

- Düzeltilmiş Okul Gelişimi Planı'nın öğretim yılı sonunda "Son Değerlendirme" sini yapar. Gerçekleştirilemeyen hedefler, nedenleri ile belirlenir ve değerlendirme sonuçlarını bir sonraki yılın gelişim planının hazırlamasında dikkate alınır.
- Okul Gelişimi Raporu'nun hazırlar. Raporu okul okul toplumunun bilgilerine sunar.
- Okul personelinin hizmetiçi eğitim ihtiyaçlarını belirler ve Bakanlık ilgili birimlerine bildirir.
- Okul Personelinin ihtiyaçlarına yönelik olarak okulda hizmetiçi eğitim çalışmalarının organizasyonunu yapar.

IV- KALİTE ÇEMBERLERİ VEYA KALİTE GELİŞTİRME EKİPLERİ

Kalite kontrol çemberleri, Toplam Kalite Kontrolü kavramını bütünleyen bir katılım yöntemi, bir takım çalışması olarak tanımlanabilir. Kalite Çemberleri, aslında 1950'li yıllarda Japon Endüstrisi tarafından Amerika'dan ithal edilmiş ve geliştirilmiş olan "yönetime katılan küçük çalışma grupları" nı nitelemek amacıyla kullanılmaktadır.

Japonya'da bu gruplara *Jishu Kanri* adı verilmektedir. *Jishu* "kendi" *Kanri* ise "yönetim-denetim" sözcüklerinin karşılığıdır. O halde bu gruplar "kendi kendini yöneten çalışma kümeleri" olarak adlandırılabilir. Hawthorne araştırmaları kalite çemberlerinin temelini oluşturur. Hawthorne araştırmaları küçük grupların etkinliğini inceleyen araştırmalardır. Elton MAYO'nun önderliğinde bir grup bilim adamı tarafından gerçekleştirilen deneylerde verimlilik ile işin fiziksel şartlarında yapılacak değişimler arasındaki ilişkiler araştırılmıştır. Yapılan bir dizi deney sonucunda birtakım sonuçlara ulaşılmıştır. Ortaya çıkan en önemli sonuç, işletmelerin tek-

nik örgütlenme dışında bir de sosyal örgütlenmeye ihtiyaç duydukları olmuştur.

Kalite çemberleri, aynı mesleki faaliyet içinde olan veya aynı üniteye bağlı olarak çalışan, sayıları beş ile on kişi arasında değişen gönüllü kişilerin oluşturduğu küçük bir gruptur. Kalite çemberleri işletme içinde kendi alanlarını ilgilendiren konularda çeşitli sorunları belirlemek, incelemek ve çözümler sunmak için oluşturulmuş bir grubu ifade eder. Böyle gruplar düzenli aralıklarla bir araya gelerek sorunlara değişik çözümler bulmaya çalışırlar (Ismail Efil, 1999).

Kalite çemberlerine ilişkin bazı özellikler şu şekilde sıralanabilir (Ismail Efil, 1999):

- *Üye Sayısı:* Çember üyelerini sayısı etkin bir grubun oluşması için 5 veya daha çok, grubun canlılığını sağlamak için 10 veya daha az üyeden oluşmalıdır.
- *Gönüllü Olma:* Kalite çemberlerinde yer alan üyeler gönüllü kişilerden oluşur. Başka bir deyişle yalnız gönüllü kişilerin bir araya gelmesiyle kalite çemberi oluşturur.
- *Süreklilik:* Çember üyeleri incelenen sorun ne olursa olsun aynı kalmaktadır. Değişik sorunları ele alan çember üyeleri çember varolduğu müddetçe birlikte çalışır ve çözümler üretirler.
- *Düzenli Toplantılar Yapmak:* Toplantılar düzenli olarak her hafta veya an beş günde bir yapılmaktadır. Toplantı süresi yarım saatten iki saate kadar değişmektedir.
- *Lider ve Çember:* Çember bünyesinde yer alan lider, bir ekip şefi olarak algılanmalıdır. Emir veren, cezalandıran bir konumda değildir.

Toplam kalite yönetiminin önemli bir parçasını oluşturan kalite çemberleri ya da eğitimdeki adıyla "Kalite Geliştirme Ekipleri" (KGE) esas olarak şu sonuçları hedeflemektedir;

- Çember üyelerinin kendi etkinlikleri ile ilgili karşılaştıkları (çalışma koşulları, verimlilik, güvenlik) problemleri belirlemek, analiz etmek ve çözümler sunmak konusunda teşvik edilmesi ve sonuçta etkin bir takım ruhunu gerçekleştirmek,
- Bireylerin motivasyonunu arttırmak,
- Kalitenin iyileştirilmesi ve hatalarını azaltılmasını sağlamak,
- Bireyleri etkin bir katılımla yaratıcı yeteneklerinin ortaya çıkması yönünde teşvik etmek,
- Örgüt içerisinde iletişimi daha etkin hale getirmek,
- Bireylerin kişilik ve liderlik yeteneklerini geliştirmek.
- Yönetici-işçi ilişkilerini arttırmak,
- İşletmenin gelişmesine katkıda bulunmak.

