

GEÇMİŞTEN GÜNÜMÜZE, SANAYİDEN EĞİTİME TOPLAM KALİTE VE KALİTE OKULLARI TOTAL QUALITY AND QUALITY SCHOOLS FROM PAST TO PRESENT AND FROM INDUSTRY TO EDUCATION

Dr.Hayal KÖKSAL

Marmara Üniversitesi

Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu Koordinatörü

Özet

Günümüz modern ve gelişmiş toplumların ve kuruluşların başarısının temelini inildiğinde, karşılaşılan en önemli kavramın “KALİTE” olduğu hemen fark ediliyor. Bu Japonya'dan Amerika'ya böyle. “Kalite” artık özgeleşimi amaç edinmiş tüm organizasyonların parolası. Sanayiden eğitime, bu çok söz edilen kavramın geçmişini incelediğimizde, ortaya aşağıdaki çalışma çıktı. Deming'in öğretileri sonucunda korku, şüphe, tembellik gibi olumsuz duyguların yerine, saygı ve güvenle olgunlaşan güçlü ilişkilerin filizlendiği, öğrenmeden son derece keyif alınan; öğretmen, öğrenci ve yöneticilerin tek bir yürek olduğu “Kalite Okullarını” ülkemizde de geliştirip, çoğaltmak zor değil. Biz, eğitimcilerin bundan sonraki amacı; kalite yönetimini sadece sanayici ve işadamlarına bırakmayarak, eğitim dünyasında da yaşama geçirebilmek. Tabii ki, özünü çok iyi kavrayıp, kendi kültürümüze uyarladıktan sonra! Buna ihtiyacımız yok mu?

Abstract

Today, the watchword of successful businesses, organizations and even countries is “QUALITY”. Our understanding of Total Quality and its implications for education will depend upon an understanding of Total Quality Management's (TQM) history and development in Japan and the United States of America. Deming encourages educators to create school environments in which strong relationships of mutual respect and trust replace fear, suspicion, and division, and in which leadership from administrators and policy makers empowers students and teachers to make continuous improvements in the work they do together. The development of everyone's “yearning for learning” is all-important in schools of Quality; grades and other symbols of learning are far less significant. We, educators of Turkey should be the motivating force for the adoption of the notion of “Quality” into our educational system. Don't you think that we are in need of it?

Giriş

Günümüz dünyasında gelişmiş bireylerin, şirketlerin, okul ve diğer kuruluşların parolası: “KALİTE”. Toplam Kaliteyi ve onun eğitim üzerindeki etkisini anlayabilmek için Toplam Kalite Yönetimi'nin (TKY), Amerika Birleşik Devletleri'nde ve Japonya'daki gelişimini göz ardı etmemek gerekiyor. II.Dünya Savaşı öncesi ve hemen sonrasında, üzerinde “Japon Malı” yazılı malların ABD gibi gelişmiş ülkelerde hor görülüp, aşağılandığı gerçeği hâlâ çoğumuzun hafızalarında. Günümüzde ise, Japonya'nın dünyanın en büyük ekonomi ve sanayi devlerinden biri haline gelip Japonya'da üretilen her tür eşyanın yüksek kalitenin sembolü olmasının nedeni; Japon liderlerinin “Yüksek kalitede mal ve hizmet üretme” anlamına gelen İstatistiksel Proses İlkeleri'nin ülkelerinde W.Edward Deming ve Joseph M.Juran tarafından öğretilmesini gönülden inanıp desteklemeleridir.

