

Vinet
Bölmel

Kalite Okulları

**Eğitimde Toplam
Kalite Yönetimine
Giriş**

John Jay Bonstingl



**Çeviren ve Uyarlayan
Yrd. Doç. Dr. Hayâl KÖKSAL**



Association for Supervision and Curriculum Development



DÜNYA YAYINLARI

Başvuru Dizisi : 14



“GLOBUS” Dünya Basınevi

100. Yıl Mah. 34440 Bağcılar / İstanbul

Tel: (0212) 629 08 08 (50 Hat)

Fax: (0212) 629 03 13



Ocak 2000, İstanbul



ISBN 975 304 042 3



Copyright © John Jay Bonstingl 1996

Orjinal Adı: Schools of Quality

Yayıncısı: Association for Supervision and Curriculum Development

Çeviren ve Uyarlayan:

Yrd. Doç. Dr. Hayâl KÖKSAL

Tüm hakları saklıdır.

Bu kitabın yayın hakları Dünya Yayıncılık A.Ş.'nindir.
İzinsiz kopyalanamaz, aktarılamaz, çoğaltılamaz.

Kalite Okulları

Eğitimde Toplam

Kalite Yönetimine Giriş

Önsöz	v
Uyarlayanın Önsözü	vii
1 Çan Eğrisi ve <i>Kaizen</i> Örtüşüyor	1
2 Kalite Amerika'ya (Geri) Geliyor	6
3 Yüzmede Yeni Bir Stil Öğrenmek	21
4 Yeniden Daha İyi Bir Fare Kapanı Kurmak	31
5 Kalite Okullarının Gerçek İşlevlerini Tanımlama	46
6 Kalite Yolculuğu Devam Ediyor	51
7 Bir Yaşam Biçimi Olarak Kalite	62

Ekler

1. Dönüşüm İçin Araçlar	69
2. Kalite Okullarının Dört Temel Direği: Paydaş ve Katılımcıların Rolü	88
3. Deming'in Şirket ve Okullara Uygulanan Ondört İlkesi	95
4. Eğitimde Toplam Kalite Modeli'ne Geçiş	101
5. Okullarda Kalite Felsefesinin Eğitime Katkısı: Kanada Konferans Heyeti'nin Raporu	105
6. SCANS Raporu	106
7. Eğitimde Malcolm Baldrige Ulusal Kalite Programı	114
8. Ek Bilgi Kaynakları	116
Kaynakça	138
Teşekkür	140
Yazar Hakkında	143

Herşeyi başlatan
Walter A. Shewhart'a...

Önsöz

Bu kitabın üç yıl önce yayımlanmasının ardından binlerce okul ve eğitim sistemi kalite hareketine katıldı. Birçok okul yöneticisi kalite felsefesini stratejik planlama sürecinin temel taşı yaptı ve ciddi anlamda olumlu sonuçlar elde ettiler. Bir diğer grup ise toplam kaliteyi, iş ortakları ve hatta genel anlamda toplumla daha etkin ilişkiler kurabilmek için bir yöntem olarak benimsedi.

Okul öncesi dönemden 12. sınıfa kadar her sınıftan öğretmen, öğrencilerinin öğrenme stratejilerini geliştirmek, testlerden daha iyi sonuçlar almak, daha az disiplin sorunu yaşamak ve öğrenci velilerinden daha olumlu tepkiler alabilmek için kalite kavram ve araçlarından yararlanıyor. Yöneticiler, okullarda kalite felsefesini uygulamaya koymanın yanlış anlaşılma ve iş ortamında yalnız kalma risklerini en aza indirdiğini söylüyorlar; çünkü okuldaki herkesin amacı hep birlikte karşılıklı anlayış ve ortak amaçlar doğrultusunda oluşmuş gerçek bir öğrenci topluluğu yaratmak.

