

# EĞİTİMDE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ VE KÜLTÜR

Yrd. Doç. Dr. Mehmet ŞİŞMAN\*

## ÖZET

Son on yıllarda örgüt ve yönetimle ilgili olarak kalite çemberleri, iş yaşamının kalitesi, toplam kalite yönetimi, tam zamanında üretim, sıfır hata ile üretim gibi kaliteyle ilgili konular önem kazanmıştır. Eğitim yönetimi alanında da benzer biçimde son on yıllarda, etkili okul, mükemmel okul, kaliteli okul, alternatif okul, nitelikli okul gibi konular üzerinde sıkça durulmaktadır. Toplam kalite yönetimi (TKY) ya da topyekün mükemmellik yaklaşımında, bir örgütteki üretim sürecine ve kararlara personelin topyekün katılımı, müşteriye yönelik olma, müşteri eğilimlerine önem verme, üretim sürecine ilişkin öneri geliştirme sistemleri kurma, örgütün insan kaynağını sürekli geliştirme, en mükemmele ulaşma, üzerinde durulan başlıca konular olmaktadır. Bu makalede, TKY yaklaşımının temel felsefesi ve ilkeleri açıklanarak bu anlayışın eğitim ve okul yönetimine uygulanabilmesi tartışılmıştır.

## GİRİŞ

Bilimsel yönetimin babası olarak bilinen Frederick W. Taylor, endüstri içinde yer alan her işgöreni, makinanın bir parçası olarak görmüş; örgütteki işlerin, özel eğitim görmüş yönetici kadrolar tarafından, emirler verilerek yerine getirilebileceğini ileri sürmüştür. Ona göre işgörenin, verilen işi yaparken kendine özgü herhangi bir tasarımda bulunmasına ve kendi yaklaşımını işine uygulamaya kalkmasına gerek yoktu. Zira böyle bir davranış, ancak yönetimin amaçlarının savsaklanmasına hizmet edebilirdi. Bu yönetim anlayışı, tüm yetkilerin tepede toplandığı otoriter bir örgüt yapısını öngörüyordu. Eğitim ve okul sistemlerinde de önceleri bu tür örgüt yapısı model alınmış olup bu anlayış, gerek ABD'de gerekse başka ülkelerde kimi endüstri işletmelerinde, devlet dairelerinde ve eğitim örgütlerinde halen yaşamaya devam etmektedir. Böyle bir örgüt ve yönetim yaklaşımı, işgörenin geleceğe dönük düşünmesini ve projeler üretmesini engellemektedir. TKY anlayışı, bilimsel yönetim paradigmasının ötesinde farklı bir anlayış olup bu yaklaşımın eğitim örgütlerine uygulanması halinde, bilimsel yönetim paradigmasının yetersiz kalacağı ileri sürülebilir (Bostingl 1992:67). İçinde yaşanan 1990'lı yıllarda, sürekli gelecek üzerinde konuşulup yazılmakta, pazardaki payını artırmayı dü-

\* Osmangazi Üniversitesi Fen Ed. Fak. Eğt. Bil. Böl.

şüen işletmeler, müşteri eğilimlerine ve beğenisine daha çok önem vermekte; bütün plan, proje ve tercihlerini geleceğe dönük olarak daha kaliteli ürün ve hizmet üretme yönünde yapmaktadırlar.

### **Toplam Kalite Yönetimi Nedir?**

TKY, 1990'lı yılların başından itibaren, Batı yönetim düşüncesi içinde gelişen bir akım olarak oldukça ilgi görmeye başlamıştır. Bu akımın öncüleri olarak bilinen ve konuya ilişkin literatürde sıkça göndermede bulunulan üç isim, W. Edwards Deming, Joseph Juran ve Kaoru Ishikawa'dır (Hackman and Wageman 1995: 309). İngilizce karşılığında (total quality management) Türkçe'ye "toplam kalite yönetimi" olarak aktarılan bu yaklaşım, başka bir deyişle "topyekün mükemmellik" olarak da ifade edilebilir. TKY'de, örgütsel açıdan toplam sözcüğü, grubun bütünlüğünü, üretim sürecine tüm üyelerin birlikte katılmasını; kalite sözcüğü, üretilen ürünün/hizmetin, önceden belirlenen amaç ve standartlara uygun biçimde ve nitelikte üretilmesini; yönetim sözcüğü de üretilen ürünün/hizmetin, arzu edilen bir yönetim ve liderlik sistemi öncülüğünde üretilmesini ifade etmektedir (Osborne 1992:7). Bu yönetim anlayışında temel amaç, üretim sürecine herkesin katılmasını sağlama, örgütsel süreçleri sürekli iyileştirme, müşteri doyumunu (ihtiyaç ve beklentilerini) ön planda tutma, maliyetleri düşürme ve kaliteyi yükseltmedir. Buna göre eğer bir örgütte tüm üyeler benzer amaçları paylaşmış ve üretilen ürünün/hizmetin standartları konusunda bir anlaşmaya varmışlarsa, söz konusu standartlara uygun ürünlerin üretilmesi konusunda, yönetim tarafından da gerekli teşvik ve desteği görüyorlarsa, o zaman bir örgüt için toplam kalite yönetimi de söz konusu olabilir.