Kalite Çemberi uygulaması için gerekli olan koşullar ise şu şekilde sıralanmaktadır:

- Üst yönetimin, katılımcı, açık ve demokratik bir yönetim biçimini benimsemiş olması ve çemberlerin yararlı bir yönetim biçimi olacağına inanması,
- Örgüt ikliminin ılımlı olması. Ücret, işçi-işveren ilişkileri gibi konularda büyük sorunların olmaması.

Ayrıca yönetim, Kalite Çemberi çalışmalarının başarısı için şu sorumlulukları yerine getirmelidir:

- Yönetim, çalışanların katılımcı çalışmasına açık olmalıdır (İş yapan bilir, önerileri dinleme ve uygulama vb.).
- Yönetim, gerekli yapıları sağlamalıdır (rehber, toplantı odası, malzeme, başkalarıyla işbirliği vb. koşulları hazırlama),

- Yönetim, gelişmelerin görülmesi için sistemler oluşturmalı (tanıtım ve takdir sistemleri).

Kalite Çemberleri çalışmalarında beyin fırtınası, akış şemaları, balık kılıcı, pareto analizi, yayılma diyagramı, Deming döngüsü, histogram, kontrol şeması, eğilim diyagramı, güç alanı, beş neden yöntemi, çapraz etki matrisi, kontrol listeleri gibi teknikler etkili şekilde kullanılabilir.

Hawthorne araştırmaları ile ulaşılan en önemli sonuçlardan bir tanesi de, çalışmaların kendilerini ilgilendiren konularda görüşlerinin alınması ve bunların uygulanması isteği olmuştur. Bununla birlikte grup çalışmasının önemini ortaya koymuş, işletmelerin, grup çalışması ile çalışanların çok önemli bir ihtiyacını karşıladığını kabul etmelerini sağlamıştır. Hawthorne Araştırmalarının ortaya çıkardığı bu gerçekler daha sonraları göz ardı edilmiş, 1960'lı yıllarda Japonya'da araştırma sonuçları ile aynı görüşleri savunan kalite çemberleri uygulanmaya başlanmıştır. II. Dünya Savaşından sonra düşük kaliteli ürünler üreten Japonya'da, ülke kalkınması için yüksek nitelikli ürün üretmenin önemi gereğince üst düzey yöneticileri eğitmek amacıyla yönetici gelişme programları başlatılmıştır. Bu model "Japon Yönetim Modeli" olarak tanımlanmaktadır.

Kalite Çemberlerinin ortaya çıkışı ve kısa sürede yaygınlaşmasında, bu felsefenin -ki aynı zamanda bir felsefe olarak sunulmaktadır- diğer yönetime katılım modellerinden farklı özelliklere sahip olan, *"işleriyle ilgili kalite ve benzeri sorunları tanımlamak, analiz etmek ve çözüm bulmak için, bir lider başkanlığında düzenli olarak toplanan gönüllü küçük gruplar"* olarak tanımlanmasının büyük payı vardır. Kalite çemberleri, savunucularına göre üretim

kalitesini iyileştirmek için küçük gruplar halinde bir araya gelen unsurların, fikirler ileri sürüp tartışabildikleri bir forumdur. Daha kapsamlı bir tanımla kalite kontrol çemberleri; *“herhangi bir işyerinde, o işle doğrudan ilişkisi olan bir iş ekibinin, tamamen gönüllülük ilkesine dayalı olarak, haftada ortalama bir kez toplanmak ve kalite, verimlilik, eşgüdüm gibi alanlarda karşılaşılan sorunları belirlemek, tartışmak ve çözümler getirmek amacı ile oluşturdukları kümeler”* olarak tanımlanmaktadır.

Çalışanlar ya da gruplar, yönetime birtakım öneriler götürüp bunların uygulanmasını yönetimden onaylamasını beklemektedir. Geliştirilen ve ortaklık kazanan öneriler sistematik sorun çözme yöntemleriyle uygulamaya konulmaktadır. Ancak karar verme yetkisi son aşamada yöneticilerin elinde olduğundan sürekli olarak dillendirilen katılımın “demokratik” niteliği son derece tartışmalıdır.