Yukarıda sözünü ettiğimiz eğitimciler, kalite felsefesinin kendilerine çok yararlı olduğunu keşfetmiş olanlar; çünkü geçmiş deneyimleriyle karşılaştırdıklarında, enerjilerini yeniden ve daha etkin bir biçimde kullanabildiklerinin farkına varmış bulunuyorlar.

Sizleri de, bu kitapta anlatılan kalite felsefesini denemeye çağırıyorum. Kendi özel ve iş yaşamınızda bu sistemi temel almaya özen gösterin. Aylar, haftalar ve yıllar geçtikçe kalite uygulamasının günlük yaşamınıza ve sevdiklerinizin yaşamına nasıl bir canlılık ve derinlik getireceğini göreceksiniz.

Kalite Okullarının ilk baskısını okuyanlar, bu ikinci baskıda gözden geçirilip, genişletilmiş fikirlerin yanı sıra yepyeni fikirler

de bulacaklar. “Kalite Konusunda Okulların Gerçek Rolünü Tanımlamak” ve “Bir Yaşam Biçimi Olarak Kalite” adlı iki yeni bölümde orijinal çalışmaya yepyeni boyutlar eklenmiştir. Kaynakçada yer alan bilgiler daha çok Eğitimde Malcolm Baldrige Ulusal Kalite Programına ve okuldan mesleğe geçişle ilgili SCANS (Secretary’s Commission on Achieving Necessary Skills) raporuna dayanmakta; Toplam Kalite Yönetimi (TKY) araçlarının kurumunuzdaki kalite yolculuğunda nasıl yardımcı olacağına odaklanmaktadır. Kalite üzerine yazılmış son kaynaklar, görsel-işitsel programlar ve konuyla ilgili diğer tüm materyaller, kaynakçaya eklenmiştir. Bu ikinci baskıda yer alan bilgileri derleme aşamasında verdiğiniz destekten dolayı sizlere -siz müşteri/okurlara- teşekkür etmeyi borç bilirim. Umarım desteğinizin karşılığını bulursunuz.

İş ve özel yaşamınızda kalite yolculuğunuzda iyi dileklerim sizler için. İyi yolculuklar!

John Jay Bonstingl
Columbia, Maryland

Uyarlayanın Önsözü

Öğrencileri çok seviyorum... Çünkü onlar her zaman öğrenmek için gelip, aynı zamanda öğretiyorlar da. Hevesle izledikleri bu süreç bizlere -bana, meslektaşlarıma ve diğer eğitim paydaşlarına- ne çok şey katmıştır!

Meslektaşlarımı seviyorum... Çünkü edindiğimiz ortak misyonu, gayretle ve sevgiyle yoğunlaşarak önce okulda öğrencilerimize, sonra çevremize ve toplumun her kesimine beraberce, zevkle sunuyoruz.

Okulları seviyorum... Çünkü onlar benim için bina ve dersliklerden öte; her alanda hem öğrencilerimi, hem meslektaşlarımı, hem de kendimi geliştirebildiğim yuvalar.

İşte bunlar beni John Jay Bonstingl'la tanıştıran duygu ve düşüncelerim. "Kalite Okulları" adlı kitabını okuduğum ilk günlerden beri onu sizlerle paylaşmak istedim. J.J.Bonstingl, aynı zamanda kurucusu olduğu ve kitabıyla bizleri tanıştırdığı "Kalite Okulları"nda, sürekli gelişen "küresel köy"ümüzde, öğrencilerim ve mesleğim adına yapılanların tarihçesine, bilimsel içeriğine ve uygulamalarına değinmekle kalmamış; sade, yalın ve içten üslubuyla tek solukta bitirilen bir başucu kitabı yazmış.

Milli Eğitim Bakanlığımızın tüm eğitim kurumlarında başlatmış olduğu TKY uygulamalarına da önemli katkıda bulunacağına inandığım bu kitabın Türkçe'ye kazandırılmasını sağlayarak; aynı zamanda benim de bir okur ve editör olarak; zevkle öğrenmeye ve öğretmeye olanak veren Dünya Yayıncılık A.Ş.'ye ve çok değerli "Eğitimde Kalite" liderim ve danışmanım; mükemmel insan John Jay Bonstingl'a verdikleri tüm destek için teşekkür etmek istiyorum.