TKY, ilkin endüstri işletmelerinde gündeme gelen daha sonra sağlık örgütleri, eğitim örgütleri ve resmi bürokrasilere uyarlanmaya çalışılan bir yaklaşımdır. Kalite anlayış ve akımının, ilkin Amerikan fizikçi ve istatistikçilerinin çalışmalarından doğduğu, esas itibarıyla de Amerikalı Edwards Deming'in II. Dünya savaşı sonrasında, Japonya'da kalite yönetimine ilişkin verdiği derslerden sonra gündeme geldiği ileri sürülmektedir. Kaliteyle ilgili konuları, 1950'li yıllarda dile getiren Deming, "Japonya'ya kaliteyi öğreten Amerikalı" olarak bilinmektedir (Lockwood 1992:2). Deming ve izleyicileri, işletme yönetimiyle ilgili olarak rekabet, kıdem, performans değerlendirme, performansla göre ödül ya da terfi, hiyerarşik yapı gibi kavramlara fazla itibar etmemekte; takım çalışması, müşteri doyumunu, işyeri yaşamının işgörenlere sağladığı doyum, kaliteli ürün için karar verme süreçlerinde istatistiksel veri ve tekniklerin kullanılması gibi konulara önem vermektedirler. Bunlardan istatistiksel teknikler, her ne kadar bu yaklaşımda kimilerince anahtar rolde görülürse de başarıyı sağlayan tek faktör olarak da görülmemektedir (Lock-

wood 1992:2). Kaliteyle ilgili bir konu olarak iş yaşamının kalitesi de 1980'li yılların başında gündeme gelmiş bir konudur. TKY akımı ile bu akım arasında da bazı benzerlikler vardır (Hackman and Wageman 1995:319).

Kalite denilince akla gelen bir konu da yakın zamanlarda yönetimle ilgili literatürde üzerinde sıkça durulan "kalite çemberleri" konusudur. Kalite çemberleri uygulaması ilkin Japon örgütlerinde görülür, daha sonra Batıda, ABD'deki örgütlerde, hatta Türkiye'de bazı örgütlerde uygulanmaya çalışılır. Yapılan araştırmalara göre, örgütlerde kalite çemberleri uygulamasından doğan başlıca sonuçlar şunlar olmaktadır: (1) Örgüt ve amaçlarla bütünleşme, (2) süreç, prosedür, araç-gereç ve insandan yüksek kalitede çıktı sağlama, (3) işbirliği, güven ve örgütle övünme, (4) düşük işgücü devri ve devamsızlık, (5) çok düşük düzeyde malzeme israfı ve hurda, (6) düşük düzeyde hata, (7) geniş ölçüde katılma duygusu, (8) iş kazalarında azalma, (9) grup içi etkili iletişim, (10) lider ve üyeler arasında iyi ilişkiler ve açıklık, (11) beklentilere uygun olarak oluşturulan örgüt iklimi ve bu iklim içinde yükselen uyum, güdülenme ve moral, (12) mevcut durumla yetinmeme, geçmişin hatalarını bilerek gelecekteki ihtimaller üzerinde yoğunlaşma (Batten 1989:80). Bir araştırmaya göre, ABD'deki işletmelerin %65'i, işgörenlerin örgütsel süreçlere ilişkin görüşlerini belirlemek amacıyla öneri geliştirme sistemleri oluşturmakta; %70'i yönetici ve işgörenlerin birlikte oldukları kalite konulu toplantılar düzenlemekte, kaliteyle ilgili olaylar ve başarıların konuşulduğu kalite günleri düzenlemekte ve kutlamaktadır. Dolayısıyla bu tür örgütlerde her işgörenin kaliteyi iyileştirme çalışmalarına katılması teşvik edilmektedir. Yine söz konusu araştırmaya göre, TKY anlayışına uygun olarak yönetilen örgütlerin %85'i, kalite ile ilgili başarılarından dolayı bireysel ya da gruba yönelik ödül programları geliştirmektedirler (Hackman and Wageman 1995:317).

