

Okul, ‘New Public Management’ ve Toplam Kalite Yönetimi

Muhsin HESAPÇIOĞLU*

Özet

Bu çalışmada post-modernizm, enformasyon toplumu ve Post-fordizmle ilişkilendirilen ve ‘küreselleşme’ olarak algılanan 1980 sonrasında, toplumsal kültürde, bilimde, siyasette, ekonomide ve yönetimde/egitim yönetiminde yaşanan değişim ve bu değişimin bir aracı olarak ‘toplam kalite yönetimi’ anlayışı, bu anlayışın eğitim olgusu açısından sonuçları tartışılmaktadır. Bu bağlamda Yeni Bilim, Postmodern devlet/etkin devlet, Ekonomideki Değişim: Neo-Liberalizm/Etkin Ekonomi, Yeni Yönetim/Etkin Yönetim, ‘Öğrenen Örgüt’/‘Öğrenen Okul’/‘Etkili Okul’, ‘New Public Management’/‘New School Management’, Toplam Kalite Yönetimi üzerine odaklanılmıştır. Özellikle toplam kalite yönetimi çerçevesinde ortaya konan *müşteri* anlayışı millî eğitimin temel perspektifi olan *yurttaşlık* noktasından eleştirilmiş, Türk millî eğitim sisteminin geleceği açısından sonuçlarından bahsedilmiştir.

Anahtar Kelimeler

Küreselleşme, Postmodernizm, Enformasyon Toplumu, Post-Fordist Örgütlenme, Yeni Bilim, Yeni Sağ, Neo-Liberalizm, Yeni Yönetim, Toplam Kalite Yönetimi.

* Prof. Dr. Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi
Eğitim Bilimleri Bölümü Öğretim Üyesi

© Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri / Educational Sciences: Theory & Practice
3 (1) • Mayıs / May 2003 • 145-165

Prof. Dr. Muhsin HESAPÇIOĞLU
Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi
Eğitim Bilimleri Bölümü 81140 Göztepe İstanbul

Elektronik Posta: mhesapcioglu@marmara.edu.tr

Yayın ve Diğer Çalışmalarından Seçmeler

Hesapçioğlu, M. (2002). Selim Sabit Efendiden günümüze öğretme/öğrenme kültürü. *Türkiye'nin ilk pedagoğu Vize'li Selim Sabit Efendi* içinde (s.21-29). İstanbul: Beta.

Hesapçioğlu, M. (2001). Postmodern/küresel toplumda eğitim, okul ve insan hakları. O. Oğuz, A. Oktay & H. Ayhan (Edt.), *21.yüzyılda eğitim ve Türk eğitim sistemi* içinde (s. 39-80). İstanbul: Sedar Eğitim Araştırma Yayıncılık.

Hesapçioğlu, M., (2002). Türk eğitim sisteminin toplam kalitesi. *Abece*, 192, 7-8.

Hesapçioğlu, M. (2001). *Türkiye'de makro düzeyde insan kaynakları planlaması*. Ankara: Anı Yayınları.

Hesapçioğlu, M., (1998). *Öğretim ilke ve yöntemleri - Eğitim programları ve öğretim*. İstanbul: Beta Yayınları.