Öğrenmek ve gelişmek için etrafında bulunan sayısız kaynağı kendisi ve çevresindekilerin yararı için kullanmaya çalışan her birimizin, bu kitabı soluksuz okuyacağına inanıyorum. Unutmayalım ki, kalite her birimizin içinde ve O'nu aramak için çok uzaklara gitmeye gerek yok!

Yrd. Doç.Dr. Hayâl KÖKSAL
İKÜ Öğretim Üyesi
ASCD ve "Kalite Okulları Merkezi"
Türkiye Temsilcisi

Çan Eğrisi ve *Kaizen* Örtüşüyor

Kısa bir süre önce, yazarı olduğum bir ders kitabını kullanan öğretmenlere hizmet içi eğitim veriyordum. Seminerden sonra öğretmenlerden biri benimle konuşmak üzere arkada kaldı. Kırmızı antrenör montunun üzerindeki yaka kartında adı yazıyordu: “Bob”.

“Jay” dedi ciddi bir edayla, “kitabınla ilgili sana bir şey söylemek istiyorum.”

“Lütfen anlat”, diye cevap verdim.

“Dersimde bu kitabı kullanmaktan gerçekten keyif alıyorum. Çocuklar da kitabı seviyorlar ve velilerden de olumlu tepki alıyorum. Ancak sizin bu kitabınızla ilgili büyük bir sorunum var”. Bob bir an gülümsedi.

“Gerçekten mi? Bu sorunu bana anlatır mısınız?” diye cevap verdim.

İfadesi yine ciddileşti.

“Notu bol biri olmadığım halde, bu kitabı dersimde kullandığım dört yıl boyunca öğrencilerimden hiçbiri B’den daha düşük bir not almadı.”

O anda memnuniyetimi yüzümden okuduğuna eminim.

“Güzel, tebrikler Bob! Bu bir başarı hikayesi. Öğrencilerinin tümü öğrenme sürecinde başarılı oluyorlar ve bundan da keyif alıyorlar! Bu müthiş! Çok gurur duyuyor olmalısın!”

Başını olumsuz anlamda yavaşça salladı. Kafam karışmıştı.

“Peki Bob, problem nedir?”

“Tüm öğrencilerim yüksek notlar alıyorlar ve hepsi bu dersi seviyorlar. Problem bu! Okul yöneticileri, öğrencilerimin belli bir yüzdesinin ‘C’, ‘D’ ve ‘başarısız’ gibi notlar almadıkları için, dersimin kolay olduğunu düşünüyorlar! Sanıyorum biz gereğinden fazla başarılıyız!”

Bob, daha sonra değerlendirme standartlarının çok yüksek olduğuna beni ikna etmek için öğrencilerinden bazılarının çalışmalarını gösterdi. Yaratıcılık, kendine güven ve hevesle ifade edilmiş, farklı ve yeni bakış açıları içeren bu çalışmalar, gördüğüm en iyi öğrenci kağıtlarıydı.

“Bunlar harika şeyler!” diye bağırdım.

Bob, yüzünde bir öfke dalgasıyla iç geçirdi ve uzaklara dalarak, “Bu çalışmalardan hiç biri ‘C’yi haketmiyor” dedi, “ve kesinlikle daha düşüğünü de!”

Kabul ediyordum.

“Bob, bizim gerçekten üzerinde konuştuğumuz konu bu mu?” diyerek bir tebeşir parçası aldım ve tahtaya bir çan eğrisi çizdim.

Bob hemen atladı. “İşte bu! İdareciler çan eğrisinin, başarılı eğitimin beklenen sonucu olduğunu düşünüyorlar. Aptalca, değil mi?”