Toplam Kalite Kavramının Başlangıcı

Toplam Kaliteyi tam olarak kavrayabilmek için, yukarıda adı geçen bilim adamlarından yola çıkarak

TKY'nin tarihçesini öğrenmekte yarar var. William Edwards Deming 14 Ekim 1900'de doğdu. Doktorasını 1927 yılında fizik dalında Yale'de yaptı. 1920'lerde henüz yeni mezun bir öğrenciyken sonraları Harvard'lı ünlü bir araştırmacı olan Elton Mayo ve arkadaşlarının “iş çevresi, işçi motivasyonu ve üretkenlik” arasındaki ilişkiyi ölçmek amacıyla mekân olarak kullandıkları Şikago, Western Elektrik Hawthorne Fabrikası'nda çalıştı. Hawthorne Fabrikası, 20. yüzyılın sanayileşmiş dünyasında çoğu üretim merkezlerinde de popüler olan Amerikalı Mühendis Frederick Winslow Taylor'ın “Bilimsel Yönetim” koşullarına göre çalışıyordu.

Taylor'ın Bilimsel Yönetim felsefesi üretimin tüm aşamalarını mekanik bir olay olarak görüyordu. Makine parçaları kolayca değışebileceğ şekilde düzenlenmişti, işçiler de öyle. Taylor, Amerikan sanayicisine her bir işçiyi, dev sanayi makinesi içinde, görevi, iyi yetişmiş idareciler ve birtakım yönetim kurallarınca saptanıp yönlendirilen, gerektiğinde de değıştirilebilen bir dişli, bir parça olarak empoze etmişti (Walton, 1991). Üretim bandındaki iş; basit, tekdüze ve sıkıcıydı. İşçinin yönetimin kararlarına itaati; hiyerarşik, tepeden inme

emirlerle sağlanıyordu. Taylor'ın modelinde Hawthorne Fabrikası'ndaki işçiler her gün ürettikleri parça başına ücret alıyorlardı. Kalite, işçilerin çoğu için önemli bile değildi. Her sıranın ucundaki ustabaşı kalite kontrolünden sorumluydu.

Bu yönetim felsefesi Henry Ford tarafından geliştirilen üretim bandı uygulamasına çok uyum sağlamıştı ve Amerika'daki özel sektör ve kamu kuruluşlarında da geniş ölçüde kullanılmaya başlandı. Taylor'ın felsefesi okuyup yazamayan, İngilizce konuşamayan hatta, birbirleriyle iletişim bile kuramayan göçmenlerin yığınlar halinde Amerika'ya gelip fabrikalarda kolaylıkla iş bulabilmelerine yol açtı. Sonraları, Taylor'ın fikirleri eğitime de kaydı. "Toplu Eğitim" kavramı "Amerikan Fabrika Modeli"nden esinlenmiş, "Bilimsel Yönetim" felsefesi ile yoğurulmuştur. Şikago Üniversitesi'nden Franklin Bobbit, Frederick Taylor'ın prensiplerini eğitime yansıtma görevini üstlendi. O da, Taylor gibi, verimliliğin ancak merkezi otorite ile, yapılacak işlerin de danışmanların yönlendirmesiyle sağlanabileceğine inandı. İşçiye (eğitimde ise öğretmene) işini yapabilmesi ve belirli standartlara ulaşabilmesi için, uygulanacak yöntemler ve kullanılacak aletler öğretilmeliydi. Planlama bölümü (Okul Yönetimi), sonuçta ulaşılabilecek amacı işçiye/öğretmene öyle iyi belletmeliydi ki, sonuçta uygulanan yöntem ve alınacak sonuçla ilgili hiçbir yanlış anlama, amaçtan sapma olmasın. Bu da, eğitim açısından okuldaki dersin, belli kişilerce belirlenmiş tek bir yöntemle verilmesi anlamına gelmekteydi (Marshall ve Tucker, 1992).