### **Deming'in Kalite İlkeleri**

Gerek işletmeler, gerekse eğitim yönetimi ve okullarla ilgili olarak TKY konusunda yazılanlarda en çok adı geçen isimlerden biri Deming'dir. Deming, kalite konusuyla ilgili olarak geliştirdiği dört ilkeyle tanınmaktadır. Deming'in kalite ilkeleri özetle şunlardır:

1. Ürünün ve hizmetin geliştirilmesine yönelik amaçlarda istikrar yaratılması,
2. Ürüne ilk aşamada kalite sağlanması, böylece kaliteye dayalı denetime gerek kalmaması,
3. İş, etiket fiyatına göre değerlendirmekten vazgeçilmesi, onun yerine toplam maliyetin en aza indirilmesi,

4. Kaliteyi ve üretkenliği artırmak için üretim ve hizmet sisteminin sürekli geliştirilmesi ve maliyetlerin sürekli azaltılması,
5. Denetimin, insanların ve makinaların daha iyi çalışmasına yardımcı olmak amacıyla yapılması,
6. Korkunun ortadan kaldırılması,
7. Bölümler arası engellerin ortadan kaldırılması,
8. İşgörenlerden sıfır hata ve yeni üretkenlik seviyeleri istemek için sloganların, teşviklerin ve hedeflerin ortadan kaldırılması,
9. İş standartlarının (kotalar) yokedilmesi,
10. Liderliğe önem verilmesi, liderliğin elden ele geçirilmesi,
11. Hedeflere (amaçlara) dönük yönetimden vazgeçilmesi,
12. Sayılara, sayısal amaçlara dayalı yönetimden vazgeçip denetimcilerin sorumluluğunun, sırf kalite rakamlarına dayalı olmaktan kurtarılması,
13. Etkili bir eğitim ve kendini geliştirme programının başlatılması,
14. Örgütsel dönüşümü sağlamak için herkesin çalışmaya oturtulması (Aguayo, 1994; Lockwood, 1992).

TKY yaklaşımı, her şeyden önce yeni bir yönetim anlayış ve felsefesini ifade etmektedir. Bu yönüyle TKY anlayışı, eylem için mavi bir proje (blueprint) olmaktan çok, tanımlanabilmesi ve kavranması oldukça güç bir yönetim felsefesi olarak nitelendirilmektedir (Lockwood 1992:2). Bazı çalışmalarda TKY, esas itibarıyla istatistiksel ve mühendislikle ilgili kavram ve terimlere ağırlık verilerek açıklanmaktadır (Capper and Jamison 1993: 25). Bu anlayışın, temelde, bilimsel yönetim, mekanik ve rasyonel örgüt düşüncesine dayandığı ve örgütle ilgili olarak daha çok sert (hard) değişkenler üzerinde yoğunlaştığı söylenebilir. Oysa, örgütsel verimlilik ve etkililikle ilgili son on yıllarda yapılan çalışmaların odak noktasını daha çok yumuşak (soft) değişkenler ve bu bağlamda kültür oluşturmaktadır. TKY yaklaşımında üzerinde durulan üç boyut, bir örgütle ilgili olarak üretim süreci, ürün ve müşteriler arasındaki ilişki ve etkileşimdir. Üretimde bulunan her örgüt, belli bir müşteri grubuna hitap eder. Müşteri bulabilmek, ürünü/hizmeti pazarlayabilmek ve pazarda pay sahibi olabilmek için her örgüt, müşterilerinden dönüt almak, müşteri eğilimleri ve tercihleri üzerinde yapılacak araştırmalar doğrultusunda, gerektiğinde üretim süreci ve ürünün/hizmetin niteliği üzerinde gerekli değişiklikleri yapmak durumundadır. Bu durumda kalite, müşterinin üründen doyum sağlaması, üretim süreçlerindeki sapmaların gi-

derilmesi ve ürünün iyileştirilmesi olarak tanımlanabilir. Myron Tribus, okulla ilgili olarak müşteri kavramını şöyle açıklamaktadır: Sınıftaki öğrenciler öğretmenlerin; öğretmenler yöneticilerin; yöneticiler okul yönetim kurulunun (ya da üst yönetimin), geniş anlamda da tüm toplum, eğitimin müşterisi durumundadır (Lockwood 1992:5). David Langford da TKY yaklaşımındaki "kalite" kavramının, üretimde kullanılacak araç ve tekniklerin ötesinde, dünyayı farklı bir gözle görebilmeyi ifade ettiğini, bir başka ifade ile "insanın ne yaptığını, niçin yaptığını ve nasıl yaptığını düşünmesi" biçiminde açıklamaktadır (Lockwood 1992:11).

