

stratejik yapılanma içine girdiğini ortaya koymaktadır. Bu noktada Toplam Kalite Yönetimin ne olduğu, nasıl bir felsefe içerdiği ve uygulanmasında neden bu kadar ısrar edildiği sorularının öncelikli olarak yanıtlanması gerekir.

## II- TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ NEDİR?

Tarihsel koşulların ve bunların sonucu olarak ortaya çıkan toplumsal ilişkilerdeki değişimin anlaşılmasında kriz kavramı merkezi bir önem taşır. Sermaye birikim sürecinde sık sık kesintiler, yani ekonomik krizler oluşabilir. Fakat bu kesinti ve krizler kapitalizm tarafından çözülebilecek kadar küçük krizlerdir. Bu nedenle bu krizlerin geçici olduğu düşünülür ve sistem açısından bir yenisinden yapılanma ihtiyacı ortaya çıkarmaz. Fakat yaşanan kriz mevcut sermaye birikim rejiminin potansiyelinin tüketilmiş olduğunu ifade ediyorsa, işte o zaman bilinen anlamda "kriz"den bahsedilir. Bu 'büyük krizler'in en önemli özelliği, etkili olduğu dönemde egemen olan mevcut ekonomik-toplumsal sistemin temel dayanaklarını sarsması, sistemde 'yeniden yapılanmanın' bir zorunluluk olarak kendisini dayatmasıdır. Bu tür krizlere 19. yüzyılın sonlarında yaşanan krizleri, 1929 Büyük Bunalımını ve 1970'lerde başlayıp günümüze kadar çeşitli şiddetlerde yaşanan krizleri örnek olarak verebiliriz.

Sermaye kesiminin izlediği politikalarını incelediğimizde, kriz sözcüğünün, uzun dönem dört elle sarıldıkları bir sözcük haline geldiğini görürüz. Sermaye kesimi açısından kriz, kar oranlarını yükseltmenin, işçi atmanın, işçi ücretlerini yükseltmemenin, geçici işçi çalıştırmanın, taşeronlaşmanın, çalışma saatlerini arttırarak esnetmenin en önemli gerekçesi olmuştur. Toplu pazarlıklarda

sendikaların önüne konulan, dayatılan koşulların tek sorumlusu krizdir. Uzunca bir dönem hakim söylem olarak kullanılan bu argümanın, bugün daha sık kullanıldığına tanık olmaktadır.

Çeşitli kriz kuramlarından da bilindiği gibi, kapitalist ekonomilerde sermaye birikimi zaman zaman tıkanıklığa uğrar ve ekonomiler krize girer. Krizin yarattığı ortam bir yandan sistemin kendi istikrarını sürdürmesini, kendini yeniden üretmesini tehdit ederken, bir yandan da sistemde yapısal değişikliklere yol açarak, sermaye birikiminin tıkanıklıklarını giderebilmekte ve ekonomik canlanma koşullarını yeniden yaratabilmektedir. Kriz ancak köklü ve genel bir yeniden yapılanma ile aşılabileceğinden, üretim biçiminin kendini ayakta tutabilmesini sağlamak için, sermaye birikiminin genişleyerek sürmesinin önündeki engelleri aşmayı sağlayacak biçimde, üretim sürecinde, yapılarda ve kurumlarda 'dönüşüm' gerektiği savunulmaktadır.

Kapitalizm, 1930'lu yıllarda yaşadığı bunalımı, fordist üretim olarak da adlandırılan kitlesel üretim biçimiyle aşabilmiştir. Ancak 1960'lı yıllara gelindiğinde "kitlesel üretim, kitlesel tüketim" politikası iflas etmiş, dünya ekonomilerinde ciddi bir durgunluk görülmeye başlamıştır. 1960'lı yılların ortalarından itibaren kendisini hissettiren kriz, 1973'te patlak vermiş ve kapitalizmin en kapsamlı krizlerinden birisi ortaya çıkmıştır. Bazı kesimler tarafından bu kriz, fordizmin krizi olarak tanımlanmış ve krizin, fordist birikim politikalarının güçlendirdiği aşırı birikimden kaynaklandığı öne sürülmüştür.

Yaşanan yapısal sorunlar 1973 petrol krizi ile birleşince, yeni bir ekonomik yapılanma modelinin geliştirilmesi kaçınılmaz olmuştur. Geliştirilen ekonomik model; mal ve para hareketlerinin ta-

mamıyla serbestleşmesini, ekonomilerin tamamıyla piyasaların "kendiliğinden" işlerliğine bırakılmasını, kamu kurumlarının özelleştirilmesini, devletin ekonomideki rolünün azaltılmasını, örgütlü emek ve sosyalist yönetim sisteminin varlığının doğrudan etkisiyle ortaya çıkmış olan sosyal devlet kazanımlarının kısıtlanmasını öngören bir içerikte şekillendirilmiştir. Yeni ekonomik model, üretim sistemi olarak "Post-fordist" olarak adlandırılan "esnek örgütlenme" biçimi üzerinde yükselmiştir. Post-fordizm, fordizmin kesin hatlarla belirlenmiş üretim sistemi yerine; üretim süreçlerinde, emeğin örgütlenmesinde, piyasa koşullarında esneklik olarak ifade edilebilir.

Post-fordizmin düşünsel temelini, bilim ve teknikteki gelişmelerle sanayi toplumunun, kapitalizmin ötesine geçildiği, dolayısıyla klasik anlamda emek ile sermaye arasındaki ilişkilerin "aşıldığı" inancı oluşturmaktadır. Bu düşünceye göre, emek-sermaye ilişkisini karşıtlık, uzlaşmazlık ve çatışmaya dayandıran toplumsal sınıf yapılanmaları çağı sona ermiştir. Emek ve sermayenin uzlaşmaz karşıtlığı, artık ahenkli bir uyuma ve katılımcılığa dönüşmektedir. Sınıf ayrımına dayanan her şey ortadan kalkmış; bunun yerini bilginin, tekniğin, uzlaşmanın, yaratıcılığın aldığı yeni bir toplum, "post-kapitalist toplum" almıştır.

Kapitalizmin aşıldığıнын iddia edildiği bu koşullarda yönetici sınıfların, farklı toplum kesimleri veya çıkar grupları arasında uzlaşmaya dayanan hegemonik bir sınıf iktidarı kurması veya korumasının son derece güç olduğu söylenebilir. Bu nedenle öncelikle egemen sınıflar ile ayrıcalıklı çalışan grupları arasındaki çıkar ortaklığını ve işbirliğini geliştirmek gerekir. Ancak bunun da hegemonik bir iktidar için yeterli olmayacağı ortadadır. Çünkü bu tür

bir sınıf egemenliği, sınırlı sayıda meslek grubunun ancak belli bazı maddi ödünler karşılığı satın alınmasıyla mümkündür. Buna karşılık büyük çoğunluğun zor ve baskı yoluyla kontrol altında tutulması gerekir. Nitekim bugün geçerli olan da budur. Örneğin neo-lineral politikaların uygulandığı ülkelerde çalışan sınıflar içinde ancak küçük bir kesimin iş güvencesi ve sosyal güvenlik olanağı bulunmaktadır. Bunlar da, çoğu kez mikrokorporatist biçimler altında sermaye çıkarlarına eklenmektedir. Öte yandan geniş emekçi yığınlar, ya işsizlik tehdidi ile terbiye edilmekte ya da doğrudan zor yoluyla baskı altında tutulmaya çalışılmaktadır. Yeni çağın kapitalizminin benimsediği 'çalışan' modeli, her koşulda ve her durumda itaatkar ve işbirlikçi bir işgücü türünü kabul etmektedir.

Günümüzde sanayi sonrası, kapitalizm-ötesi bir dönemin başladığını iddia edenler, mülkiyet ilişkilerinin öz olarak değişmediğini (ki değişmesi devrim anlamına gelir) ancak, üretim süreci içinde emeğin ve sermayenin görece önemlerinin azaldığını iddia etmektedir. Buna bağlı olarak günümüzde toplumsal sınıfları üretim ilişkilerindeki konumu ya da mülkiyet ilişkileri karşısındaki durumu değil, bilgi ve eğitim farklılıklarının belirlediğini savunulmaktadır.