Belki öyle! Fakat eğitim başarısının bu şekilde algılanması uzun zamandır süregelen bir olay. Hemen her yerde öğretmen ve idarecilerin böyle düşündüklerini duyduğumu anımsadım. Gerçekten de, beraber çalıştığım tez danışmanım tarafından model haline getirilmiş ve ondan sonra da öğretmenlik yaptığım bütün orta dereceli okullarda standart bir uygulama olarak kabul gören çan eğrisi, üniversitede aldığım pedagoji derslerinin temeli idi.

Danışmanlığını yaptığım Yüksek Lisans Eğitim derslerime katılmış ilkokul ve lise öğretmenlerinden başarı hakkında duyduğum birbirine zıt düşen görüşler aklıma geldi.

Onlara şu soruyu sormak her zaman hoşuma gitmişti: “Öğretmenlikte başarılı olduğunuzu nasıl anlarsın?” Neredeyse değişmez bir biçimde ilkokul öğretmenleri, tüm öğrencilerinin sürekli olarak ilerleme kaydettikleri ve öğrencileri gerek öğretmenlerinden gerekse yeni öğrendiklerinden memnun oldukları zaman kendilerini başarılı buluyorlar.

Aynı soruya çoğu lise öğretmenin verdiği cevap ise buna ne kadar da zıt! “Benim dersim kolay lokma değildir”, demişti bir tarih öğretmeni gülümseyerek, “Benim dersimden çok az öğrenci ‘A’ almıştır!”

Yıllar önce, üniversitede Almanca dersi için katıldığım bir seminerdeki profesör, dersin ilk gününde not verme sistemini açıklarken benzer bir şeyi söylemişti. Gökyüzünü işaret ederek, ‘A’lar Tanrı içindir”, buyurmuştu. ‘B’ler benim gibi akademisyenler içindir”, demişti açık elini göğsüne götürerek. Derin bir nefes almak için duraklamış, sağ kolunu kaldırarak sınıfı işaret ederek ‘C’ler, ‘D’ler ve ‘E’ler ise sizin için”, demiş ve bu tavrıyla hepimizi vasatlığın ve gerilerde olmanın derinliklerine yollamıştı.

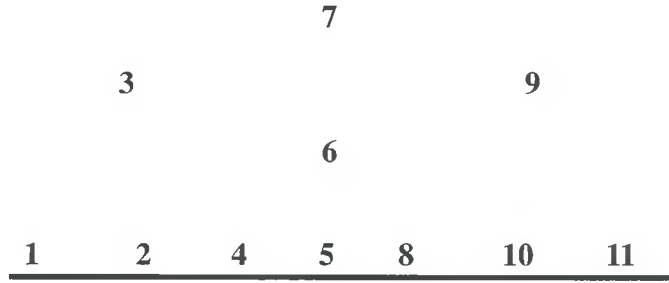
Neden birinci sınıftan uzaklaştıkça, yani sınıflar ilerledikçe, eğitimin ana amacının başarı modellerinin gelişimi vasıtasıyla insanların iç potansiyelini beslemek olduğunu daha az görüyor ve eğitimi gitgide daha çok yargılayıcı, gelişime engel bir iş olarak görme eğilimine giriyoruz.

Bob'un sesi beni düşüncelerimden uzaklaştırdı. "Jay, idareci-lerime aslında ne büyük güçlükler aştığımı nasıl anlatabilirim?"