- Programa katılımın gönüllü olduğu söylenmekle birlikte yapılan araştırmalar pek çok işçinin iş güvencesi kaygısıyla kalite çemberlerine zorunlu olarak katıldığını ortaya koymaktadır.
- İş güvenliği, kalite, maliyeti azaltma, verimlilik, alan düzenlenmesi, kalite çemberleri konularını oluştururken maaşlar-ücretler; sözleşmeler, işyeri kurulları konu dışında kalmaktadır.
- Her faaliyette ve her kademede *Planla, Uygula, Kontrol Et ve Önlem Al* (PUKÖ) döngüsü bir iş disiplini olarak kabul edilmektedir.
- Bir kalite çemberi küçük işletmelerde genellikle 4-6, orta ölçekli işletmelerde 6-10, büyük ölçekli işletmelerde ise 8-12 kişiden oluşmaktadır.

Bu yönetim sisteminin temel özelliği uluslararası pazarda sürekli gelişme kaydeden, krize girmeyen bir ülkenin koşullarına uyması-

dır. Çünkü özellikle konjonktürel kriz dönemlerinde işveren ve işçi arasındaki güven sarsılması durumunda, yalın üretimin gerçekleşme koşulları da ortadan kalkmaktadır. Ancak kapitalizmin özellikle son yirmi otuz yıldır sürekli krizlerle boğuştuğunu düşünürsek, söz konusu sistemin uygulanmasının maddi zemininin bulunmadığını söyleyebiliriz.

Burada gerek iş bütünleşmesi ve kalite çemberleri faaliyetleri, gerekse toplam verimli bakım faaliyetlerinde işçilerin “kafa-kol emeğinin bütünü” kullanılmak istenmektedir. Böyle bir üretim sisteminde pek çok işgücü dünya pazarlarının belirsizliklerine açık durumdadır. Bu durum özellikle çalışma koşullarını ve ücretleri doğrudan etkilemektedir.

Japon üretim sisteminin fordizmin yerini alacak olan post-fordist üretim paradigmasının daha insancıl ve ümit verici olduğunu ileri sürmek ciddi şüpheler taşımaktadır. Bu yaklaşım fonksiyonel esneklik ve ekip çalışması ile işçi ve emekçilerin niteliğinin yükselmesine, yönetime katılmasına ve özerkliğinin artmasına neden olacağı ileri sürmektedir. Oysa gerçekte bu üretim sistemi profesyonel denetçiler etrafında oluşturulmuştur. Bu denetçiler ve ekip liderleri, kalite çemberi ve diğer küçük grup etkinliklerinde merkezi bir rol oynamaktadır.

Uygulamalarına bakıldığında, işçiler kendilerinin düzenli olarak denetleyen kalite çemberi için eğiten ve günlük ekip toplantılarında kendilerinin bir önceki günün üretimini ve bir sonraki günün yapılması gereken görev ve sorunlar hakkında bilgi veren amirleri tarafından gözlem altında tutulmaktadır. Bu durum “özerklik” savunusunu çürütmektedir. Ayrıca sadece çalıştıkları zaman değil, çalışmadıkları zaman da, örneğin evde, sokakta ya da tatilde,

çember üyelerinin sürekli olarak yeni fikirler üretmeleri ve bu fikirleri çember üyeleri ve yönetim ile paylaşmaları istenmektedir.

İşçilere özellikle hataları önleme konusunda daha fazla sorumluluk verilebilir. Ancak bu modelde otorite ilişkilerinde asıl değişme işçi ile değil, denetçiler, sanayi mühendisleri ve destek servis elemanları ile ilgilidir. Bu nedenle ekip çalışması ve kalite iyileştirme etkinliklerine katılımı fordizmden belirgin bir uzaklaşma olarak düşünülemez. Ancak Japonların Taylorizmi kalite çemberleri ve grup faaliyetlerinde etkili kullanmakta olduğu söylenebilir. Bu sistem, işin ve emeğin yoğunluğunu artırarak sermayenin emek üzerindeki baskı ve denetimini güçlendirmektedir.

Kalite Çemberleri Japonya'da, ABD'de ve ülkemizde daha çok Brisa, Şişecam da kısmen de Lever ve Kordsa'da uygulanmıştır. Ancak özellikle ABD'de bu uygulamadan ortaya çıkan yıkıcı sonuçlar itibariyle artık vazgeçilmekte olduğu görülmekte, uygulamalar daha çok Türkiye gibi az gelişmiş ülkelere kaydırılmaya çalışılmaktadır.