Post-fordizm ile birlikte, günümüzde üretim ve yönetim sistemlerinin birbirini tamamlayan üç anlayışa göre yeniden düzenlenmesi gerektiği ileri sürülmektedir:

- Kitlesele, küçük miktarlı ve tek tip değil; çeşitli, farklı ürünlerin üretim hattına alınmasını sağlayacak bir üretim sistemi olarak "Esnek Üretim Sistemleri"nin oluşturulması,
- Esnek üretimin uygulandığı fabrikalarda, emeğin denetimini kaba baskıcı yöntemlerle sağlamak yerine; görüntüsel bir

uyum ile karşıtlığın yok edildiği izlenimini yaratarak, emeğin denetimini daha geliştirilmiş, daha karmaşık yöntemlerle sağlamak üzere ortaya atılan yönetim sistemi olarak "Toplam Kalite Yönetimi"nin benimsenmesi,

- Çalışma ilişkilerinde, örgütlü davranıştan bireysel davranışa geçişi sağlamak, dayanışma yerine rekabeti özendirmek, toplu pazarlık sistemini işlevsizleştirmek amacıyla ortaya atılan bir anlayış olarak "İnsan Kaynakları Yönetimi" anlayışı çerçevesinde sistemin yeniden biçimlendirilmesi (DİSK/Genel-İş, 2000)

Toplam Kalite Yönetimi için, modelin değişik yön ve uygulamalarını ön plana çıkaran çeşitli tanımlar yapılır. Örneğin Ishikawa'ya göre toplam kalite kontrol, yönetim kontrolünün kendisini ifade eder. Bir başka tanıma göre, toplam kalite yönetimi, bir kuruluştaki üretilen mal ve hizmetlerin işletme süreçlerinin ve personelin sürekli iyileştirilmesi ve gelişmesi yolu ile en düşük toplam maliyet düzeyinde, önceden belirlenmiş olan müşteri ihtiyaç ve beklentilerinin, tüm çalışanların kendilerinden beklenen yükümlülükleri yerine getirmeleri ile tatmin edilerek işletme performansının iyileştirilmesi stratejisi olarak tanımlanır.

Esnek Üretim Sistemleri, Toplam Kalite Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetimi yeni ekonomik modelin üçlü sacayağını oluşturmaktadır. Ekonomik yapılanmanın sosyal organizasyonunu oluşturan TKY'de Deming, Crosby, Juran ve Feigenbaum'un görüşleri temel alınmıştır. Japonya'da TKY uygulamalarının en önemli sonuçlarından biri de güçlü emek örgütlerinin (sendikaların) parçalanması olmuştur. Bu süreçte "işyeri sendikacılığı" gelişmiştir. İşyeri sendikacılığıyla birlikte Japonya'da sendikalar, asıl işlevini yitirmiş ve şirketin, fabrikanın bir parçası haline gelmiştir.

Toplam Kalite Yönetimi (TKY) sadece bir sektöre, bir kuruma ya da bir ülkeye ilişkin olarak ortaya çıkan ya da onunla sınırlı bir yönetim mekanizması olarak değil, kapitalizmin bir bütün olarak içine düştüğü ekonomik-siyasi krizin derin etkisinden kurtulma çabasının bir sonucu olarak, kapsamlı bir yönetim ve denetim stratejisi biçiminde ortaya çıkmıştır. Hem ideolojik, hem de siyasal anlamda kapsamlı bir saldırı politikasının ürünü olan bu yönetim ve denetim ideolojisi, esas olarak emekçilerin zihinlerini ele geçirmeyi hedeflemekte, bunu gerçekleştirmek için de insanı cezbeden kavram ve söylemler kullanmaktadır. Dolayısıyla Toplam Kalite Yönetimini kavramak ve onun aracılığıyla gerçekleştirilmek istenen saldırılara karşı, doğru noktadan müdahale edebilmek için TKY'nin ne olduğunu ve neyi amaçladığını doğru tespit etmek gerekir.

Son zamanlarda sık sık dile getirilen ve toplam kalite yönetimi içinde anlamını bulan "eğitimde kalite"nin, nasıl bir eğitim politikası olduğunu anlamak için, ilk önce toplam kalite yönetiminin ideolojisi ve politikasına ilişkin birkaç hatırlatma yapmak gerekir. TKY ve kalite politikası, Türkiye'de ve Dünya'da özellikle son 20 yıldır ideolojisiyle ve özelleştirme-taşeronlaştırma uygulamaları ile yaygınlaşan, esnek üretim teknolojisiyle, esnek çalışma koşullarının yaygınlaştırılmasıyla tekellerin yenilenmiş, yaygın sömürgeleştirme çabalarının ürünü olarak ortaya çıkmıştır. Bu politikayla kapitalizmin, yeni bir yönetim örgütlenmesi olarak, Türkiye gibi dünyanın hemen tüm ülkelerinde her alana nüfuz etmeye çalışan ideolojik ve ekonomik-politik yöntemlerle, etkin bir denetleme çabası içine girdiğini gözlemlemek mümkündür.

Kapitalizmin yüzyıllardır gerçekleştiremediği hedeflerini gerçekleştirebilmenin aracı ve biçimi olarak ileri sürülen TKY, varolan

tüm örgütlenmelerin ve yapıların temelini sarsarak, bozguna uğratarak, dünyanın sayılı birkaç tekel merkezinin, dünya halkları üzerinde doğrudan yönetim ve denetim kurmaya çalıştıkları bir yol olarak karşımıza çıkmaktadır. Ama, kalite politikasının gerçek amacının, vahşi kapitalizmin doğrudan hedefi durumundaki emekçi kitleler ve halklar tarafından kabul edilmesi mümkün olmayan niteliğine karşı, "Amerikan tipi" olarak ortaya çıkan "yardımcı rol" ile kitlelerin karşısına gerçek yüzünü gizleyerek çıktığı her geçen gün açıkça görülmektedir. Bu açıdan TKY'nin çok tehlikeli ve acımasız bir yönetim tarzı olduğu halde, gerçek yüzünü kitlelerden saklayarak geliştirilmiş olan ideolojisi ve politikasıyla, kapitalizmin yeni dönemdeki hedeflerini sinsice hayata geçirmeye çalıştığı söylenebilir.

Toplam Kalite Yönetimi, özellikle ilk uygulanacağı işyeri ya da fabrikada sadece bir kalite kontrol yönetimi gibi tanıtılır. Kalite kontrolünün mal ve hizmet üretiminde son derece gerekli ve zorunlu bir uygulama olduğu "daha kaliteli üretim için" TKY'nin vazgeçilmez koşul olduğu savunulur. Oysa tek başına kalite kontrolü ile TKY'nin amaç ve hedefleri arasında ırmak ile deniz arasındaki ilişkiye benzer bir yan vardır. TKY içinde kalite kontrolünün yeri ne kadar ise, sermayenin, ticaretin, kültürün, teknolojinin veya kalite felsefesinin yeri de o kadar olacaktır. Toplam Kalite Yönetimi, kapitalizm ideolojisinin bir parçası olarak, tüm ülkelere, devletlere ve devlet kurumlarına nüfuz etmeyi ve onlar içinde yayılmayı ve sermayenin hegemonyasını kurmayı amaçlar. Bu nedenle TKY'nin içeriğine ve gelişimine damgasını vuran ideolojisi-ne, tarihine, felsefesine ve politikasının kaynağına inilmeden anlaşılması mümkün değildir.

TKY, ilk olarak 1945 yılında Amerika'da, meşhur *Massachusetts Teknoloji Enstitüsü* (MIT) tarafından yürütülmeye başlatılan ve başında Dr. Deming'in bulunduğu bir ekip tarafından beş yıl süren yoğun bir laboratuvar çalışmasının sonucu olarak ortaya çıkmıştır. Ancak bu çalışmayı ilginç kılan, projenin Amerikan savaş sanayinin merkezi olan Amerikan Savunma Bakanlığı (Pentagon) tarafından bu Enstitü'ye sipariş olarak verilmiş olması ve projenin madde açısından ciddi bir destek sağlanarak yürütülmesidir.