Okul, ‘New Public Management’ ve Toplam Kalite Yönetimi

Muhsin HESAPÇIOĞLU

1789 Fransız Devrimi ile birlikte yaklaşık 1800’lerde Kıta Avrupası’nda ulus devletler ortaya çıkar. 1789 Devrimi ile başlayan Aydınlanma düşüncesine göre devletin oluşumu göksel bir iradeden yersel bir iradeye bağlı kılınır. J. Locke (1632-1704), T. Hobbes (1588-1679), J. J. Rousseau (1712-1778) gibi düşünürlerin geliştirdiği *sosyal sözleşme* kuramı çerçevesinde bireyler devleti oluştururlar.¹ Ulus devlet bir *yurttaşlar cemaatidir*. Böyle bir devletin üyeleri yurttaşlar /vatandaşlardır. Bu yurttaşlar cemaatinin fiilen varlığını sürdürmesini sağlayacak temel araç da eğitim sistemidir. Böylece aydınlanma / modernizm ile başlayan uluslaşma süreci, eğitim olgusunun kurumlaşmasına, *okul* denen birimin yaratılmasına neden olur. Okul/eğitim sistemi kamuya ve topluma ait bir işlevdir. Böyle bir okulda eğitim, insanı bir özgürleştirme sürecidir. Ulus devlete yönelik vatandaşlık bilinci ve vatandaşlık eğitimi bu sürecin bir parçasıdır. Yaratılan bu ulus devletin temel iki işlevi vardır: *Hukuksal düzenin yaratılması ve toplum ihtiyaçlarının karşılanması*. Ulus devlet bu işlevlerini *süreklilik, eşitlik ve uyarlama* ilkeleri çerçevesinde yerine getirmelidir. Yine Fransız Devrimi ve onun sonucu oluşan sosyal sözleşme ile insan hakları düzenlenir, insanların vazgeçilemez haklarından söz edilir. O tarihten bu yana bu haklar *birinci kuşak, ikinci kuşak ve üçüncü kuşak* insan hakları olarak gelişir ve hukuksal metinlerde de garanti altına alınır. Bu haklardan birisi de *parasız öğrenim görme ve eğitim hakkıdır*.²

1789’dan bu yana modernizm içinde sanayi devrimi ve refah devleti aşaması yaşanır ve 1900’lü yılların ikinci yarısından itibaren toplum,

¹ Sosyal sözleşme kuramı çerçevesinde bkz. Ebenstein, 2001; Hünler, 2003; Magee, 2001; Readhead, 2001; Schmidt, 2001. Adı geçen üç düşünürün eserleri için bkz. Hobbes, 2001; Locke, 2002; Rousseau, 1994; Rousseau, 1996.

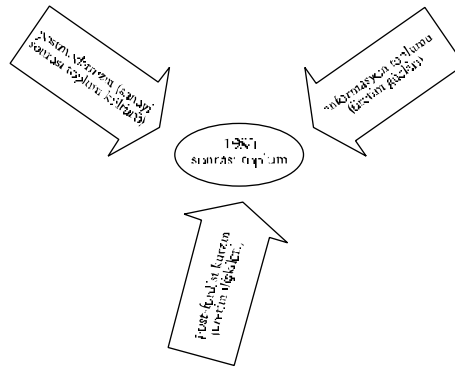
² Örneğin bkz. *Birleşmiş Milletler İnsan Hakları Evrensel Bildirisi* (10.12.1948’de Birleşmiş Milletler Genel Kurulu tarafından kabul edilmiştir. Türkiye, 06.04.2003 tarih ve 9119 sayılı Bakanlar Kurulu Kararıyla Beyannameyi onaylamış ve 27.05.1949 tarihli Resmî Gazete’de yayınlanarak yürürlüğe girmiştir); *Eğitimde Ayrımcılığa Karşı Sözleşme* (UNESCO tarafından 14.12.1960’da benimsenmiş ve 22.05.1962’de yürürlüğe girmiş olan sözleşme Türkiye tarafından henüz imzalanmamıştır); *Birleşmiş Milletler Ekonomik, Sosyal ve Kültürel Haklara İlişkin Uluslararası Sözleşme* (03.01.1976’da yürürlüğe girmiş olan sözleşme Türkiye tarafından henüz imzalanmamıştır).

küreselleşme olarak bilinen yeni bir aşamaya girer. Küreselleşmenin ayırıcı özellikleri *toplumsal gelişmedeki hız ve ulus devletin karar alma gücünün zayıflaması*dır.³ Toplumsal gelişmedeki hız tüm kurumlarda olduğu gibi eğitim kurumlarında da değişmeyi, sürekli yenileşmeyi ve kaliteli olma olgusunu beraberinde getirir. Modernizm daha çok klâsik liberal kuram ile açıklanırken, küreselleşme neo-liberal kuram çerçevesinde açıklanmak istenir. Devletin, refah devletinden kalan görevleri bu bağlamda yeniden düzenlenmek istenir. Neo-liberal model çerçevesinde kamu yönetimine ilişkin yeni yönetim modeli *New Public Management* [=yeni kamu yönetimi]dir. Eğitim sistemi de bu çerçeve içinde düşünülür ve bu sistemin kalitesinin iyileştirilmesinin aracı da *eğitimde toplam kalite yönetimi modeli* olarak sunulur. Bu söylenenleri daha ayrıntılı ve teorik olarak tekrar verelim:

Toplumsal düzlemde 1980 sonrası gelişimi, kökünde aynı olguyu ifade eden üç ayrı gelişim trendi ile göstermek mümkündür:

- (1) *Postmodernizm*. Postmodernizm sanayi sonrası toplum kültürünü belirtir. Temsilcileri olarak özellikle başta Fransız post-yapısalcılarını saymak gerekir.
- (2) *Enformasyon toplumu*. Enformasyon toplumu kuramı, toplumdaki üretim güçleri/faktörlerindeki değişimi vurgular. Temsilcileri olarak özellikle A. Toffler ve P. Drucker'i belirtmek gerekir.
- (3) *Post-fordist kuram*. Post-fordist kuram, toplumdaki üretim ilişkilerindeki değişimi vurgular. Temsilcisi olarak özellikle D. Harvey'i belirtmek gerekir.

Her üç yöneliş de, 1980 sonrası toplumsal değişimin farklı açılardan görülmesidir (Kumar 1999, s. 54 bkz. Şekil 1). 1980 sonrasında



Şekil 1. 1980 Sonrası Gelişim

³ Genel olarak küreselleşme ile ilgili geniş bir literatür bulunmaktadır. Eğitime olası etkilerinin sözedilen tarihsel bağlamda çeşitli açılardan tartışıldığı değişik örnekler için bkz. Aktay, 2002; Apple, 2002; Buenfil-Burgos, 2002; Durmuş, 2002; Scott, 2002.

toplumsal düzlemde oluşan bu değişimin genel adı *küreselleşme*dir ki bu küreselleşme yukarıda söylendiği gibi üç boyutta dile getirilebilir ve her üç boyuttaki değişim, yani postmodernizm, post-fordizm ve enformasyon toplumu birbirleriyle örtüşür.

'Küreselleşmenin getirdiği temel değişiklik, 'tahmin edilebilir olanın sonu', gelecek hakkında önceden öngörülemezlik, gerçeğin [bilginin, malların ve değerlerin] değişim hızı, çok yönlü iç içe geçmişlik ve karşılıklı ilişkililik anlamında komplekslik artışıdır. Her alanda değişimin bu denli süratli olmadığı 1980 öncesi dönemde geçerli olan yönetim ve örgüt modelleri olan Taylorist ve Weberist modeller artık geçerli değil' (Hesapçıoğlu 2001, s. 354). Değişimdeki bu hızın yanında diğer ana olgu, ülkeler, kurumlar arasında korkunç bir rekabetin varlığıdır. Böylece devletten başlamak üzere ekonomide ve tüm kurumlarda bir değişim gündeme gelir.

Bilimdeki Değişim: 'Yeni Bilim'

20. yüzyıl öncesi bilim Newtoncu Paradigma ile dile getirilir. Yirminci yüzyılın kökten 'yeni bilim'i (i) kuantum mekaniği, (ii) kaos teorisi ve (iii) karmaşıklık (fuzzy/bulanıklık) teorisi bütünüdür. Burada *mutlak hakikatden bağlamsalılığa; kesinlikten çoğulculuğa ve çeşitliliğe, belirsizliğe, paradoksu kabul etmeye; basitlikten karmaşıklığa* bir geçiş söz konusudur.

Kuantum fiziğinin özü, gerçekliğin *kaosun eşliğine* çok benzer bir yerde, muğlaklık ve belirsizlik üzerinde işleyen, sabit olmayan bir *hem-hem de düzeyini* tarif etmesidir. Kuantum düşünmenin özü, kategorilere, yapılar ve kabul edilen düşünce ya da zihniyet kalıplarına ön gelen düşünme olmasıdır.