Hawthorne fabrikalarında Deming, Taylor'ın otoriter yönetim metodunun insan ruhunu alçalttığına; işçi, yönetim ve şirketin ilgi ve menfaatlerine de zararlı olduğuna inandı. Deming Hawthorn'da yaptığı çalışmalarda tanıştığı İstatistikçi Shewhart'ın "Belirleme-Üretme-Kontrol" dönüşünü dörtlü "Planla-Uygula-Sonucu İrdele-Hayata Geçir" (PUSH) veya Deming Dönüsü adı verilen modele çevirdi. Deming'in dönüşü, Shewhart'ın modeli gibi süreklilik gösteriyordu. Önce bir üretim modeli yaratılıyor ve küçük bir birime uygulanıyordu. Üçüncü evrede üretilen mal, planın işe yarayıp yaramadığını kontrol etmek üzere incelemeye alınıyordu. Bu inceleme sonucunda edinilen bilgilerle değiştirilen plan daha geniş bir birime uygulanarak hayata geçiriliyordu. Böylece Deming'in PUSH dönüşü sürekli gelişim ve öğrenme için, basit ama etkili olarak bilgi üreten bir araç haline alıyordu.

Deming'in, önce Amerikalılara, sonra da savaştan yenik çıkan Japonlara kazandırdığı "Kalite Yönetimi" felsefesinin ortaya çıkışında Shewhart'ın buluşları ve öğretileri çekirdeği oluşturmuştur. Deming Japonlara, müşterilerini üretim bandının ucunda duran kontrolcü ustabaşılar gibi düşünmelerini istedi. Bu, Japon sanayicileri için yepyeni bir fikirdi. Deming'e göre, kalite müşteriye tatmin, hatta mutlu eden bir kavramdı ve

bu nedenle kaliteli malın nasıl olması gerektiğini, onlara gidip sormak gerekirdi. Bunu gerçekleştirmek için de ev anketleri hazırlayıp, şirket kaynaklarından bir kısmını pazar araştırması yatırımına ayırmalarını önerdi. Bir diğer önemli konu da, yeniden çalışma ve masraf demek olan üretim hatalarının üretimden önce yok edilmesiydi. Deming seminerlerinin sonunda, sanayicilerden öğütlerine uyup, kaliteyi birinci amaç olarak seçerlerse dünyadaki her tüketicinin 5 yıl içinde Japon ürünlerini kapışacağını söyledi. Oysa bunun gerçekleşmesi için sadece 4 yıl yetti.

1954 yılında Japonya'ya davet edilen Juran'ın seminerleri de Deming öğretilerini destekliyordu. Juran Japonlara, işçinin değil de, üst yönetimin şirket başarısından sorumlu olduğunu anlattı. Deming gibi Juran da, tüketicinin kalite algılamasına kulak verilmesinin önemli olduğuna inanıyordu. Kalite için sürekli gelişime, değişime olan ihtiyacı spiral bir şekilde aşağıda şöyle gösteriyor: Müşteri-Ürün Gelişimi-İşlem-Pazarlama-Müşteri. Yani kalite olayı müşteriyle başlayıp müşteriyle bitiyordu. Juran, Japonlara müşterilerini, sadece tüketici değil, "yaptıkları ve ürettiklerinden etkilenen tüm bireyler" olarak düşünmelerini söylüyordu.

Juran'ın Japonya'yı ilk ziyareti esnasında Japonlar diğer bir Amerikalı kalite uzmanı Armand Feigenbaum'un kitaplarıyla tanıştılar. Feigenbaum, Hitachi, Toshiba ve diğer Japon şirketleriyle temas halindeydi. Bu şirketler, Feigenbaum'un "Kalite işleminde sadece üretimin değil, diğer tüm fonksiyonların da içerildiği Toplam Kalite Kontrolü" fikrini yaydılar (Garvin, 1988).