Dr. Deming'in başını çektiği ekip, istatistiksel ve matematik yöntemleri kullanarak, aynı zamanda çalışmanın felsefi ve ideolojik çerçevesini de çizerek, tüm dünya ülkelerinin sosyal yapılarını araştırmış, ekibiyle birlikte toplumların sosyal gelişim yasalarını ayrıntılı olarak ortaya koyan kapsamlı bir çalışma yürütmüştür. Yürütülen bu kapsamlı çalışma ile, aynı zamanda, üretim, yönetim ve denetim süreçlerinde sürdürülebilir bir model oluşturmanın kuralları ve yöntemi de şekillenmeye başlar. Uygulanması düşünülen toplumsal yapının özgül koşullarına göre geliştirilmesi ve ikame edilmesi için gerekli çalışmalar, bütün ayrıntılarıyla ele alınır. Söz konusu yönetim ve denetim modeli, ülkeler arasında oluşmuş birlikleri ya da dünya çapında ortaya çıkmış bölgesel örgütlenmeleri de kapsayan, onları yeniden yapılandıran, biçimlendiren, denetleyen ve sürekli olarak düzenleyen bir kurallar sistemi, bir ideoloji üretmiştir.

TKY'nin asıl hedefi; işte bu ideolojinin ve kurumların karşısına dikilerek, kapitalizmin çıkarlarını, daha fazla kar elde etmek ve bunun için baskı-denetim-sömürü mekanizmalarını sürekli olarak yeniden inşa etmektir. İşçi ve emekçilere ait kazanılmış hakların, kültürün, tarihin ve kurumların-yasaların ortadan kaldırılarak, yıl-

lar süren mücadelelerle, bedeller ödenerek kazanılmış hakların emekçilerin elinden alınmasına hizmet etmektedir. TKY ile kalite politikası şeklinde ortaya çıkan yeni yönetim tarzı, bu anlamda yeni bir sömürgeleştirme sistemini geliştirme, yaygınlaştırma, derinleştirme ve pekiştirmenin politikası olarak ortaya çıkmaktadır. Sözkonusu yönetim tarzını yeni yapan ise mevcut sistemi, kendisiyle sınıfsal olarak karşıt çıkarılara sahip olan emekçiler aracılığıyla yenilemek istemesidir. Bu nedenle TKY; hem fiziki, hem de ideolojik olarak, işçi ve emekçi sınıflara yönelik tarihte görülmemiş şiddette bir baskı ve saldırı yöntemi olarak ortaya çıkmaktadır. Sadece bununla kalmamakta, işçi ve emekçi sınıfları nesnel olarak uzlaşmaz çıkar karşıtlıkları içinde buldukları kapitalist sistemin yeniden yapılanmasında yeni özneler haline getirmeye çalışarak, onların doğrudan sermaye sınıfının çıkarlarına hizmet etmelerini istemektedir.

1980'lerden sonra, Türkiye ve dünya ülkelerinde, liberalizmin yeniden tarih sahnesine çıktığı ve sosyalist devletlerde de kapitalizme geri dönüşün başladığı koşullarda, bu yöntem modelinin yayılma olanağı ortaya çıkmıştır. Ama günümüz emekçilerini daha çok ilgilendiren yanı, Keynesyen politikalar dönemine ait emekçi halklara ve işçi sınıfına verilen ne kadar hak ve özgürlük varsa, kapitalizmin bugün hepsini, en küçük kısıntısına kadar geri almaya azmetmiş bir saldırganlık içinde bulunmasıdır. Tüm işçi sınıfına dair örgütler, yasalar, hukuk, tarih, sosyal ve kültürel değerler, düşünceler, inanç, güven, dostluk ve dayanışma duyguları yok edilmeye çalışılmaktadır. Ama bu olanağın, tehdit, şiddet, şantaj ve savaş kışkırtıcılığının psikolojik baskısı altında ve işten atılma korkusunun gölgesinde kendini hissettirdiğini açık bir şekilde görmek mümkündür. TKY'nin baskı ve zorbalık altında yürütülmesinin

gözle görülür olan bu yanıyla birlikte, felsefesine dair kullanılan tuzak söylemlerle ikincil bir baskı oluşturmaktadır ki, asıl üstünde durulması gereken, emekçilere karşı sinerjik ve psikolojik savaş açan argümanlar bütünü olan bu yanı, daha da önemlidir.

Deming ve ardıllarının tezlerinde yer alan argümanların bazıları; "yenilik", "yeni bir sistem", "çağdaş teknoloji", "yenilenebilir ve sürdürülebilirlik", "çalışanlar" ya da "işgörenler", "kalite", "kariyer", "karizma", "liderlik", "girişimcilik", "kollektif üretim", "yabancılaşmadan kurtulma", "demokratik katılımcılık", "endüstriyel demokrasi", "küresel eşitlik", "ikna metodları", "gelişmeye önem verme", "mükemmeliyeti arama", "sürekli gelişim teorileri", "baskı ve zorbalıkla değil, ikna ve yumuşak yöntemlerle iş barışının sağlanması", "uyum-uzlaşma" ve "uzmanlaşma teorileri", "kalite kriterleri", "uygunluk", "müşteri memnuniyeti", "verimlilik", "sosyal diyalog" vb. pek çok söylem, gerçek anlamından farklı bir içeriğe sahip, işçi sınıfının varlığını, kimliğini unutturmak ve sınıf mücadelesini engellemek üzere kurgulanmış "süslü kelimeler"dir.

Bir anlamıyla ideolojik bombardıman olarak tabir edebileceğimiz bu kavramların, işletmelere ve kurumlara girerken, özellikle kalite eğitimlerinde sık sık vurgulandığı görülür. Kalite eğitimi, TKY felsefesinin ne kadar önemli olduğunu işleyen bir işlevi yerine getiren bir çalışma modelidir. Kalite eğitimine katılmamanın işsiz kalmak ve hiçbir yerde iş bulamamak, ailesiyle birlikte açlığa mahkum edilmek, kalite sisteminde çalışan tüm işçi ve emekçilerin başına gelen/gelmesi muhtemel olan günlük olaylardır. Kalite felsefesine ters düşen kişi ve kurumların kapatılması ve dolayısıyla kamu kurumlarının ve kamu hizmeti anlayışına göre çalışan emekçinin tasfiye edilmesi hedeflerin başında gelir. KİT'lerin ve

kamu kurumlarının özelleştirilmesi ve taşeronlaştırma uygulamalarının yaygınlaştırılarak esnek üretime geçirilmesi, TKY'ye uygun bir üretim örgütlenmesi için zorunluluk olarak ortaya çıkmaktadır.

Esnek üretim ise, sipariş üstüne, kısmi zamanlı ve esnek ücret ve haklarla yürütülen bir üretim modelidir. Doğrudan piyasa koşullarına uyarlanmış bir üretimin örgütlenmesini hedefleyen TKY, esnek üretim içinde, tüm dünyadaki üretimi kontrol ederek, her an denetleyebilmek üzere oluşturulmuştur. Çünkü, esnek üretim, tümüyle kara endeksli bir üretimi, parça başı ya da tam zamanlı üretimi (just in time) yani talep oranında üretim olarak organize ederken, talebin bittiği anda üretimin sonlandırılması ve emekçilerin işten "sorunsuz" çıkarılmasını sağlama açısından sermayeye yeni olanaklar vermektedir. Kar getirmeyecek yatırımların durdurulması veya karlı olduğu oranda üretime devam edilmesine izin verilir. Bir işletmenin kar getirip getirmeyeceğini ise, "başarı" olarak tanımlanan, kısa zamanlı ve hızlı üretime koşullanmış bir rekabetçi ortama uyum belirler. Buna uygun kriterler oluşturulur. Örneğin, eğitim alanında, şimdiden birer özel işletme haline getirilmiş olan, ticarethane gibi çalışmaya başlayan okulların başarı notu, TKY kriterlerine göre en çok kar getiren işletmelerin desteklenmesi, diğerleri kendi haline bırakılarak kapanması sağlanacak bir düzenlemeye tabi tutulmasına göre verilecektir.