### **Eğitim Örgütlerinde Toplam Kalite Yönetimi Uygulaması**

Eğitimin temel amaçlarından bazıları, eğitilecek bireyin, entellektüel, sosyal, moral/ahlaki, ruhsal, fiziksel, kültürel, estetik yönlerden gelişmesini sağlamaktır. Ancak, bazı okulların, bu amaçlardan bir kısmını gözardı ederek diğerleri üzerinde yoğunlaşması söz konusu olabilir. Giderek okullarda ağırlıklı olarak entellektüel eğitime daha çok önem verildiği, diğer amaçları ihmal etme yönünde yaygın bir eğilim olduğu ileri sürülmektedir (Beare and Others 1989:31).

Kalite, yapılan bir işteki mükemmelliği ifade etmektedir. Myron Tribus'a göre, toplam kalite yönetimi, bütüncül (holistic) bir anlayışı ifade etmekte olup sadece sınıf ve okul yönetimiyle ilgili bir konu olmayıp oyunda rol alan tüm oyuncuların rolleriyle ilgili bir konudur. Esas itibarıyla TKY yaklaşımı, örgütün, örgütteki rollerin ve bu rolleri yerine getirecek işgörenlerin, yeniden kavramlaştırılmasını gerekli kılan, bu yönüyle de geçmişte ABD işletmelerinde ve okullarında gözlenmeyen bir yaklaşım biçimi olarak nitelendirmektedir (Lockwood 1992:2-5). TKY yaklaşımının ilkelerinin okullardaki uygulaması ise diğer sektörlerden farklılaşabilir. Kimi araştırmacılar tarafından Deming'in kalite ilkelerinin okullara uyarlanmasına ve okullar açısından yorumuna ilişkin çeşitli çalışmalar yapılmıştır (Lockwood, 1992; Lezotte 1992; Bayless and Others 1992; Andrade and Ryley 1992; Dude 1993; Holmes and Others 1993; Holt 1993; Schmoker and Wilson 1993). Yukarıdaki açıklamalar ışığında Deming'in ilkelerinin okullar ve eğitim açısından yorumu, özetle şöyle yapılabilir :

1. Eğitim hizmetlerinin kalitesini artırmaya dönük amaçlarda istikrar yaratılması, kaliteli öğrenciler yetiştirebilmek için okuldaki tüm süreçlerin ve prosedürlerin geliştirilmesi,

2. Eğitim yönetiminde yeni bir felsefenin oluşturulması,

3. Eğitimde kaliteyi artırmak için, testlere güvenmekten vazgeçilmesi, denetim için standart başarı testlerini, mezuniyet sınavlarını kullanmak yerine,

kaliteli öğrenci performansı oluşturmak için gerekli öğrenme yaşantılarının oluşturulması ve eğitim sürecinin kaliteye dayalı denetime gerek kalmadan işlemesi,

4. Eğitimde maliyetleri en aza indirmek amacıyla, öğrenci kaynaklarından (birlikte çalışılan diğer alt eğitim kademelerinden) ve onların bireysel performansı geliştirme etkinliklerinden, öğrencilerin bir sonraki sisteme uyum sağlaması amacıyla yararlanılması,

5. Kalite ve verimliliği artırmak için öğrenciye yönelik geliştirme hizmetlerinin dinamik ve sistemli bir örgütsel anlayışla yönetilmesi,

6. Yönetici ve öğretmenler için kurumsal eğitim, iş başında eğitim çalışmalarına önem verilmesi,

7. Kurumsal liderlik ve denetimin, çalışanları, makinaları ve diğer örgütsel girdileri, işin en iyi bir biçimde gerçekleşmesi için örgütlemek amacıyla kullanılması,

8. Korku ve başarısızlık endişesinin ortadan kaldırılması, bireylerin okul için etkin bir biçimde çalışmalarının sağlanması, bu amaçla çalışanları etkili bir iletişime yönlendirecek faktörlerin dikkate alınması,

9. Bölümler, birimler arası engellerin ortadan kaldırılması, gruplar, birimler ve bireyler arası eşgüdümü gerçekleştirmek için stratejiler oluşturulması,

10. Sloganların yokedilmesi, öğretmen ve öğrencilerin, beklenti, amaç ve performanslarının, yeni bir örgütsel verimlilik anlayışı çerçevesinde örgütlenmesi,

11. Düşük kalite ve verimliliğin, öğretmen ve öğrencilerin kontrolüyle ilişkili olmayıp sistemin yapı ve işleyişiyle bağıntılı olduğunun bilinmesi,

12. Standart başarı testlerine bel bağlamaktan vazgeçilmesi, yönetimin gücünün, çalışanların iş doyumunu ve hoşnutluğunu sağlamaya dönük olarak kullanılması,

13. "Amaçlara göre yönetim" anlayışından vazgeçilmesi, eğitim yöneticilerinin temel sorumluluğunun, niceliği niteliğe dönüştürmek olduğunun bilinmesi,

14. Eğitim programlarının geliştirilmesinde temel ilke olarak herkese kendini geliştirme şansının tanınması, değişimin okuldaki herkesin görevi olduğunun bilinmesi, bu nedenle değişim sürecinde herkesin birlikte çalışmasının sağlanması (Lockwood, 1992:7).