Deming, Juran ve Feigenbaum'un her biri, şirketlerin kaliteyi ana hedef olarak belirlemelerinin öneminden bahsediyordu. Öğretilerinin temelinde üretim esnasında yapılan işlemlere gereken özenin gösterilmemesi durumunda, hedeflenen üretime ulaşamayacağı ana fikri yatıyordu. İşlemler sürekli gelişime tabi tutuldukları, ürünün kalitesi de doğal olarak sürekli artardı. Japonlar 1940 sonlarından itibaren ve 1950'li yıllar boyunca Deming, Juran ve Feigenbaum'un öğrettiklerini paylaşarak bu fikirlere uygun çalıştılar. Bunun sonucunda "Kalite" kelimesi Japon sanayisinin devleşmesinin anahtar kelimesi oldu. Japonlar, yabancı şirketlerin kalite başarılarını onurlandırarak, kutlamak üzere Amerikalı öğretmenlerinin adına "Deming Kalite Ödülü"nü koydu. Bu ödül, her yıl kalite üretimini ve kaliteli ürünleri geliştirme yolunda büyük adımlar atan şirketlere veriliyor. Bu ödülün bir benzeri ise 1987 yılında "Malcolm Baldrige Ödülü" adıyla verilmek üzere Amerikan Senatosu'ndan onay aldı.

1970'li yılların sonuna doğru, Japonların dünya pazarlarındaki başarısı Amerikalı sanayicilerin dikkatini çekti. Bazı Amerikalı yöneticiler Japonların başarısının sırrını çözebilmek amacıyla Japonya'ya gittiler. Orada tartışma (münazara) gruplarına benzer, birbirine

kenetlenmiş gibi çalışan işçi gruplarını gördüler. Bu gruplar 1960'lı yıllarda Japonya'da esmeye başlayan ulusal "kalite halkası/dairesi" hareketini yaratan çalışma gruplarıydı. Kalite halkaları (Quality Circles=QC) iş ve iş çevresini geliştirme yollarını araştırmak için iş yerlerinde bir araya gelen işçi gruplarıydı. QC üyelerinin tüm çabaları yalnız kendileri için değil, aynı zamanda çevrelerinin de gelişmesi içindi. Asıl amaç, gelişme ve ilerleme eylemine, çevrelerinde çalışanların tümünü de katabilmektir. Amerikalı yöneticiler QC'leri görünce aynı yöntemi Amerika'da da uygulamaya karar verdiler.

Ne yazık ki, üst yönetimin sürekli olarak işçiyi yüklediği Amerikan sisteminde QC'ler işe yaramadı. Çünkü, bu yönetimi Japonya'dan Amerika'ya taşıyan yöneticiler, QC'lerin de bir parçası olduğu Japon kültürünü tam olarak tanımıyorlardı. Bu kültüre göre, çalışmak çok şerefli bir işti. Şirket sahibinden, küçük esnafına ve hatta çöpçüsüne kadar hepsi onur sahibiydi; yani yapılan işler arasında şerefli veya şerefsiz diye bir ayırım düşünülemezdi. Japonya sınıflaşma ve statü farkına çok önem veren bir ülke olmasına rağmen, işçilerin büyük bir self-disiplin ile ortak bir iş için çaba göstermesi Japon iş ahlakının damarlara ne denli işlemiş olduğunun önemli bir göstergesidir. Kişinin elinden gelenin en iyisini yapmaması onursuzluktur ve asla hoş karşılanmaz. İşte kültürlerinin de etkisiyle Japon QC'leri bu anlayışla çalışıyordu; ama Amerikalılar bunu yapamadı. Japon işçiler QC'lerin geliştirdiği yeni yöntemlerle güç kazanırken, Amerikalı işçiler sadece bazı hallerde yönetime birtakım önerilerde bulunabildiler ve de genelde teklifleri patronlar tarafından dikkate bile alınmadı.