Toplam kalite yöntemi, kurumlara girerken çok masum ve kurumların doğal kültürüne şimdilik saygılı bir görüntü ile çok tepki toplamadan girmeye çalışmakta, dolayısıyla yavaş ama sistemli bir şekilde yerleşmeye çabalamaktadır. TKY, uygulandığı işyerlerindeki emekçilere kendi kriterlerini dayatırken, önceleri gerçek niyetini saklar. Çünkü her emekçi kendi dışında oluşan uygulamalara en azından refleks olarak direnir. Bu nedenle TKY'nin işyer-

lerinde uygulanmadan önceki ilk amacı, o işyerinde çalışanları kendi tarafına çekmek ve kurallarını onlara kabul ettirmektir. Bu kuralları benimsemeyen, TKY'nin belirlediği kriterlere uymayan öğrenci ya da eğitimci anında, hiçbir sosyal hak ve yasal dayanak bulamadan eğitim kurumundan bir şekilde tasfiye edilecektir. Başvuracağı hiçbir merci de bulamayacaktır. Çünkü, eğitimin başına gelenler, aynen adalet sisteminin de başına gelecektir. Dolayısıyla, TKY sadece belli işkollarında ve işyerlerinde uygulanması öngörülen bir yöntem olarak görülmemeli, aksine kamusal alanın tamamını kapsamayı ve onu dönüştürmeyi hedefleyen büyük bir projenin parçası olarak algılanmalıdır.

Kalite kurallarına ve bunların eğitim ortamındaki uygulanışına geçmeden önce üç önemli kalite anlayışının birbirleri ile olan ilişkisine değinmek uygun olacaktır. Çünkü bu ilişkiler bize nerede olduğumuzu ve nereye odaklanmamız gerektiğini gösterecektir. Kalite kavramının tarihsel gelişimi ile doğru orantılı olarak ortaya çıkan kalite anlayışlarının da kendi arasında bir tür hiyerarşi söz konusudur.

En altta tamamen denetlemeye dayalı bir kalite anlayışı, daha sonra üretimin son aşamasında hatalı ürünü ayırt etmeyi amaçlayan kalite kontrol anlayışı vardır. Buradaki hatalı ürünler ile baş edilemeyince, hem üretim sürecinde hem de satış veya hizmet sonrasında kalite sağlama gayreti ile ortaya çıkan kalite güvence anlayışı yer alır. Buradan hareketle, tüm bunları aşarak ortaya çıkan ve sürekli bir denetim ve gözetimi esas alan Toplam Kalite Yönetimi ortaya çıkmıştır.

Eğitim faaliyeti, bir hizmet faaliyeti olduğundan söz konusu edilen "kalite", fiziki bir ürün açısından bahsedilen kaliteden çok farklıdır. Hizmet ve sanayi sektörünün ürünlerindeki kötü kalite ve kali-

te yoksunluklarının sebepleri birbirinden çok farklı olarak değerlendirilir. Fiziki bir üründe ham madde veya birleşimindeki malzemeye bağlı olarak, fiziki ürünün tasarımının hatalı olmasına dayalı veya üretim standartlarına göre imal edilmeme nedeniyle kalitesiz üretim yapıldığından bahsedilir. Öte yandan çalışanların davranış ve tutumlarına dayalı hizmet üretimi sonrası ortaya çıkan sonuç "kalitesiz hizmet" olarak adlandırılır. Kalitesiz hizmetin genelde gerekli hassasiyetin gösterilmemesi, üretim sonrası hizmet ile ilgili eğitim ve ilginin yoksunluğundan kaynaklandığı savunulur.

Sanayi ve hizmet sektöründe mal ve hizmetin üretilmesi ve nihai kullanıcıya ulaştırılmasında da farklılıklar vardır. Ürün ile nihai kullanıcı arasında doğrudan bir bağlantı bulunur. Hizmet sosyal, ekonomik farklılıklarına bakılmaksızın insanlar tarafından, yine tüm insanlar için yapılır. Hizmet, onu üreten ve hizmeti alan kişiden ayırt edilemez. Hizmet sektöründeki hizmetin niteliği (kalitesi değil), onu hem üreten, hem de kullanan tarafından belirlenir. Bir diğer fark ise zamandır. Hizmet zamanında üretilmek zorundadır. Çünkü hizmetler, özellikle kamu hizmetleri talebe göre belirlenmez. Başka bir ifade ile hizmetler çoğunlukla arz yönlüdür ve bu özellikleri hizmet üretimini klasik mal üretiminden ayıran en önemli özelliklerden birisidir. Üretilen malların fiyatının oluşmasında arz-talep ilişkisi önemli bir rol oynar. "Piyasa karı"nın bu arz-talep ilişkisi çerçevesinde oluştuğu savunulur. Kamu hizmetlerinde ise hizmetin kaynağı açısından, büyük ve güçlü bir örgüt olan devlet bulunur. Kamu hizmeti açısından önemli olan sadece üretilen hizmetin yurttaşlara en iyi, en sağlıklı şekilde ulaştırılmasıdır. Kar amacı güdülmemesi, hizmet üretiminde "piyasa karı"nın değil, kamu yararının gözetilmesi hizmet üretimi açısından önemlidir.

Toplam Kalite anlayışına göre, örneğin eğitim alanında ürün yetiştirilen öğrenciler ya da öğrenciye kazandırılan katma değer olarak görülmektedir. Başka bir ifade ile eğitimin ürünü; öğrenciye kazandırılan bilgiler ve davranışlar ile yaratılan katma değer olmaktadır. Bu anlayış çerçevesinde eğitim alanının müşterilerinin kimler olduğuna gelindiğinde, yaygın inancın aksine, tek bir müşteriden bahsetmek yerine dörtlü bir gruptan söz edilir. Ana dış müşteri öğrenciler, ikinci dış müşteri öğrencilerin velileri, üçüncü dış müşteri ise iş dünyası, hükümetler ve toplum olarak görülür. Öğretmenler, hizmetliler ve okul yöneticileri ise iç müşteri olarak değerlendirilir.

TKY'nin fikir babası ve uygulayıcısı olarak bilinen Dr. Deming'in 14 temel kuralına bakıldığında TKY'nin felsefi-ideolojik niteliğini daha açık görmemiz mümkündür;

*1. Hizmet ve ürünlerin geliştirilmesi için amaçlarda süreklilik yaratın...*

Bu ilkeye göre kurumlar, sadece bugüne veya yarına bakmamalı, 20 hatta 30 yıl sonrasını görebilmelidir. Gelecekte nerede olmak istendiğine karar verilmeli ve bu noktayı gerçekleştirmek için çalışılmalıdır. Ürünün ve hizmetin kalitesini geliştirmesi en önemli ilkedir. Ayrıca bu konuda bir amaç tutarlılığı yaratılmalı, amaç tutarlılığı için yenilik yapılmalı, ürün tasarımını ve hizmetleri sürekli geliştirilmeli ve bunun için kaynak yaratılmalıdır.

*2. Yeni felsefeyi benimseyin...*

Günümüz koşullarında beklenen hata, gecikme, kabul edilebilir hata gibi kavramların yeri kalmamıştır. Her şeyin daha iyisini yap-

ma olanağı vardır. Çalışma koşullarının devam edip gelen alışkanlıklar ile sürdüremeyeceği savunulur. Bu ilkeye göre, "Bu hep böyleydi, böyle de olmaya da devam edecek" diyerek, kestirip atamazsınız. Kurumunuzun beş yıl önceki halini bir düşününce, eğer kurumunuzda işler hala 5 yıl önceki gibi yapılıyorsa *muhtemelen başınız derttedir*. Organizasyondaki alışla gelmiş hatalar, yanlışlıklar, genel geçer olmuş hatalı uygulamalar ve kişisel ilişkiler ile hayatta kalmaya devam edilemez. Yeni çalışma yöntemleri geliştirmek ve bunları "kurum kültürüne" uygun hale getirmek gerekir.

