalitenin ölçüsüyse, eğitimde verimlilik kalitenin ölçüsü sayılmalıdır. Bu görüşe göre; eğitim sisteminde verimlilik denildiğinde, sisteme girdi olarak alınan öğrencilerdeki bilgi, beceri, alışkanlık ve davranışların eğitim süresi sonunda oluşan bilgi, beceri, alışkanlık ve davranışlardan yani çıktıdan olan farkı anlaşılmalıdır. Bireyin sayılan özellikleri ölçülerek girdi ve çıktı arasında oluşan farklılığın eğitim süresince kazandırıldığı varsayılır.

## **EĞİTİMDE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ**

Yenilikçi bir yönetim anlayışını temsil eden Toplam Kalite Yönetimi, günümüzde tüm sektörleri kapsayan örgütsel yapılanmalarda bir toplam performans artırma stratejisi olarak gelişmiştir.

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, 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 (15).

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 işletme performansının iyileştirilmesi stratejisi” şeklinde tanımlanmaktadır (16).

Bu açıklamalardan sonra Toplam Kalite Yönetimi'nin en temel özelliklerini şu şekilde sıralayabiliriz;

- \* İnsana saygı esastır,
- \* Müşterinin tam ve sürekli tatmini ilk hedefdir,
- \* Politikaların oluşturulmasına kalite kavramı yön vermelidir,
- \* Kalite bilinci yaygınlaştırılmalı ve çalışanlar kaliteyi artırmaya çalışmalıdır,
- \* Herkesin işini zamanında, ilk defada ve doğru olarak yapması esastır,
- \* Sürekli gelişme anlayışesas olmalı, ürünün kontrolü değil sürecin kontrolü önem taşımaktadır,
- \* Yöneticiler dahil bütün çalışanların katılacağı sürekli bir eğitim programı uygulanmalıdır,
- \* Her kademedede grup çalışması yapılmalıdır,
- \* Her kademedede katılımcı yönetim uygulanmalıdır (17).

- 
- 15 E. Mergen (1993). “Toplam Kalite Yönetimi”. **Eskişehir Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**. C: XI. S: 1-2, s. 27.
- 16 N. Peşircioğlu (1995). “Toplam Kalite Yönetimi ve Katılımcılık”. **Verimlilik Dergisi (Toplam Kalite)**. Özel Sayı. Ankara: MPM Yayını, s. 31.
- 17 A. Kovancı (1995). **Başarılı Bir Toplam Kalite Yönetimi Sürecinin Oluşturulmasında Tepe Yönetiminin Rolü**. Birinci Sistem Mühendisliği ve Savunma Uygulamaları Sempozyumu. Ankara, s. 739-740.



Toplam Kalite Yönetimi'ni eğitim alanında uygulamaya koyduğumuzda bazı güçlüklerle karşı karşıya kalmaktayız. Sanayi sektöründe üretimde kabul edilen hammaddenin değişmesi üretim şeklinin, makinanın, teknolojinin, işgücünün, yönetim anlayışının, pazarın değişmesi sözkonusu olabilir. Ayrıca bu değişiklikleri sayısal verilerle ölçebiliriz. Ancak eğitimde davranış değişikliklerini sayısal olarak ölçmek zordur, bazı durumlarda imkansızdır. Eğitimde öğrencinin eğitim kurumlarından kazandığı bilgi, yetenek ve davranışlar değerlendirilmeye tabii tutulurlar. Ancak bunların kime göre değerlendirileceğini ölçmek zordur. Bu da eğitim kurumlarının hizmetler sektöründe yer almasından kendine özgü özelliklerinin bulunmasından kaynaklanmaktadır. Eğitim hizmetinin kendine özgü özellikleri ise şunlardır;

- \* Hizmet doğrudan doğruya insandan insanadır,
- \* Müşteri ile hizmeti veren arasında doğrudan bir ilişki vardır,
- \* Hizmetin zamanında yapılması esastır,
- \* Hizmet kusursuz ve mükemmel olmalıdır,
- \* Hizmette verimliliği ve başarıyı ölçmek çok zordur,
- \* Hizmeti gerçekleştirirken dış etkenler nedeniyle sosyal problemler fazladır (18).