Deming'in kalite ilkelerini eğitim alanına uygulayan ve sözkonusu ondört ilkeyi etkili okul konusunda yapılmış araştırmalarla karşılaştıran Lezotte (1992) de kaliteli okullar oluşturabilmek için, (1) okulun geleceğe dönük olarak yeniden yapılandırılması, (2) karar verme sürecinin biçiminin değiştirilmesi, (3) öğretmenlerin güçlendirilmesi, (4) okul programı ve öğretimin planlanması, (5) bilgi edinme sürecinde teknolojinin kullanılması, (6) en iyi uygulamaların belirlenmesi, (7) istatistiksel kontrol yöntemlerinin kullanılması, (8) öğrenci performans ölçümlerinin yapılması biçiminde sıralamıştır. Ona göre, okuldaki iyileştirme süreci de (1) amaçların aydınlatılması ve belirlenmesi, (2) öğrencilerin performans standartlarının belirlenmesi, (3) performans ölçümlerinin yapılması ve (4) kalite çözümlemesinin yapılması ve kaliteyi yükseltmeye ilişkin çözüm yolları bulma aşamalarından oluşmaktadır.

Okul ya da sınıf yönetimi açısından TKY yaklaşımının nasıl uygulanabileceği, eğitimde kalitenin nasıl tanımlanabileceği, okul kadrosunun kalitedeki çeşitliliği nasıl ölçülebileceği konuları, eğitim örgütleri açısından üzerinde ayrıca durulması gereken konular olmaktadır. Her örgüt gibi okullar da kendi kendilerine bazı sorular sormak ve bu sorulara cevaplar bulmak durumundadır. Bu sorulardan başlıcaları şunlar olabilir? (1) Okul ne yapar, ne üretir? (2) Ürettikleriyle ilgili geçmişte hangi örnekler vardır? (3) Okula yeni katılan üyeler (öğrenci-öğretmen) için ne yapılmalıdır? (4) Okulda hangi değerler ödüllendirilmeli, teşvik edilmelidir? (5) Okul, insan ve madde kaynakları itibarıyla geçmişte nerede idi, şimdi nerededir, gelecekte nerede olacaktır? (Lockwood 1992:2-11)

### **Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi ve Okul Kültürü**

İnsanların davranışları, büyük ölçüde, içinde yetiştikleri ve yaşadıkları kültür tarafından etkilenir. TKY ise eğer bir örgütteki tüm üyeler, ortak bir kültüre sahip olarak etkinlikte bulunuyorlarsa söz konusu olur. Bu kültür, hem bireyler, hem de örgüt için faydalı olanı izlemeyi teşvik eden bir kültür olmalıdır. Aksi halde, bu kültür, örgütün (okulun) temel amaç ve misyonuna karşıt bir biçimde oluşmuşsa, bu durumda TKY'nden de söz etmek güçtür. Etkili okulların özellikleri incelendiğinde, bu okullarda kültürün önemli bir yere sahip olduğu görülmektedir.

Kaliteli ya da etkili okul konusu, geçen on yıllarda etkili okul akımının da temel hedefi olmuştur. Amaç modeline göre düşünüldüğünde, amaçlarını büyük ölçüde gerçekleştiren okul, kaliteli okul ya da etkili okul olarak görülmektedir. Örgüt kuramında, örgütün bir takım alt sistemlerden meydana geldiği ve bu alt sistemlerin aynı amaçları dönük olarak birlikte iş gördüğü varsayılmıştır. Buna göre okul örgütünün de bir takım alt sistemlerden mey-

dana geldiği kabul edilmiştir. Ancak, eğitim örgütlerinde alt sistemler, diğer örgütlerden farklı olarak ürünü etkilemek için çoğu zaman birbirinden bağımsız olarak çalışmaktadırlar (Osborne 1992:1). Öğretmen, sınıf, atölye veya laboratuvar ortamında, diğer öğretmenlerden soyutlanmış bir şekilde bağımsız olarak tek başına iş görmektedir. Bu durum, okulu diğer örgütlerden ayıran önemli bir özellik olmaktadır.