### 3. Kontrol ihtiyacını ortadan kaldırın...

Kalite kontrol edilemez, üretilir. Sonuçlara bakmak hiçbir anlam ifade etmez. Kaliteyi başarmak için toplu denetim yapma bağımlılığına son verin denir. Denetlemenin ne kaliteyi arttırdığı ne de garantilediği savunulur. Bunun yerine kurum içindeki tüm çalışanların yaptıkları işle ilgili olarak kendi sayısal verilerini oluşturduğu araçlar geliştirilmesi önerilir. Bu araçların geliştirilmesini çalışanlara öğretilmesi ve insanların kendi kalite gelişimlerini kendileri işler ve değerlendirir hale gelmesi önerilir. Bu öneri yönetimin klasik denetimi dışında işyerinde çalışanların da birbirlerini denetlemeleri sonucunu doğuracaktır.

Yönetimin bu aşamadaki görevi, istatistiksel araçları çalışanlarına öğretmek ve herkesin kendi çalışmasını izleme ve elde ettiği bulgulara göre kendi çalışmasını değerlendirme yeteneğinin geliştirilmesi olarak tanımlanır. Ancak nihayi değerlendirmeleri yapacak olan ve karar veren yine yöneticiler olacak, dolayısıyla söylenenlerin tamamı süslü sözler olmaktan öteye gidemeyecektir.

#### 4. *Tedarikçi ile uzun süreli, bağlılık ve güvene dayalı bir ilişki kurun...*

Bu ilkeye göre size ham malzeme sağlayan bir önceki eğitim kurumunun üretim süreçlerini iyi bilmek ve kuracağınız iş birliği ile beklentilerimizi onlarla paylaşmak zorundasınız. Bu sizin elinize gelecek olan girdi, daha önceden kazanılmış katma değer hakkında, hem bilgi verecek, hem de bu katma değerdeki eksiklikleri bilmenizi ve buna göre bir idame planı yapmanızı sağlayacaktır. Bu aşamada işi en zor olan ilkokullarda görev yapan öğretmen ve yöneticiler olacaktır. Bir sonraki aşama ise sizin "ürün"ünüzü alan "müşterileriniz" in süreçlerinin ihtiyaçlarını, beklentilerini tanımanızdır. Eğitimde bu bir elzemdır. "Bunu nasıl sağlayacağız?" diye sorarsanız, öğrenimin farklı devrelerinde okullar arası koordinasyon toplantıları yapılabileceği önerilir.

#### 5. *Ürün ve hizmet sistemini sürekli geliştirin...*

Ürün ve hizmet sistemini sürekli geliştirerek hem daha iyiye gideceği hem de ürün maliyetinin azaltılacağı savunulur. Üst yönetimin birincil görevi süreçleri daima geliştirmek ve yürütülen faaliyetlerde sürekli iyileştirmeler sağlamaktır. Bu ancak yaptığı işi bilen, işine hakim olan personel ve kurum içinde hayata geçirilecek olan bireysel öneri sistemi ile gerçekleştirilebilir. Çalışan herkesin görev tanımlarının çok sağlam bir şekilde tanımlanması kişinin yaptığı işin inceliklerini bilmesiyle olur. Kişi ancak kendi ile ilgili işlerin süreçlerini iyileştirebilir. Bunun için de ürün ve hizmet sistemi sürekli olarak geliştirilmelidir.

#### 6. *İş başında eğitimi kurumsallaştırın...*

Bir kurumdaki en büyük israf, çalışanların kabiliyet ve yeteneklerinin doğru olarak kullanılmaması olarak görülür. Bu ilkeye göre,

yeterli eğitim programları ile desteklenmeyen projelerin başarı şansı yoktur. Çalışanların gelişimleri ve eğitimi için harcanacak para, bir kayıp olmaktan çok en üst düzeyde verim elde etmeye ve kişi yeteneklerini ortaya çıkarmaya yapılan bir yatırım olarak değerlendirilir. Kalitenin geliştirilmesinde eğitim önemli bir araç olarak görülür. Kurum çalışanları, alanları ile ilgili yüksek lisans, doktora gibi programlara teşvik edilebilir hatta kurum olarak bu tür eğitimleri veren üniversiteler ile ikili anlaşmalar, sözleşmeler yapılarak her yıl belli sayıda kurum çalışanı bu tür programlara gönderilebilir. Kuruma belli bir maliyet getirir gibi gözükse de hem kurum çalışanlarının eğitim düzeyini, dolayısıyla kurumun eğitim düzeyini geliştirir, hem de çalışanları motive eder.

#### 7. Liderliği kurumsallaştırın...

"Yöneticinin organizasyondaki asli görevi nedir" diye bir soru sorulduğunda, genellikle "Denetim" cevabı alınır. TKY'de yöneticinin görevi aynı zamanda "liderlik etmek" olarak tanımlanır. Yöneticiler bir çoğu, kendilerinden öncekilerden öyle gördükleri için görevlerini öncelikle "denetim" olarak algılar. Oysa bu artık modern yönetim anlayışı ile değişen bir olgudur. Yönetici artık bir liderse; sınıftaki öğretmen nedir? Sadece konusu bilen ve bunu öğrencilere aktaran, zaman zaman da konunun öğrenilip öğrenilmediğini anlamak için öğrencileri yazılı ya da sözlü olarak sorgulayan bir kişi midir? Sorusuna "Hayır" denir. Öğretmenlerin de sınıf içinde birer insan idarecisi, yönetici, oldukları unutulmamalıdır. Bu nedenle hem Yöneticilerin hem de Öğretmenlerin liderlik vasıflarının geliştirilmesi önerilir. Patron-Öğretmen, Patron-Yönetici'den Lider-Öğretmene ve Lider-Yöneticiye geçilmelidir. Bunu sağlamak amacıyla Eğitim Fakültelerinin son sınıflarına "İnsan Yö-

netimi" dersi konulması önerilmektedir. Yöneticilik, problem çıktığında suçlu bulmaktan ziyade, sorun kaynaklarını ortadan kaldırmak amacıyla, diğer çalışanlar ile birlikte çalışmak ve çözüm üretmek; Çalışanlara liderlik yapmak olarak yeniden tanımlanır.

#### *8. Korkuyu yok edin...*

İnsanlar kendilerini güvende hissettikleri çalışma ortamında daha verimli olur. Hem öğrencilerin hem de kurum çalışanlarının, kendilerini güvende hissettikleri bir çalışma ve eğitim ortamı hazırlanması önerilir. Çalışanlar, kendilerini iş güvenliği içinde hissettiklerinde ve öğrencilerin okulu aşılması gereken bir engel olarak değil de öğrenmeyi öğrendikleri bir yer olarak algıladıklarında kendi kendilerini motive edeceklerdir. Ancak bu ilke çoğunlukla söylem düzeyinde kalmaktadır. Çünkü TKY uygulamalarının sonuçlarına bakıldığında çalışma ortamında dayanışmadan çok rekabet görülmekte, dolayısıyla işyerlerinde kimsenin kendisini güvende hissetmediği bir ortam oluşmaktadır.

#### *9. Bölümler arasındaki engelleri ortadan kaldırın...*

Birimler arasında hedefler açısından çelişkiler olmamalıdır. Disiplinli takım çalışmaları desteklenmeli, bilgi akışı ve iletişim sağlanmalıdır. Farklı bölümlerde çalışan insanlar veya farklı sınıflardaki öğrenciler, bir işin yapılması için takım halinde çalışmak zorunda olabilirler. Bu durumda birlikte çalışma, takım halinde çalışma ortamı sağlanmalıdır. Okul içinde birlikte öğrenmeyi, çalışmayı oluşturmak hedeflenir. Aksi takdirde farklı bölümlerdeki farklı kişiler ortak bir iş için kolları sıvayacaklar, kurum içinde farklı iki grup, departman, veya farklı iki sınıfın öğrencileri bir birlerinden habersiz, farklı görüşler ile aynı iş için çalışır olacaktır. Bu zamanın, parasal kaynağın ve emeğin boşa harcanması olarak değerlendirilir.