Eğitim sistemimize Toplam Kalite Yönetimi anlayışını amaca uygun olarak uyarlayabilir ve bunu sürekli kılabilirsek, bu değişimin toplumumuza sağlayacağı yararların en belirginleri şunlar olabilecektir:

- \* *Eğitimde fırsat eşitliği sağlanacaktır.* Günümüzde yaşanan bölgelerarası eğitim farklılığı giderilmiş olacaktır. “En az düzeyi” kavramı ötesine geçilerek “yeterince” veya daha ötesi, “oldukça iyi düzeyde” yetiştirilmiş eğiticiler, ergonomik standartları belirlenmiş ortamlarında, vazgeçilmez özelliklerde, standartları belirlenmiş alternatifli öğretim programları ile eğitim yapabileceklerdir. Dayatıcı öğretmeye değil, öğrenmeye dayalı eğitim programları hem eğiticiler hem de eğitim alanlar arasında sürekli yarışçı bir rekabet ortamı sağlayacaktır. Bilgi ağlarına dayalı, etkileşimli yaygın eğitim uygulamaları ile kaliteli eğitimcilere, coğrafi bölge olarak uzakta bulunan öğrencilerin ulaşması da sağlanabilecektir.

\* *Öğrenme süresi kısılacak, eğitim maliyetleri azalacaktır.* Eğitim süreleri içinde programları uygulama yoğunluğunu eğitici-öğrenci ikilisi birlikte belirleyebilecektir. Bunun sonucunda isteğe bağlı öğrenim ortamı sağlanacak, öğrenim kalitesi yükselecektir. Diğer yandan, özellikle temel eğitim sonrası eğitim ile uzman yetiştirme amaçlı yüksek okul eğitimlerinde, öğrenciler değişik araştırma veya üretim projelerinde görev alarak eğitim maliyetlerini azaltıcı ekonomik değerler sağlayabilecektir.

\* *Uzman veya meslek sahibi birey sayısı artacaktır.* Ezberci olmayan, yetenekleri geliştirici eğitim sistemi ile kişiler, ilgi duydukları alanlarda uzmanlaşacak veya meslek edineceklerdir. Uzman veya meslek sahibi bireylerin çoğunluk olduğu toplumlarda işgücü planlaması daha düzenli ve verimli olabilecektir.

\* *Toplumsal bilinçlenme artabilecektir.* Bir uzmanlığa veya mesleğe sahip bireylerin oluşturduğu inisiyatif grupları, toplumsal dinamiği artıracaktır. Bu da toplumsal bilinçlenmeyi ve çözüm alternatiflerinin oluşumunu artıracaktır.

\* *Toplumda homojen bir yapı sağlayabilecektir.* En az yeterlilik düzeyinde eğitim almış fertlerin çoğalması ile toplum bir anlamda aynı dili konuşan birbirine daha saygılı ve toleranslı, gerektiğinde paylaşımcı, sahip olduğu kişisel kaynakları ve kamu kaynaklarını daha özenle kullanan homojen bir yapıya kavuşabilecektir.

\* *Teknolojik değişmelerin, gelişmelerin, toplum üstündeki olumsuz etkileri oldukça azalabilecektir.* Kaliteli bir eğitim sistemi ile yetişen bir toplumun fertleri, teknolojik değişmelerle ortaya çıkan olumsuzluklardan daha az etkilenebilecektir.

\* *Verimli ve etkin insangücü yetiştirebilecektir.* Yetenekleri geliştirilmiş insan, yaptığı çalışmalarında daha çok sorumluluk alabilecek ve inisiyatif kullanabilecektir. Bu ölçüler içinde sezgileri de güçlenen bireylerin yaptıkları işte etkinlikleri ve verimlilikleri yükselecektir.