Richard Rossmiller'e göre, TKY yaklaşımı, eğitim ve eğitim yönetimi alanında çok ilgi görmesi yanında eğitimciler tarafından bütünüyle anlaşılmış olmayıp çok az eğitimci bu anlayışın içinde yer aldığı felsefe, kavram ya da süreçleri anlayabilmiştir (Lockwood 1992:16). Bu yaklaşım, sistemin iyileştirilmesini, sistemin iyileştirilmesini, sistemin içinde yer alan üyelerin, yeni bir anlayışla topyekün olarak seferber olmalarını ifade etmektedir. Eğitim reformları, sadece tepeden hazırlanan emir ve planlarla gerçekleştirilemez. Söz konusu değişiklikler, okul kültürü içindeki değişimleri de içermelidir. TKY yaklaşımı, her şeyden önce merkezi olmayan bir yönetim biçimini öngörmektedir. Bu anlayış, öğrenci başarısını ölçmeye yönelik standart testlere, öğrenci performansını değerlendirmeye dönük çalışmalara pek itibar etmemektedir. Öğretmen, yönetici, öğrenci, sekreteryaya, danışman, aşçı, şoför vd. bütün okul personelinin içeren takım merkezli yaklaşımlara önem vermektedir. Snyder ve Diğerleri (1992:76)'ne göre, eğitimle ilgili yeni bütçe sistemi, program, yasa, öğretim stratejisi, sendika ilişkileri, planlama sistemleri, örgüt yapıları gibi konular, okulu değiştirmede liderlerden daha etkili olmayıp okulu değiştirme, geleceğe dönük yeni bir vizyon sergileyebilecek eğitim liderleri gerektirmektedir.

TKY anlayışı, temelde yeni bir kültür ve felsefeyi gerekli kılmaktadır. Dolayısıyla bu yaklaşım, örgüt kültürü ve örgütteki yönetim felsefesi ile yakından ilgili bir konudur. Eğitimde toplam kalite için öncelikle ortak bir kültürün oluşturulması gereklidir. Eğer okulda böyle bir kültür mevcut değilse, yöneticinin öncelikle mevcut kültürü etkilemesi gerekir. Bir kültürü değiştirme girişimine başlamadan önce ise, mevcut kültürün özelliklerinin bilinmesine gerek vardır. Yönetici, öncelikle okulun kültürünü ve onu oluşturan öğeleri anlamaya çalışmalıdır. Ondan sonra çeşitli yöntemler kullanılarak kültürü değiştirme girişimi başlatılabilir. Örgütü iyileştirmeye dönük herhangi bir çaba ya da plan, hem bireysel hem de örgütsel amaçları etkilemelidir.

### Sonuç

Kaliteli bir okul oluşturmak, bir başka anlatımla eğitimde toplam kalite yönetimi için öncelikle okulun kültürel yapısını etkilemek, güçlü bir ortak kültür oluşturmak gerekmektedir. Kaliteli eğitim ürünleri (eğitilmiş bireyler) üretme



yolundaki değişme çabaları, öncelikle eğitimle ilgili ortak kültür üzerinde yoğunlaşmalıdır. Başarılı bir örgütsel değişme için de öncelikle örgütsel alışkanlıklar değiştirilmelidir. Okulda yapılan bazı şeylerin değiştirilmesi demek, bireylerin bunlarla ilgili tutum ve inançlarının değiştirilmesi demektir (Osborne 1992:1-8). Okul yöneticileri, okulu geliştirme ve iyileştirmeye, okulun ortak kültürünü etkileme, değiştirme ve iyileştirme girişimleriyle başlamalıdır. Oku yöneticileri, bir okuldaki inanç, değer, normların oluşturulmasında, paylaşılmasında, geliştirilmesinde, sürdürülmesinde olduğu kadar gerektiğinde değiştirilmesinde de önemli bir etkiye sahiptir. Yapılan araştırmalar (Duden 1993; Bayless, David L. And Others 1992.), Deming'in kalite ilkelerinden hareketle, oluşturulacak yeni bir kültürün ve buna bağlı yeni bir değerler sisteminin, öğretmenlerin inanç yapısının değiştirilmesini sağlayacak örgütsel yeni bir yapının oluşturulmasını, kaliteye dönük ilk adım olarak belirlemiştir. Okullar, örgütsel kültürlerini kontrol ederek ve iyileştirerek daha başarılı olabilir. Araştırmalar, iyi okulların, yönetici, öğretmen, öğrenci ve velilerin çalışmaya birlikte katıldığı, disipline edilmiş bir çevrenin oluşmasına yardım eden bir kültüre sahip olduğunu göstermektedir.