*10. Çalışanları yönlendirmeye çalışan sloganlardan, öğütlerden, hedeflerden kurtulun...*

Bu ilkeye göre hedef "sıfır" hatadır ve hataların büyük miktarı (%95) yönetimden kaynaklanmaktadır. İyi bir süreçten, kötü "ürün" çıkmayacaktır. Çalışanları ve öğrencileri sloganlar ile, hedefler ile yönetmekten vazgeçilmesi önerilir. Bırakın çalışanlar kendi sloganlarını, hedeflerini belirlesin denir. Çünkü bunların ne çalışanlar ne de öğrenciler üzerinde belirleyici etkisi olmadığı savunulur. Ancak uygulamaya baktığımızda "kalite öncelikli hedefimizdir", "biz büyük bir aileyiz" gibi "güdöleyici" sloganların yaygın bir şekilde kullanıldığı görülür. Eğer öğrencilerin öğrenmelerinde veya çalışanlar ile ilgili bir takım problemler varsa, bunlar sisteme yönelik problemler olarak değerlendirilir. Bu nedenle sistemi daha sağlam oluşturmanın yolu olarak "herkesi bu sisteme bir şekilde dahil etmek" hedeflenmelidir.

*11. Kotaları ortadan kaldırın, yerine liderliği koyun. Hedefler ile yönetimi ortadan kaldırın...*

Bu ilkeye göre kalite, gün içinde üretilen "mal"ın sayısı, verilen hizmetin sayısı ile ya da yıl sonunda verilen mezun sayısı ve sınıf geçen öğrenci sayısı ile ölçülemez. Eğitim öğretimde sayılar ile süreç kontrolü yapmak, sonuçta bizi ortaya koyulan sayılar ile oynamaya iter. Yapılması gereken "herkes için" kalite felsefesi çerçevesinde yeni hedefler oluşturmak ve bu hedeflere ulaşmak için sürekli çalışmak olmalıdır. Hedefin sorgulanması önlenmeli, benimsenmesi sağlanmalıdır. Çünkü bu ilke çerçevesinde olması gereken, belirlenen hedefe en az maliyet ve zaman içinde ulaşılması olmaktadır.

## 12. Çalışanları yaptığı işten gurur duymasını engelleyen engelleri ortadan kaldırın...

Takdir ve ödüllendirme sistemlerini rasyonel platformlara yerleştirin. Aşırı ödüllendirmeden kaçının. Çünkü çalışanlar arasında onay görmeyen bir takdir ve ödül, çalışanları birbiri ile rekabete sokacak bu da kalitenin azalmasına yol açacaktır. Hızlı değil, doğru çalışmak, rekabet değil işbirliği anlayışı yerleştirilmelidir denir ancak çalışanların birbiri ile rekabeti, yönetim ile işbirliği önerilir.

Çoğu zaman yanlış yönetimin, hatalı malzemenin iyi performansı engellediği savunulur. Hatta bu durumun gelişmekte olan veya az gelişmiş ülke toplumlarında daha çok dedikoduya yol açacağı, çalışma ortamının havasını bozacağı tespiti yapılır. Eğer mutlaka birilerinin takdir edilmesi veya ödüllendirilmesi gerekiyorsa bunun tüm çalışanların onaylayacağı kişiler arasında yapılmasının daha iyi olacağı öğütlenir. Ancak "işbirliği" içinde olanlar her zaman ödüllendirilir.

## 13. Eğitim ve kendini geliştirme programı başlatın...

Bu ilkeye göre insanlar daha çok öğrendiklerinde daha çok üretirler. İyi eğitilmiş personelle kalite gelişimi daha iyi sağlanır. Bu nedenle kurum içinde kalite eğitimlerinin artırılarak devam ettirilmesi sağlanmalıdır. Diğer yandan da kişilerin kendilerini geliştirmelerine olanak sağlayacak programlar geliştirilmesi önerilir. Kurum bünyesindeki öğretmenlere daha fazla akademik çalışma yapma imkanları sağlanabilir. Kişinin gelişimi sonuçta çalışılan kurumun gelişimine katkı sağlayacaktır.

*14. Dönüşümün gerçekleşmesi için herkesin çalışmasını sağlayın.  
Dönüşüm herkesin işidir.*

Dönüşüm bir kurum içinde yer alan tüm bireylerin katılımı ile sağlanacak bir "kalite kültürü" olarak tanımlanır. Kurumdaki herkesin dönüşümün gerçekleşmesi için çalışır hale getirilmesi gerekir. Bunu sağlamak da yönetimin tek ve nihai varoluş sebebi olarak tanımlanır.

Bu 14 temel ilkenin her işletme ve yönetici tarafından öncelikle benimsenmesi gerekir. Eğer yöneticiler bu ilkeleri benimser ise çalışanların olayı benimsemesinin daha kolay olacağı savunulur.

Toplam Kalite Yönetimi, sadece Deming tarafından yukarıda sıralanan kurallar doğrultusunda hayata geçirilmekle kalmamakta, tanımlanmasından uygulanmasına kadar bütün aşamalarında bazı kavram dizileri ile emekçileri sermayenin tarafına çekmeye, onların uygulanmak istenen yöntemi ve sistemi bir şekilde sahiplenmelerini istemektedir. Bu kavramların en çok kullanılanları şu şekilde ve içerikte karşımıza çıkar;

**Katılım:** Katılım, eğitimin unsurları olan öğretmen, öğrenci, veli ve çevrenin eğitimle ilgili her konuda karar sürecine katılmalarını sağlayan bir kavramdır. Katılım eğitimin demokratikleşmesi için olmazsa olmaz bir koşuldur. TKY savunucularının katılımdan anladığı ise öğretmen, öğrenci ve velilerin özellikle maddi desteğini alarak TKY'nin uygulanmasını hızlandırmak, bununla birlikte eğitimin "piyasa"ya açılmasını, dolayısıyla özelleştirilmesini gerçekleştirmektir. Katılımcılık olarak ifade edilen bu durumun dayandığı mantık, aksi ifade edilse bile, TKY aracılığıyla yapılacaklarının önündeki engellerinin, özellikle sendikal örgütlenme engelini kaldırılması olarak ortaya çıkmaktadır. Burada bahsedilen katılım

kavramı ile söz ve karar süreçlerine değil, sonuçlara ve maliyete katılımın hedeflendiği TKY uygulamalarından anlaşılmaktadır.

20.10.1999 tarih ve 4244 sayılı Müfredat Laboratuvar Okulları uygulamalarını yaygınlaştırma yönergesi doğrultusunda tüm okullarda uygulanması kararlaştırılmıştır. Ancak henüz ilk uygulama aşamasında finansmanının velilere yüklendiği görülmektedir. Projenin amacı; eğitimde kaliteyi arttırmak, öğrenci başarısını arttırmak, yönetim ve eğitim personelinin yeterliliklerini arttırarak mesleki becerileri geliştirmek, kaynak kullanımında daha etkili ve verimli olmak teknolojinin eğitimde etkin kullanımını gerçekleştirmektir. Bunun okullarda uygulanması için *Okul Gelişim Yönetim Ekipleri* (OGYE) kurulmuştur.

OGYE bileşenleri içinde okul idare temsilcisi, öğretmen temsilcileri, öğrenci temsilcileri, veli temsilcileri, sanayi ve ticaret odaları temsilcileri, sivil toplum örgütü temsili yer almaktadır. Buradaki amaç katılımcılığı sağlamak olarak ifade edilmektedir. İdeal amaç ve hedeflerini sıralatıp gerçek niyetini gizleyerek eğitimin özelleştirilmesi hedeflenmektedir. Eğitimin özelleşmesini "sözleşmeli öğretmenlik" uygulaması takip edecektir. Bu da bir taraftan iş güvencesini ortadan kaldırırken, diğer taraftan sendikasılaştırmayı yaygınlaştıracaktır. Sözleşmeli öğretmenin iş kaygısından kaynaklı olarak ne kadar katılımcı olacağı ve düşüncesini ne kadar özgür ifade edeceği tartışmalı bir durumdur. Ayrıca dünyadaki gelişmeleri takip eden, kendini yetiştirip geliştirilen öğretmen tipinden bahsedilirken, en temel ekonomik-sosyal ihtiyaçlarını karşılamakta dahi zorlanan eğitim emekçilerinin kendi branşları ile ilgili yayınları, araç gereçleri alması ve kendisini geliştirmesi nasıl mümkün olacaktır?