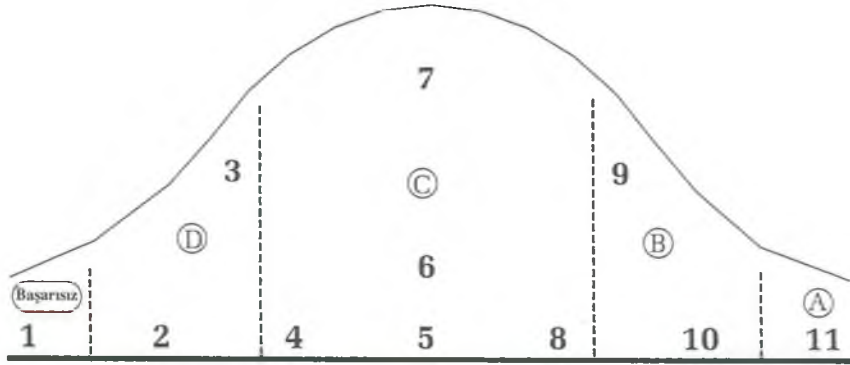
Bir an düşündüm. Bob'un antrenör montu bana ilham vermişti: "Sen bir beyzbol koçusun, öyle değil mi?"

Başıyla onayladı.

"Tamam, şu maç dizilişine bak." Tahtaya şu şekli çizdim:



"Takımın için bir çan eğrisi çizecek olsaydık, şuna mı benzerdi?" diye sordum. Oyuncuların buldukları pozisyonların üzerine bir çan eğrisi oturtarak çizimime devam ettim.



“Tamam, diyelim ki 11 numaralı oyuncu harika, gerçek bir yıldız. Her şeyi doğru yapıyor. Öte yandan 1 numaralı oyuncunun oyundan hiç anladığı yok, yerinden bile kıpırdamıyor. Ayakları yere betonla sabitlenmiş gibi.”

Bob benzetmelerime devam etmemi istedi: “2 ve 3 numaralı oyuncular daha iyi değil ama 9 ve 10 numaralı oyuncular çok iyi. 11 numaralı oyuncu kadar iyi olmasalar da, yine de çok iyiler.”

“4,5,6,7 ve 8 numaralı oyuncular”, diye Bob devam etti, “sadece vasat düzeydeler ve oyundaki konumlarına bak; takımındaki en önemli pozisyonlar!”

Bob biraz evvel ne dediğini düşünmek için durdu. “Hayır, aslında bu doğru değil! Bu pozisyonların herbiri önemli. Takım, bir sistem gibi çalışır. Eğer sistemin tüm parçaları hep birlikte başarıyla işlerse, iyi iş yapmış oluruz. Eğer sistemin parçalarından herhangi biri zayıflık gösterirse, karşı takımın bunu fırsat bileceğine dair iddiaya girebilirsin.”

Tahtadaki takımı işaret ederek “Tamam, Koç.”, dedim. “Bu takımın nasıl bir sezon geçireceğini düşünüyorsun?”

Bob kıkırdarak güldü. “Bu takıma antrenörlük yapmak istemedim, Jay. Onlar için uzun ve zor bir sezon olacak!”

Bob daha sonra başarı sırlarından birini benimle şöyle paylaştı: “Sınıfımda birtakım şeyler gerçekten anlaşıldığında, sahada oynayan şampiyon bir futbol takımı gibi oluyorlar. Havada bir çeşit elektrik oluyor. Herkes zihinsel olarak hazırlanıyor ve takımdaki herkesin başarılı olmasını sağlamak için birbirlerine yardım ediyorlar. Özel bir sinerji oluşuyor - herkes birbirini yüreklendirip, kendini işe kaptırıp tam olarak odaklanmasını sağlıyor. Şaşırtıcı bir görünüm!”

Bob bir an sessizce düşündü ve söyle dedi: “Neden okullarımız da böyle olmasın?”

Gerçekten, neden olmasın!

Bob ile başka bir benzetmeyi paylaştım. “Bugün - Exxon ve General Motors’dan tutun da en küçük aile şirketine kadar- işin en başında bulunanlar kocaman bir konferans masasının etrafına otursalar ve hergünkü ürün ve hizmetlerini şeklen çan eğrisi üzerine oturtmayı kabul etselerdi, ne olurdu? Sonuçlardan bazıları iyi ve hatta mükemmel, ancak çoğu vasat ve kötü olacaktı. Günümüzün yüksek rekabetçi küresel piyasasında bu tür işler ne kadar süre ayakta kalabilir?”