TKY yaklaşımı, üretim sürecindeki herkesin kalitenin gereklerini yerine getirmesini ve bütünleşmesini gerekli kılmaktadır. Günümüzde kalite kavramıyla birlikte müşteri beğenisi de öne çıkmıştır. Oysa Tayloristik bir yöntemle, etkili olmayan bürokrasilerle ve bürokratik yöntemlerle bu amaçların gerçekleştirilebilmesi olanaklı değildir. Günümüzde işgörenlere daha fazla sorumluluk vermekle birlikte kendi kendilerine kararlar verebilme ve verdikleri kararları değerlendirebilme, kendi yaklaşımlarını işlerine uygulayabilme becerisinin de kazandırılması gerekmektedir. Buna göre okul süreçlerinin de yeniden gözden geçirilmesi gerekmektedir. Okul sistemi içinde, yönetici, öğretmen, öğrenci rolleri yeniden tanımlanabilir. Yöneticiler, öğretmenlere göre; öğretmenler de öğrencilere göre kendilerini bir danışman olarak görmeli; yoksa yönetici kendini güç sahibi, öğretmen de kendini, öğrencilere doğru cevapları buldurucu ve bunları onaylayıcı biri olarak görmemelidir. Öğretmenler, çeşitli yöntemler kullanarak öğrencilerin kendi yeteneklerini geliştirmelerine, kendi amaçlarını belirlemelerine ve bu amaçlara ulaşmak için de tek başına ya da ortaklaşa olarak yaratıcı fikirler üretmelerine, yüksek kalitede çaba göstermelerine yardımcı olmalıdır. Ölçme araçları (testler), öğretmenler tarafından teşhis etme, tanıma, anlama amaçlı olarak kullanılmalı; yoksa öğrenci öğrenmelerinin sonul kontrolü olarak düşünülmemelidir. Eğitimin kimi amaçları da yeniden tanımlanmalıdır. Yeni paradigmaya göre eğitim, parça parça bilgileri müfredat programına yerleştiren ve birleştiren bir sistem değildir. Eğitim, bireyin yeteneklerini, ilgilerini ve karakterini geliştirerek onun topyekün gelişimini teşvik eden bir süreçtir. Böyle bir eğitim,

hem birey, hem ekonomi, hem de toplum için daha yararlı olacaktır. Eğer sahip olunan kaynaklar, insanın geliştirilmesi sürecinde birleştirebilirse, eğitimin bu vizyonu da gerçekleştirilebilir. Robert F. Lynch, müfredat programını ve ders kitaplarını kasederek ABD eğitim sisteminin belli otorite figürleri tarafından tanımlanmış doğruların öğrencilere öğretilmesi temeline dayandığını ileri sürmektedir. Böyle bir sistemde öğrencilerin bağımsız düşünebilme becerilerinin geliştirilmesi de oldukça güç görülmektedir (Bonstingl 1992: 67-69).

## KAYNAKLAR

- Aguayo, Rafael. (1994), **Dr. Deming- Japonlara Kaliteyi Öğreten Adam-**. (Çev: Y. Kaan Tunçbilek). Form Yayınları.
- Andrade, Joanne; Helen Ryley. (1992), "A Quality Approach to Writing Assessment". **Educational Leadership**, Vol. 50, No. 3, pp. 22-23, Nov.
- Batten, Joe D. (1989), **Tough-Minded Leadership**. New York: AMACOM.
- Bayless, David L. and Others. (1992), "The Total Quality Improvement Management Approach as Implemented in a Middle School. **Journal of Personnel Evaluation in Education**. Vol. 6, No. 2, pp. 191-209, Dec.
- Beare H. and Others. (1989), **Creating an Excellent School- Some New Management Techniques**-London. Bilings and Sons Ltd. Worcester.
- Bonstingl, John J. (1992), "Total Quality Schools: The Total Quality Classroom". **Educational Leadership** 49 (6): 66-70.
- Capper, Colleen A. and Michael Jamison. (1993), "Let the Buyer Beware: Total Quality Management and Educational Research and Practice". **Educational Researcher** Vol. 22, No.8. pp. 15-30. Nov.
- Duden, Nanhcy. (1993), "A Move From Effective to Quality". **School Administrator**, Vol. 50, No. 6, pp. 18-21, Jun.
- Hackman, Richard and Ruth Wageman. (1995). "Total Quality Management: Empirical, Conceptual, and Practical Issues. **Administrative Science Quarterly**. Vol. 40, pp. 309-342.
- Holmes, Lawrence W. and Others. (1993), "The Development of a Survey Instrument on South Dakota's School Districts Leadership Climate as Related to Demings's Fourteen Points". (Paper Presented at The Annual Meeting of the Northern Rocky Mountain Educational Research Association). (Jackson, WY, 30 September-2 October). ED 370955.
- Holt, Maurice. (1993), "Deming on Education: A View from the Seminar". **Phi Delta Kappan**, Vol. 75, No: 4 p. 329-30, Dec.
- Lezotte, Lawrence, W. (1992), "**Creating the Total Quality Effective School**". Effective Schools Products Ltd. Department of Education, Washington.
- Lockwood, Anne Turbaugh. (1992), "**Focus in Change**". The National Center for Effective Schools Research and Development, ED 372462.
- Osborne, Bill. (1992), "**Utilizing Educational Corporate Culture to Create a Quality School**". (Paper Presented at the Conference "Creating Quality School" Norman, March 30-April 1.
- Schmoker, Michael J. and Wilson Richard B. (1993), **Total Quality Education. Profiles of Schools that Demonstrate the Power of Demings' Management Principles**. Phi Delta Kappa Educational Foundation, Bloomington, Ind. p. 171.
- Synder, Karolyn J. and Robert H. Anderson, William L. Johnson. (1992), "A Tool Kit for Managing Productive Schools". **Educational Leadership** Vol 49, Nu. 5. pp. 76-80, Feb.