Kaoru Ishikawa'nın (1985), "Kalite Kontrolü nedir? Japon Yönetimi", adlı kitabında Amerikan ve Japon kalite anlayışları arasındaki farklılıklar ustalıkla sergileniyor. Örneğin, Japonya'da kalite her işçiyi ilgilendiren bir kavram iken, ABD'de genellikle kurum içinde bir bölüme veya bir grup insana endekslenmiş bir olgudur. Bazı insanlar kalite ile ilgilenirken, çoğu buna duymaz kalıyordu. Ishikawa'nın (1985:25), Taylorizme yaklaşımı da şöyle: "İnsanlara makineymiş gibi davranırsanız, iş sıkıcı ve tatmin etmeyen bir işkenceye dönüşür. Bu şartlar altında yüksek kalitede, dayanıklı ürünler beklemek mümkün değildir. İş bırakma ve devamsızlık oranı bir şirkette çalışan işçilerin ve yönetim tarzının üstün ve zayıf yönlerini belirlemenin ölçüsüdür." Ishikawa, ABD'de yapılan bir araştırmanın sonuçlarını açıklarken, hayatta ve iş dünyasında başarının sırrının sadece kazanılan para miktarında değil, işi en iyi şekilde yapmanın verdiği tatminde, diğer insanlarla işbirliği yapıp onlarca tanınıp sevilmenin verdiği mutlulukla ve kişisel gelişimin getirdiği neşede olduğunu söylüyor ve ekliyor.

- "Gelişen bir insan olmaktan ve tüm yeteneklerini sonuna kadar kullanabilmekten doğan tatmini tadabilmek,

- Özgüveni olup, kendini tam olarak gerçekleştirebilen bir birey olmak ve
- Beynini kullanarak, istekle çalışarak, topluma katkıda bulunabilmek başarımızın sırrıdır."

Kaoru Ishikawa Japonya'da iş gruplarının birer aile gibi olduğunu söylüyor. İşçiler, ömür boyu o işi yapmak üzere tutulur; yani işi kaybetme, işsiz kalma riski yoktur. Bu uygulama, insanlık, demokrasi ve yönetim açısından arzu edilebilecek en iyi sistemdir.

Ve Eğitimde Toplam Kalite...

Deming ve diğer kalite uzmanlarının iş dünyası ve eğitimle ilgili öğretileri, toplumu, iş dünyasını ve eğitim sistemlerini yeni ve ümit dolu yarımlara doğru yönlendiriyor. Bugün kendilerini toplumun tüm fertlerinin sürekli gelişimine adanmış kalite okulları, Deming'in 14 maddede topladığı ve Bonstingl'ın da dört temel prensip üstüne oturttuğu Toplam Kalite Felsefesini inceleyip uygulamaya geçmiş olanlar.

Deming, eğitimcileri; korku, şüphecilik ve bölücülük duyguları yerine, saygı ve güvenle olgunlaşan güçlü ilişkilerin oluşabileceği ve bunun sonucunda da öğretmen, öğrenci ve idarecilerin sürekli gelişim yolunda tek bir yürek olabileceği eğitim ortamları yaratmaya yönlendiriyor. Notun ve birtakım başarıyı değerlendirme yöntemlerinin benimsenmediği kalite okullarında, öğrenme arzusu ile yanan fertlerin gelişimi çok önemli. Deming aslında not sistemine tümüyle karşı: "İlkokuldan üniversiteye tüm notları (A, B, C veya 5, 4, 3) kaldırım. Notlar devreye girince, öğrenciler tüm ilgilerini öğrenecekleri bilginin üzerinde değil, alacakları notun üzerinde topluyor"(1992:43), diyor.

Kalite Okullarının Dayandığı Temel İlkeler

Kalite Okullarını yaratmaya çalışan okul yöneticileri yeni kalite eğitimi paradigmasında dört temel prensip konusunda birleşmiş durumdadır. Bunlar bilindiği gibi;

1. Müşteri ve tedarikçilere odaklanma,
2. Sürekli eğitime tam bir bağlılık,
3. Sistem/süreç yönelimi,
4. Üst yönetimde güçlü ve tutarlı bir toplam kalite liderliği'dir.