“Ama”, diye Bob öfkeli bir şekilde cevap verdi. “Amerikan eğitimini en katı şekilde eleştirenler bile, okulda çocuklarla yaptığımız çalışmalara kasten sıradanlık ve başarısızlık kattığımızı söyleyemezler, değil mi?”

Belki değil. Ama birkaç yıl önce okula gitmeye başlamış çocuklara sorun; neredeyse hepsinin kendilerinin çan eğrisinin beş bölümünden hangisine “ait olduklarını” bildiklerini göreceksiniz. Bir keresinde dördüncü sınıf öğrencisi zeki bir kız, bıkkın bir sesle, matematikte hiçbir zaman başarılı olamadığını ve muhtemelen de bu dersten hep düşük notlar alacağını söylemişti. Erken yaşlardaki akademik başarısızlıklar öğrencilerin daha sonraki yıllar için kendileri hakkında karamsar tahminlerde bulunmalarına neden oluyor. Tüm çabalarına rağmen, okulda başarısız olduklarına inanarak yetişen bireyler, “kendilerini doğuştan az niteliğe sahip” insanlar olarak görmeye başlıyorlar. Doğru ya da yanlış, okulların onların gelişmelerine yardım etmek için değil; yargılamak, eleştirmek ve gayretlerini derecelendirmek için var olduğuna inanır hale geliyorlar.

Bugün “Toplam Kalite” diye isimlendirilen felsefe ve onun “Toplam Kalite Yönetimi” denen uygulaması, eğitimcilere kendilerini yargılamaktan çok destek veren, öğretmenden çok yol gösteren ve koçluk yapan, sınıfın duvarları arasında tek başına çalışan işçiden çok veli, öğrenci, idareci, öğretmen, iş sahipleri ve tüm toplumla paydaş olarak görmelerine yardımcı oluyor. Kendi gelişimimizi sağlamanın tek yolunun, başkalarının gelişimlerine yardım etmekten geçtiğini şimdi anlıyoruz. Kendi potansiyelimizi arttırmanın tek yolu başkalarının yavaş yavaş, her gün biraz daha ilerlemesine yardımcı olmaktır. Japonlar sürekli gelişmeye kendini adanmaya “kaizen” diyorlar. Bu iyice derinlere işlemiş ‘kaizen’ kültürü, Japonya’nın savaş sonrası mucizevi canlanışının temelinde yatıyor ve de aynı zamanda Toplam Kalite’nin kalbi ve ruhu. Kitabımda, Toplam Kalite Yönetimi’nin, 20. yüzyılda Amerika’da filizlenmesinden başlayarak, Amerikan sanayi tarafından küçümsenip uzaklaştırılmasına ve Amerikalı istatistik uzmanlarının çabaları sayesinde belli başlı Japon sanayicileri ve Japon toplumu tarafından benimsenmesine kadar olan tarihsel gelişim sürecini keşfedeceğiz.

Şu anda binlerce okul ve kurum Toplam Kalite’yi işlevsel bir yapı olarak özümsemenin yollarını keşfetmeye çalışıyor. Bu okullara ve toplumlara ait bireyler kendi sürekli gelişimleri ile beraber, birlikte yaşadıkları ve çalıştıkları kişilerin de devamlı gelişimleri için çaba harcamak üzere aldıkları önemli kararı yansıtmak üzere, düşüncelerini ve yaşam tarzlarını değiştirme süreci içindeler.

Tüm toplumu, “Risk altındaki bir ulus”tan, “Kalite ulusu”na dönüştürme çabasına girişirken, Toplam Kalite Yönetimi prensipleri ve uygulamalarının eğitimcilere de öğretecek çok şeyi var.