Okullarda eski yönetmelik ve bürokratik ilişkiler, hiyerarşik ücret sistemi aynen devam ederken, eski sistem ve programla yeni çözümler üretilebilmesi mümkün değildir. Demokratikleşme yaşanmadan projede öne çıkarılmaya çalışılan katılımçılık yönünün uygulanmasının maddi zeminin bulunduğu söylemek oldukça güçtür.

**İletişim:** İletişim sözcüğü de yeni bir keşif gibi hararetle savunulan bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. TKY savunucuları, etkili iletişimde dikey iletişimden çok yatay iletişimi yani alttan üste doğru bir iletişimi savunur. Ancak bilindiği üzere, bütün politikalar gibi eğitimle ilgili politikalar ve programlar da Milli Eğitim Bakanlığı bürokratları tarafından üretilmekte ve alt organlara yukarıdan aşağıya doğru dikte ettirilmektedir. Eğitimin öznesi olan öğretmen, öğrenci, veli ve sendikalar tamamen bu mekanizmanın dışında bırakılmış, dolayısıyla iletişimden çok iletişimsizlik politikası benimsenmiştir.

**Sıfır Hata:** TKY savunucularının amacı, sıfır hata anlayışı ile hatalı çıktıları düzeltmek değil çıktıların hatalı olmamasını sağlamaya çalışmaktır. Bu anlayışın eğitim alanındaki karşılığına bakacak olursak "tam öğrenme yaklaşımı" şeklinde karşımıza çıktığını görürüz. Okullar bir sistem, okullarda verilen eğitim-öğretim de üretim süreci olarak ele alınır ise hatasız üretim ile bütün öğrencilerin eksiksiz olarak öğrenmeleri gibi tamamen kurgusal bir sonuç ortaya çıkar. Her öğrencinin ilgi, istek ve yetenekleri farklı olduğundan tam öğrenme hiçbir zaman gerçekleşmeyecek bir düşüncedir. Eğitimde bireyler, önceden belirlenmiş ve fabrika mantığına dayanan bir şablona göre değil; ilgi, beceri ve yeteneklerine göre öğrenir. Dolayısıyla sıfır hata kavramı, fabrika üretimlerinde

dahi başarılı olamamışken, eğitim gibi her yönüyle tüm yaşamı kapsayan sosyal bir alanda hiçbir anlam ifade etmemektedir.

**Vizyon:** Örgüte ilişkin düşlenen bir geleceği tasarlayabilme perspektifi olarak ortaya atılan bir kavramdır. Bugün, hemen hemen bütün okullar kendilerinin de ne anlama geldiğini bilmediği, inandırdığı bir vizyon belirlemiştir. "21. yüzyılı yakalayan okul, dünya okulu, kaliteyi yükselten okul" v.b. birçok ekonomik sıkıntı çeken, temel ihtiyaçlarını karşılamaktan uzak okulların bu gerçek dışı, tamamen hayal ürünü, hiç ulaşamayacakları düşünceleri benimsenmeleri ne anlam ifade eder?

Vizyon kavramı ile okullar içinde buldukları gerçeklerden uzaklaşmakta, nesnel sorunları dahi çözemez konuma itilmekte, sorunların gerçek çözüm kaynağı resmen kamufle edilmektedir. TKY savunucuları vizyon kavramını TKY'nin kitlelerce benimsenmesi için önemli bir propaganda süsü olarak kullanır. Kuşkusuz her okulun, her öğrencinin geleceğe yönelik düşünceleri olacaktır. Ancak bu geleceği kestirme düşüncesi her yönüyle soyut vizyon kavramı gibi hayali olmamalı, her yönüyle yaşam pratiği içinden çıkan ve her kurum ya da kişinin kendi bilinçli tercihleri ile oluşmuş somut, rasyonel ve ulaşılabilir hedefler için sürekli mücadeleye etmeyi mutlaka içermelidir.

**Liderlik:** TKY'nin uygulanabilmesi için savunulan liderlik kavramı en önemli argümanlardan birisidir. TKY savunucularına göre liderlik, "gurubu etkileyebilme ve peşinden sürükleyebilme gücü"nü ifade eder. Yönetici anlayışları ise "karar verme ve yetkiyi kullanabilme gücüne sahip olan kişiler" olarak ortaya çıkmaktadır. Liderlik ve yöneticilik iki farklı kavram gibi tanımlansa da, TKY'yi eğitimde uygulamaya çalışanlar, mevcut yöneticileri po-

tansiyel lider olarak görmektedir. Okul yöneticilerinin tamamının TKY içerisinde liderlik seminerlerinden geçirilmeleri bu durumun bir göstergesidir. Oysa liderlik sözcüğü içerisinde doğallık, karizma, etki, ikna, kitlelerce kabul görme v.b. özelliklerin olmasını gerektirir. Oysa burada varolan sisteme uyumlu ve egemen sistemin kurallarını benimsemiş yöneticiler liderleştirilmeye çalışılmaktadır.

**Sürekli iyileştirme:** Japon veya Uzakdoğu felsefesine göre hiçbir şey mükemmel değildir, her şeyi daha ileriye götürmek mümkündür. Bu anlayış her şeyi daha ileriye götürecek bir taraf aranmasını gerektirir. Bu da iki önemli ilkeyi gerekli kılar: İsrafı azaltmak ve sorunları gizlemek yerine ortaya çıkarmak. İsraf veya muda; Japon tarzı üretim anlayışında hiç arzu edilmeyen bir şeydir. Bir işi yaparken gereksiz yere kullanılan herhangi bir kaynak (makine, malzeme, insan gücü, enerji, vb.) israftır. İsraf çok geniş kapsamlı bir kavramdır. Kapsamına, örneğin düzenli yerleştirilmemiş alet takımları arasından istenileni aramak ve bulmak için geçen zaman dahi girer.

Atıl duran veya boş bekleyen makine veya işçi israftır. İsrafı azaltan her önlem projesi iyileştirmede ileriye doğru atılmış bir adım sayılır. Sorunların üzerine gitmek; sorunların gizlenmesi yerine ortaya çıkartılması Japon tarzı üretim ve yönetim anlayışında önemli bir hedefdir. Her ortaya çıkan sorun, iyileştirme yapılacak bir alanı veya konuyu gösterir. Bu bakımdan, toplam kalite yönetimine geçmiş bir işyerinde, her zaman için bir sorun avı vardır. Sürekli olarak sorunlar bulunmaya ve "sürekli iyileştirme" gibi güdüleyici sloganlarla sorun çözülmeye çalışılır. Sorunları çözmek için geliştirilen teknikler "KAIZEN" felsefesinde önemli bir yer tutar.

**Kaizen:** Kelime anlamı sürekli gelişme olan kaizen, hiç kimsenin itiraz edemeyeceği kadar açık ve net bir kavramdır. Ancak sürekli gelişmenin altında yatan anlayış TKY'nin temel amaçları arasında yer alan "müşteri memnuniyeti" ve buna bağlı olarak ortaya çıkan "kar etme" olunca işin rengi değişmektedir. Toplam kalite yönetimi ile birlikte en az maliyet ve emekle en iyi sonuç alınması hedefinden söz edilmekte, bunun aracı olarak da kaizen gösterilmektedir. Esasında ise söz konusu kavram sermayenin ilkesi ve hedefini net bir şekilde tanımlamaktadır. Kavram, "daha fazla kar için sürekli gelişim" anlamına gelmektedir.