hem birey, hem ekonomi, hem de toplum için daha yararlı olacaktır. Eğer sahip olunan kaynaklar, insanın geliştirilmesi sürecinde birleştirebilirse, eğitimin bu vizyonu da gerçekleştirilebilir. Robert F. Lynch, müfredat programını ve ders kitaplarını kasederek ABD eğitim sisteminin belli otorite figürleri tarafından tanımlanmış doğruların öğrencilere öğretilmesi temeline dayandığını ileri sürmektedir. Böyle bir sistemde öğrencilerin bağımsız düşünebilme becerilerinin geliştirilmesi de oldukça güç görülmektedir (Bonstingl 1992: 67-69).

## KAYNAKLAR

- Aguayo, Rafael. (1994), **Dr. Deming- Japonlara Kaliteyi Öğreten Adam-**. (Çev: Y. Kaan Tunçbilek). Form Yayınları.
- Andrade, Joanne; Helen Ryley. (1992), "A Quality Approach to Writing Assessment". **Educational Leadership**, Vol. 50, No, 3, pp. 22-23, Now.
- Batten, Joe D. (1989), **Tough-Minded Leadership**. New York: AMACOM.
- Bayless, David L. and Others. (1992), "The Total Quality Improvement Management Approach as Implemented in a Middle School. **Journal of Personnel Evaluation in Education**. Vol. 6, No. 2, pp. 191-209, Dec.
- Beare H. and Others. (1989), **Creating an Excellent School- Some New Management Techniques**-London. Bilings and Sons Ltd. Worcester.
- Bonstingl, John J. (1992), "Total Quality Schools: The Total Quality Classroom". **Educational Leadership** 49 (6): 66-70.
- Capper, Colleen A. and Michael Jamison. (1993), "Let the Buyer Beware: Total Quality Management and Educational Research and Practice". **Educational Researcher** Vol. 22, No.8. pp. 15-30. Nov.
- Duden, Nanhcy. (1993), "A Move From Effective to Quality". **School Administrator**, Vol. 50, No. 6, pp. 18-21, Jun.
- Hackman, Richard and Ruth Wageman. (1995). "Total Quality Management: Empirical, Conceptual, and Practical Issues. **Administrative Science Quarterly**. Vol. 40, pp. 309-342.
- Holmes, Lawrence W. and Others. (1993), "The Development of a Survey Instrument on South Dakota's School Districts Leadership Climate as Related to Demings's Fourteen Points". (Paper Presented at The Annual Meeting of the Northern Rocky Mountain Educational Research Association). (Jackson, WY, 30 September-2 October). ED 370955.
- Hoit, Maurice. (1993), "Deming on Education: A View from the Seminar". **Phi Delta Kappan**, Vol. 75, No: 4 p. 329-30, Dec.
- Lezotte, Lawrance, W. (1992), "**Creating the Total Quality Effective School**". Effective Schools Products Ltd. Department of Education, Washington.
- Lockwood, Anne Turbaugh. (1992), "**Focus in Change**". The National Center for Effective Schools Research and Development, ED 372462.
- Osborne, Bill. (1992), "**Utilizing Educational Corporate Culture to Create a Quality School**". (Paper Presented at the Conference "Creating Quality School" Norman, March 30-April 1.
- Schmoker, Michael J. and Wilson Richard B. (1993), **Total Quality Education. Profiles of Schools that Demonstrate the Power of Demings' Management Principles**. Ph Delta Kappa Educational Foundation, Bloomington, Ind. p. 171.
- Synder, Karolyn J. and Robert H. Anderson, William L. Johnson. (1992), "A Tool Kit for Managing Productive Schools". **Educational Leadership** Vol 49, Nu. 5. pp. 76-80, Feb.