Kalite Amerika'ya (Geri) Geliyor

“**M**ade in Japan/Japon Malı” yazısının gülme, küçümseme ve alay konusu olduğu zamanları hatırlıyor musunuz? 2. Dünya Savaşından önce ve hemen sonra Japon ürünleri, haklı nedenlerden ötürü ucuz, kötü yapılmış ve kolayca bozulabilir olarak algılanıyordu. Jack Benny, bir televizyon şovunda; parça parça sökülüp yırtılan, ucuz, yeni(!) bir “Japon Malı” ceket giyerek Japonların üretim kalitesi ile alay etmişti. Seyirciler sadece Benny'nin abartılı hareketlerine değil, Japon ürünleri hakkında toplumdaki yaygın kanının doğruluğuna da gülmüşlerdi.

Günümüz Japonya'sı, bunun aksine, dünyanın en büyük ekonomik ve endüstriyel güçlerinden birisidir. Artık Japonya'nın ihraç ettiği ürünler üzerindeki “Made in Japan” yazısı gerçekten de o ürünün en yüksek kalitede olduğunun işareti sayılmaktadır. Japon sanayi ve hükümet liderleri Japonya'nın savaş sonrası heyecan veren dönüşümünün nedenini; Japon sanayicilere sürekli olarak yüksek kaliteli ürün ve hizmet üretmeye yarayan bir yöntem olan, istatistiksel süreç kontrolü prensiplerini öğreten ve aralarında W.Edwards Deming ve Joseph M.Juran'ın da bulunduğu küçük bir grup Amerikalıya bağlarlar.

Bugün dünya çapında başarılı olan kişi, firma, okul ve diğer kurumların parolası “kalite”dir. “Eğitimde Toplam Kalite” ve onun içerdiklerini anlamamanın yolu Toplam Kalite Yönetimi'nin ABD'deki gelişimini ve onu geliştiren Amerikalıları anlamaktan geçiyor.

Toplam Kalite Kavramının Başlangıcı

W.Edwards Deming 14 Ekim 1900* yılında doğdu ve Fizik Doktorasını Yale'de 1927 yılında tamamladı. 1920'lerin sonunda lisans öğrencisiyken, yaz aylarını Harvard'lı araştırmacı Elton Mayo'nun iş ortamı, çalışan motivasyonu ve üretim arasındaki ilişkiler üzerine deneylerini yaptığı yer olan Chicago, Western Electric'in Hawthorne fabrikasında çalışarak geçirdi.

Deming, Hawthorne'da telefon ekipmanları üretmek üzere işe alınmış ve çoğunluğunu kadınların oluşturduğu 46.000 kişinin çalıştığı zor çalışma şartlarını yakından gözledi. 20. Yüzyılın sanayileşmiş dünyasındaki daha pek çok üretim kuruluşu gibi, Hawthorne fabrikası da Amerikalı bir endüstri mühendisi olan F.W. Taylor tarafından geliştirilen "Bilimsel Yönetim" felsefesine uygun olarak işletiliyordu. Taylor, sanayicilere, işçilerin birbirinin tekrarı olan ve mekanik bir şekilde yapılan az sayıdaki iş için istihdam edilmeleri gerektiğini öğretmişti. İşçiler, iş hakkında düşünmek için işe alınmıyorlardı. Bunu düşünmek aslında yönetimin göreviydi. Taylor'a göre fabrika sahipleri iş sürecini planlamalı ve işçileri yönetecek yöneticileri işe almalıydılar. Çoğunluğu cahil ve iş için eğitilmemiş olan işçiler patronları tarafından sürekli "daha çok çalışmaya" ve "ellerinden gelenin en iyisini yapmaya" zorlanıyorlardı.

"Bilimsel Yönetim" uygulamaları, işçileri daha etkin ve verimli bir şekilde çalışabilmelerinin yollarını düşünüp bulmaktan alıkoyuyordu. İşçilerin hata yapmaları doğaldı, ancak denetçilerin hatalı ürünleri üretim bandının sonunda saptayıp, fabrikadan gönderilmeden önce yakalayabilmeleri ve sorumlu işçinin parça başına aldığı ücretten düşürmeleri veya bu kişiyi fazladan çalıştırmaları gerekiyordu. Eğer bir işçi çok fazla hatalı parça üretiyorsa, o kişi işten çıkarılırdı.