Özel sektörlerde, "piyasa" mantığında olduğu gibi, eğitimin maliyeti azaltılarak ucuz iş gücü sağlanması amaçlanmakta, böylece öğretmeninden hizmetlisine kadar tüm eğitim emekçilerinin düşük ücretle çalışması, hatta maliyeti arttıran eğitim emekçilerinin işsiz kalmasının olanakları yaratılmaktadır.

**Toplam Katılımcılık:** Burada toplam katılımcılık İnsan Kaynakları Yönetimi ile doğrudan ilişkili olarak kullanılmaktadır. Modelin en çok önem verdiği kavram "katılımcılık" olmakla birlikte çalışanların katılımının bazı konularla sınırlı olduğu görülmüştür.

Çalışanların üretim sürecine katılmaları, sadece yaptıkları işle sınırlıdır. Tasarımın yapıldığı, üretim sisteminin biçimlendirildiği, çalışma koşullarının belirlendiği aşamalarda kararlara katılım kesinlikle söz konusu değildir. Bu koşullarda TKY'nin toplam katılımcılığı, esnek üretim ile işverene daha bağımlı kılınan, yeni çalışma koşulları altında kendini birey olarak ifade edemeyen, kolektif yapıdan uzaklaştırılmış olan emekçilerde ortak amaçları gerçekleştirebilmek için katılımın önemli olduğu izlenimi yaratmayı

ve işletme ile “uyumlu” çalışma yapmayı hedeflemektedir. Dolayısıyla toplam katılımcılık kavramı göstermelik bir işletme içi demokrasiden başka bir şeyi ifade etmemektedir.

Bu yeni ve “popüler” kavramlar çerçevesinde TKY'nin;

- Sermaye için iyileştirici, emek ve emekçiler için varolan sömürü oranını arttırıcı bir yönetim değişikliği anlamına geldiğini,
- Çalışma ilişkileri içinde birbirini denetleyen emekçiler ve onlardan oluşan gruplar yaratarak sınıf dayanışmasının temellerini ortadan kaldırmaya yöneldiğini,
- Yalnızlaştırılmış bireyler yaratarak, emekçilerin yaptıkları işe ve “lider”lerine mutlak itaat talep ederek; bireyleri özgürleştirmek bir yana, kullandırmak sonucu yarattığını,
- İnsanı “müşteri” olarak tanımlayarak, en temel insani değerler dahil herşeyi metalaştırdığını ve piyasa-kar ilişkisi içine hapsettiğini görmek, ne kadar ciddi ve saldırgan bir model ile karşıya olduğumuzu bizlere göstermektedir.

Pek çok süslü kavramla bezenen bu proje ile ırkçı, şoven, gerici eğitim programlarını nasıl değişeceği, mesleki yönelmenin nasıl sağlanacağı konusunda net bir şey söylemek güçtür. Üniversite önlerinde oluşan yığılmaların nasıl eritileceği noktasında bir öneri görmek de mümkün değildir. Milyonlarca öğrenciye gerçekten nitelikli bir eğitim verilmedikçe, bilimsel çalışmaların yapıldığı yerlerin sayısı arttırılmadıkça, gelecek nesiller için alt yapı oluşturulmadıkça öğrencilerimiz, ne bilgilerinin ülke içinde kullanabilecek ne de kendilerini geliştirebilme imkanına sahip olabilecektir. Beyin göçü denilen olayın her geçen gün artarak devam etmesi bu söylenenlerin kanıtı niteliğindedir.

Toplam Kalite Yönetiminin uygulamaya konulmasında temel olarak iki yaklaşım kullanılır. Bunlar *standart* ve *hızlı-izleme* yaklaşımları olarak adlandırılmaktadır. (Brown, Hitchcock ve Willard, 1994).

TKY'ye ilişkin yaklaşımlardan birinci olan *standart yaklaşıma* göre birçok kurum, TKY'nin birinci aşamasının uygulamaya konulmasına, çalışanları yetiştirerek ve kalite iyileştirme takımları oluşturarak başlar. Daha sonraki birkaç yıl boyunca birinci aşama, sürecin yeniden yapılandırılması ve performans göstergelerinin belirlenmesi gibi daha ayrıntılı alt yapı çalışmalarını içermek üzere genişletilir. Aynı zamanda, kalite iyileştirme takımları da kuruluştaki tüm işlevlerde ve düzeylerde yaygınlaştırılır. Büyük kuruluşlarda, bu süreç beş yıl yada daha uzun bir süreyi kapsayabilir.

Birinci aşama tamamlandı, yayılmaya geçildikçe, kurum TKY'nin etkisini daha da artırmanın yollarını aramaya başlar. Genellikle kurumun sistemlerinin, işlemlerinin ve sonuçlarının genel bir değerlendirilmesiyle başlayan ikinci aşamada, değerlendirmenin bulguları, yeni sistemler tasarlamak ve var olan işlemleri ve sistemleri yeniden yapılandırmak için planlara çevrilir. İkinci aşama çalışmalarının kurumu etkilemesi genellikle, kurumun sonraki iki ila dört yılını alabilir.

Toplam Kalite Yönetimini uygulamaya koymada standart yaklaşımı kullanan bir kurum ya da işletme birinci aşamaya geçtikten 7-10 yıl sonra, üçüncü aşamaya girer. Bu aşamada, önleme ve yetkilendirme gibi kalite kavramları, günlük işlemlere entegre edilir. Genellikle büyük kuruluşlarda toplam kalite yönetimini uygulamada kullanılan bu yaklaşım, yönetimin her düzeyi için en az bir yılı alır. Küçük ölçekli işletmelerde ise daha az yönetim basamağı olduğundan bu süre kısaldır. Ancak onlar da en az 4-5 yıl harcamak zorundadır.

Toplam kalite yönetimine ilişkin ikinci yaklaşım ise hızlı-izleme yaklaşımıdır. Bu yaklaşım, kalite yönetimini uygulayabilmek için 7-10 yıl harcamak isteyen kurumlar tarafından kullanılır. Bu yaklaşımda çalışma, kurumun sistemlerinin, işlemlerinin ve sonuçlarının değerlendirilmesiyle başlar. Bu değerlendirme, diğer aşamalarda kullanılacak uygulama planının geliştirilmesinde kullanılır. Hızlı-izleme yaklaşımında aşamalar sıra ile uygulamaya konulmadıklarında, basamaklar üst üste çakışır. Örneğin birinci aşamanın belirleyici özelliği olan kalite iyileştirme takımları, eğitimler sürerken kurumdaki sistemler "kalite" ve "müşteri tatmini"ne odaklanmak için yeniden yapılandırılır. Benzer şekilde, üçüncü aşamanın bir parçası olan daha kapsamlı yönetim yaklaşımlarının bazıları (örneğin kendi kendini yöneten çalışma ekipleri gibi) uygulamanın ikinci ve üçüncü yılında başlatılır. Bu yaklaşımın birinci yaklaşımdan daha riskli olduğu savunulmaktadır. Uygulamada değişikliklerin hızlı olması çoğu zaman başarısız sonuçların ortaya çıkmasına neden olmuştur. Bu yaklaşımın uygulanabilmesi için büyük kuruluşların en az beş, küçük kuruluşların ise en az üç yılla ihtiyacı olduğu savunulmaktadır.

### III- EĞİTİM ALANININ YENİDEN DÜZENLENMESİ VE TKY

Bir toplumun gelişmişliği ile eğitim sistemi arasında yakın bir ilişki vardır. Eğitim sisteminin niteliğine ilişkin olarak ortaya çıkan sorunlar, az gelişmişliğin hem nedeni hem sonucunu oluşturur. Bu neden sonuç ilişkisine, eğitimin temel bir insan hakkı olarak, kamusal niteliğini de kattığımızda, karşımıza tüm toplum kesimlerini ilgilendiren bir olgu çıkar. En genel tanımıyla eğitim, insan davranışlarında, önceden belirlenmiş amaçlara göre belirli gelişmeler sağlamaya yarayan planlı etkiler dizisi olarak tanımlanır.