Kalite Çemberleri uygulamaları ülkemizde 1980 sonrasında ekonomik yapıda meydana gelen temel değişiklikler çerçevesinde başlamıştır. Toplam Kalite Yönetimi anlayışı ile birlikte önemli bir uygulama aracı olan kalite çemberleri, 90'lı yıllardan itibaren, estirilmeye başlayan globalizm rüzgarı ile uygulamaya geçmiştir. Özellikle metal sektöründe görülen bu uygulamaların, Sabancı ve Koç önderliğinde "Kalite Çemberleri Eğitimi" biçiminde yapılmasına başlandığı görülür. Kalite Çemberleri Eğitimleri'ne karşı işçilerin tutumu ise, uygulamaya sınıfın en bilinçli kesiminden başladığı için, bilinçli bir direnişle cevap vermek olmuştur.

1995 yılında 5 Nisan kararları sonrası başlayan yoğun işten atmalar nedeniyle, işçiler ve sendikalar, Kalite Çemberleri Eğitimi'ne katılmama konusunda tutum aldılar. Ama buna rağmen işletmelerin AR-GE (Araştırma-Geliştirme) kurulları oluşturuldu ve kaliteye ilişkin adımlar hızla atılmaya başlandı. Gebze bölgesindeki Akkandan, Sarkuysan, MTE, Chrysler gibi işyerlerinde kalite yönetimi oluşturulmaya başlandı. Bu süreç zarfında KOEİ (Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler)'de kalite belgesi almak zorunluluk haline getirildi. Çünkü kalite belgesi alamayan işletmeler, rekabeti eşit koşullarda sürdürmeye olanaklarını giderek kaybediyordu.

Ülkemizde daha çok Brisa ve Şişecam'da kısmen de Lever ve Kordsa'da uygulanan kalite çemberleri uygulamasından (Brisa ödül almasına rağmen) Sabancı Holding başta olmak üzere pek çok kuruluş, uygulamadaki sonuçlardan memnun olmadığından vazgeçmiştir.

Toplam Kalite Yönetimi çerçevesinde, kalite çemberleri aracılığıyla verilen eğitimlerin hiçbiri insanın, insan olarak özelliklerini geliştirici eğitimler değildir. Bu eğitimler insanın daha çok sömürüsü üzerine, kendine ve yaptığı işe daha çok yabancılaşmasını arttıran eğitimlerdir. İlk olarak işyerinde verilen eğitimler, sadece işyerinin devamlılığını, daha doğrusu işyerinde "*ben bu işin sahibiyim, ben daha çok iş/hizmet üretmeliyim*" şeklinde işçileri ve emekçileri motive etmeye yönelik bir eğitim olduğu görülmektedir. İkincisi, bu eğitimlerde, sanki üretimde demokrasi varmış gibi bir hava verilmeye çalışılmasıdır. Üçüncü olarak, "*üretim artışından ben de pay alacağım*" aldatmacası insanlara empoze edilmeye çalışılmaktadır. Bu üç konudaki eğitim yine insanların işe yabancılaşmasını, işten daha çok uzaklaşmasını beraberinde getir-

mektedir. Oysa eğitimlerde anlatılanlar ile uygulamada yaşananların birbirini dışladığını TKY uygulaması içinde yer alan ve konuya objektif olarak yaklaşabilenler açıkça görebilmektedir.

V- KAMUDA TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

“Kalite” kelimesi, toplam kalite politikasının ideolojik bir argümanı olarak icat edilmiş, anahtar sözcük olarak benimsenmiştir. Kalite kavramının yerine kar kelimesi konarak elde edilen anlamıyla TKY, kısaca dünyadaki toplam kara el koyma yönetimi olarak tanımlanabilir.

Özelleştirme uygulamaları ile başlayan piyasa mantığı TKY gibi uygulamalarla büyük bir hız kazanmış durumdadır. Bugüne kadar özel işletmelerde uygulanan TKY'nin artık kamuda, özellikle eğitim, sağlık gibi temel hizmet alanlarında uygulanmaya başladığı görülmektedir. Amaç olarak da, kamuda verimlilik ve performans artışı sağlamak gösterilmektedir. Sistemin başarıyla uygulanabilmesi için mutlaka kamu emekçilerinin desteğinin alınması gerektiği ortadadır. Aksi takdirde TKY'nin uygulanabilmesi mümkün değildir. Durum böyle olunca TKY uygulamalarını çalışanlara kabul ettirebilmek için kulağa hoş gelen yöntemler uygulanmakta; katılımcılık, kendini ifade hakkı, kararların birlikte alınması ve uygulanması, sorunların birlikte tespit edilmesi ve çözülmesi v.b. söylemler, TKY'nin kabul edilmesi için geliştirilen söylemler olarak karşımıza çıkmaktadır. Bugüne kadar kamuda ve özel sektörde edilgen konumda olan, ne emredilirse uygulaması istenen emekçiler, TKY içinde kendilerini daha “değerli” hissetmekte, hatta zamanla kalite çemberleri içinde birbirleriyle rekabet eder hale gelebilmektedir.