Taylor'ın "Bilimsel Yönetim" felsefesi, tüm üretim sürecini, mekanik bir süreç olarak görür. Bu felsefeye göre, makine değiştirilebilir ve kolayca yerine bir başkası konabilir şekilde tasarlanır; işçiler için de durum aynıdır. Taylor, Amerikan sanayicisine, işçiyi dev sanayi makinelerinin bir parçası veya dişlisi gibi görüp; yaptığı işi önceden belirlenmiş bir talimatla idare eden ve bu bağlamda eğitim almış yöneticilerle yönetmelerini öğretmişti (Walton, 1991). Montaj bandındaki işler basit, monoton ve can sıkıcı işlerdi. İşçile-

* W.Edwards Deming öldüğünde 93 yaşındaydı.

rin, yönetimin emirlerine uyması, yüzyılın başındaki Prusya ordusu- nu hatırlatan, hiyerarşik, yukarıdan aşağıya yönetim yöntemi ile sağ- lanıyordu. Taylor'un modeline uygun olarak, Hawthorne fabrikası- ndaki işçilere de bir günde ürettikleri parça başına ödeme yapılıyordu. Daha fazla ürün, daha fazla ücret demekti. İşin kalitesi çoğu işçi için önemli değildi çünkü üretim bandının sonundaki denetçiler kalite kontrolü ile görevlendirilmişlerdi.

Bu yönetim felsefesi, Henry Ford tarafından geliştirilen "Üre- tim Bandı" süreçlerine de iyi uymuştu; Amerika'nın özel ve kamu sektörlerinde yaygın olarak uygulanmaktaydı. Taylor'un felsefesi çoğu, İngilizce okuma, yazma ve konuşma bilmeyen ve genelde bir- birleriyle bile iletişim kuramayan göçmenlere Amerikan fabrikala- rında iş bulma imkanı sağladı. Taylor'un fikirleri ülkenin okullarında da yerini almakta gecikmedi. Yüzyılın değişimiyle birlikte "Bilimsel Yönetim" felsefesi ile tanımlanmış Amerikan fabrikaları, "kitle eğiti- mine" de model teşkil etti. Chicago Üniversitesi'nden Franklin Bob- bitt "Frederick Taylor'un prensiplerini" eğitmenler tarafından kulla- nılabilir bir forma çevirme görevini üstlendi. Taylor gibi o da;

"Etkinliğin, otoritenin merkeziyetçiliğine ve yerine getirilen tüm süreçlerin denetçiler tarafından verilen kesin yönlendir- meye dayandığına" inanıyordu.... İşçiler [yani eğitim orta- mında öğretmenler]...işin nasıl yapılması gerektiği, ulaşıla- cak standartlar, kullanılacak yöntem ve gereçler hakkında de- taylı bilgiyle donatılmış olmalıydı." Planlama Bölümünün çalışma sonuçları öğretmenlere verilmeliydi. Böylelikle so- nuçlar ve yöntem hakkında bir öğretmenden ne bekleneceği- ne dair hiçbir yanlış anlama olmayacaktı. Bu, yapılması gere- ken her şey hakkında bilgi verilmesi gerektiği anlamına geli- yor." (Marshall ve Tucker'den Callahan, 1992).

Deming, Hawthorne fabrikasında, otoriter Taylor yönteminin insanların çalışma hevesini kırdığına ve çalışanların, yönetim ve şirketin çıkarlarına ters düştüğüne tanık olmuştu.

Deming, New Jersey'deki Bell Laboratuvarlarında firmanın ürettiği telefonların güvenliğini geliştirme çabalarına önderlik eden istatistikçi Walter A.Shewhart ile tanıştı. Shewhart'ın amacı, öyle telefonlar yap- maktı ki; "iki bezelye tanesi kadar birbirine benzemek" deyimi; yerini