Bu temel prensiplerin okul ve okul yöneticileri için çeşitli uygulamaları bulunmakta. Yurtdışında çoğu okulların uygulamaya başladığı bu sistemin yönü, yukarıdan aşağıya yönetim modelinin bürokratik yapısından okulda uygulanmaya başlanacak daha serbest yönetim modeline doğru kayıyor (Ornstein ve Lunenburh, 1996:24). Teorik olarak merkez örgütünün yaptığı işleri artık okul müdürü, öğretmen, öğrenci, veli ve toplum üyeleri üstleniyor. Bundan beklenen sonuç, sorunların oluştuğu yere, yani okullara daha yakın olan veya okul içinden kişilerin daha köklü çözüm önerileri getirebileceği konusunda yoğunlaşıyor. Böylece, alınacak kararların öğretmen ve öğrencilerin gereksinimlerini karşılar nitelikte olacağına inanılıyor.

Gerçekten de Deming'in öğretilerini okullarına uyarlayan yöneticiler başarılı sonuçlar almaya başladıklarını söylüyorlar.

Sonuç

Deming'e göre okul; öğretmen, öğrenci, idareci ve eğitimle ilgili diğer bireylerin yaptıkları işten mutluluk ve onur duydukları bir yer olmalı. Öğrencilerin günlük denemelerle edinecekleri bilgiyi önleyen engelleri yok etmek, okul idarecisinin görevi. Eğitimin her safhasında öğretmen, öğrenci ile ilgili sürekli olarak dönüt alabilen ve başarısının derecesini arttırabilmek için sürekli gelişimin yollarını gösteren lider konumunda. Diğer bir deyişle, öğretmen öğrencisi için son ve önemli kararları veren değil, yönlendiren kişi.

Deming okul idarecisinin güçlü bir liderliği olmadıkça, bunun gerçekleştirilemeyeceği konusunda ısrarlı. Gelişmeyi amaçlayan, aktif eğitim programlarındaki süreklilik ise, okul liderinin zaman içinde gelişme ve değişimi engelleyebilecek yanıtıcı kararlar almasını önleyecek en önemli etken.

Mesaj açık, ama gerçekleştirilmesi o kadar kolay mı? Türkiye'de Kalite Okullarının açılmasını engelleyen ne? Bu engelleri nasıl belirleyip yok edebiliriz? Daima daha iyiye, daha güzele, mutluluk ve neşeye ulaşmayı kim, niye engellemeye çalışsın? Kaliteyi bulup ortaya çıkarmak, bu konuda daha bilinçli ve kendi kültürümüze uygun çalışmalar yapmak; sürekli olarak okuyup, araştırarak, kısacası kendini aşarak büyük bir özveriyle çalışacak biz eğitimcilerle düşüyor.

Kaynakça

- Bonstingl, J.J.(March 1992) "The Total Quality Classroom", *Educational Leadership*, Vol.49, No.6:67.
-(November 1992) "The Quality Revolution in education", *Educational Leadership*, Vol.49, No.3.
- Deming, W.E.(1986) "*Out of the Crisis*", Cambridge, Mass.:MIT Center for Advanced engineering Study.
-(1992) "*The New Economics for Industry, Education, Government*", Cambridge, Mass.:MIT Center for Advanced Engineering Study.
- Gabor, A.(1990) "*The Man Who Discovered Quality: How W.Edwards Deming Brought the Quality Revolution to America*",N.Y.:Penguin Books.
- Crosby, P.B.(1980) "*Quality is free: The Art of Making Quality Certain*", N.Y.:Mentor/Penguin.
- Garvin, D.A.(1988) "*Managing Quality: The Strategic and Competitive Edge*", N.Y.: The Free Press.
- Ishikawa, K.(1985) *What is Quality Control? The Japanese Way*", Englewood Cliffs, N.Y.: Prentice Hall.
- Juran, J.M.(1988) "*Juran on Planning for Quality*", N.Y.: The Free Press.
- Marshal, L.R. and M.Tucker.(1992) "*Thinking for a Living : Work, Skills, and the Future of the American Economy*", N.Y.: Basic Books.
- Ornstein A.C. & Fred C. Lunenburh (1996) "*Educational administration: Concepts and Practices*", Sec, Ed. Wadsworth Publishing, Belmont.
- Walton, M.(1991) "*Deming Management at Work*", N.Y.: Perigee/Putnam.