## SONUÇ

Eğitim sistemimizin sürekli iyileştirilmesi, insana verilen değeri ve insanın gelecekteki yaşamının gerektirdiği bilgi ve becerileri elde etmesine bağlıdır. Geleceğin bugünden farklı olacağını unutmamak gerekir. Bunun için Toplam Kalite Yönetimi'nin sağlayacağı yararları şöyle sayabiliriz:

- \* Hayat boyu öğrenciler yetiştirmek,
- \* Öğrenmeden hoşlanan öğrenciler yetiştirmek,
- \* Toplum için üretici üyeler yetiştirmek,
- \* İstihdam edilebilir kişiler yetiştirmek,
- \* Diğerleri ile işbirliği yapmaya istekli insanları teşvik etmek ve desteklemek,
- \* Sürekli gelişmeci düşünceye sahip öğrenciler yetiştirmek,
- \* Toplumdaki herkes için yükselen karlar sağlamak.

Daha önce Toplam Kalite felsefesini benimsemiş bir okulun amaçlarında da ifade edildiği gibi, toplum üyelerinin ihtiyaçlarına yönelik olarak hizmet veren eğitim kurumlarının yeniliğe açık, istikrarlı ve topluma yönelik olarak eğitimlerini şekillendirmesi değişen dünya düzeni ve yaklaşan bilgi çağı ortamı için artık zorunlu hale gelmiştir.

Toplam Kalite Yönetimi'nin sağladığı yararlar, bütün eğitim kurumlarında ortak bir çalışmayı gerektirdiği, çalışan tüm personelde motivasyonu artırdığı için oldukça önemlidir. Toplam Kalite Yönetimi çalışanların problem çözme yönündeki yeteneklerini geliştirdiği ve sorunlara hemen çözüm üretmesi nedeniyle kaynak israfını da önlediği için eğitim sisteminde en kısa zamanda uygulanmaya konulması gerekmektedir.

## YARARLANILAN KAYNAKLAR

- ADEM, M. (1992, Haziran). "Ulusal Eğitim Politikamız". **3. İktisat Kongresi Sosyal Değişim ve Sosyal Gelişme Stratejileri**.
- ARGYRIS, C. (1996). "Good Communication that Blocks Learning". **Managerial Excellence**. A Harvard Business Review Book.

- BENVENISTE, G. (1995). **The Twenty First Century Organizations**. Jossey Boss Publishing.
- DEMING, W. E. (1986). **Out of the Crisis**. Cambridge, Mass: MIT Center For Advanced Engineering Studies.
- EDWARDS, C. D. (1968, Ekim). "The Meaning of Quality". **Quality Progress**.
- EROĞLU, E. (1996). "Toplam Kalite Yönetimi ve Eğitim Alanında Uygulanabilirliği". Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi.
- FERATOĞLU, S. (1995). "Sanayi İşletmelerinde Toplam Kalite Yönetimi ve ISO-9000 Uygulaması". Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi.
- KAVRAKOĞLU, İ. (1994, Nisan). **Toplam Kalite Yönetimi**. İkinci basım. İstanbul: KalDer Yayınları.
- KOVANCI, A. (1995). **Başarılı Bir Toplam Kalite Yönetimi Sürecinin Oluşturulmasında Tepe Yönetiminin Rolü**. Birinci Sistem Mühendisliği ve Savunma Uygulamaları Sempozyumu. Ankara.
- MANZ, C. (1995). "Self-Leading Work Teams: Moving Beyond Self Management Mths". **Human Relations**. 45 (11).
- MERGEN, E. (1993). "Toplam Kalite Yönetimi". **Eskişehir Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**. C: XI. S: 1-2.
- PEKER, Ö. (1993, Mart). "Toplam Kalite Yönetimi". **Amme İdaresi Dergisi**. C. XXVI, S. 1.
- PEŞKİRCİOĞLU, N. (1995). "Toplam Kalite Yönetimi ve Katılımcılık", **Verimlilik Dergisi (Toplam Kalite)**. Özel Sayı. Ankara: MPM Yayını.

SALLIS, E. (1993). **Total Quality Management In Education.**  
London: Kogan Page Educational Management Series.

TÜSİAD (1995). **Türkiye’de ve Dünyada Yüksek Öğretim Bilim ve Teknoloji.**