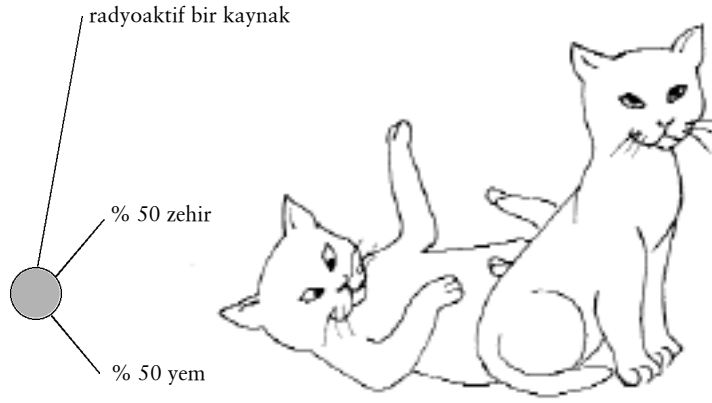
Bu *yeni bilim* özü, bu *yeni bilim*in maskotu olan *Schrödinger'in Kedisi* ile özetlenebilir:

'Schrödinger'in kedisi ışık geçirmeyen bir kutu içinde yaşar. Onun kutunun içinde ne yaptığını göremememiz hikâyesinin bir parçasıdır. İçinde kediyle birlikte, onun sağlıklı besinle mi yoksa zehirle mi beslendiğini belirleyen radyoaktif bir maddenin gelişigüzel bozunması ile çalışan şeytanî bir araç bulunmaktadır. Bozunan parçacık araçtaki bir elektrik düğmesine çarptığında kedi zehirlenmekte, diğer düğmeye çarptığında ise yiyecek elde etmektedir.

'Sağduyunun günlük dünyasında ve eski fizikte bu ya da şu düğme çalışır. Kedi ise ya yiyecek yer ya da zehir yer; sonuçta ya ölür veya canlı kalır. Fakat Schrödinger'in kedisi kuantum kedisidir; bu yüzden işler onun için böyle yürümez. Kuantum dünyasında, tüm ihtimaller

–hatta doğal olarak çelişenler bile– bir arada var olur ve kendine özgü bir gerçekliğe sahiptir. Bu bir arada olan kuantum ihtimalleri, Schrödinger’in kedisinin aynı anda hem zehirle hem de yiyeceklerle beslenmesini mümkün kılmaktadır. Sonuçta o aynı anda hem ölü hem de canlıdır. Her iki ihtimal de birlikte var olur. (bkz. Resim 1)

‘Elbette bizler canlı/ölü kediler göremeyiz asla ve Schrödinger’in kedisini her iki durumda birden asla yakalamayız. Ona bakmak için kutuyu açtığımızda onun ya ölü ya da canlı olduğunu görürüz. Ama onu kurtaran veya kaybettiren bizim bakışımızdır. Gözlemci gözlemlediği şeyin bir parçasıdır: gözlem şeyleri değiştirir ve gözlemin dünyası bir ya–ya da dünyasıdır’ (Marshall & Zohar, 2002, s. 17-18).



Resim 1. Schrödinger’in Kedisi

Devletteki Değişim: Postmodern Devlet / Etkin Devlet

Küresel platformda, modern devlet yapısının temel belirleyicileri akılcılık, bürokrasi, uzmanlaşma, merkezîyetçilik, hiyerarşi, kimlik belirleyiciliği iken postmodern devlet anlayışı bu özellikleri reddeder. ‘Postmodernizm, modern devlet yapısını reddetmekte ve geleneksel devleti arka plâna itip bireyi öne çıkararak belirsizliği, parçalılığı, kültürel çoğulculuğu savunmaktadır’ (Saygılıoğlu & Arı, 2003, s. 37).

Siyasetteki Değişim: Yeni Sağ / Etkin Siyaset

Keynesçi sosyal [demokrat] devletin yeni tür eleştirisi olarak ortaya çıkan *yeni sağ* kavramı (Barry, 1989), serbest piyasa liberalleriyle, küçük devlet kavramını daha da ileriye götürenleri kapsayan genel bir anlatım olarak kullanılmaktadır. *Yeni sağ* akımının ekonomideki yansıması da *neo-liberalizm*dir.

Ekonomideki Değişim: Neo-Liberalizm / Etkin Ekonomi

Belirtildiği gibi, yeni sağ, ekonomi alanında neo-liberalizmdir. Gerek yeni sağ, gerekse neo-liberalizm başlıca üç düşünce okuluna dayanır: *Chicago Okulu* (M. Friedman ve J. E. Stiglitz), *Avusturya Okulu* (L. von Mises ve F. A. Hayek) ve *Virginia Okulu* (J. Buchanan ve P. Tullock). Yalnızca ekonomik alanla sınırlandırılmadığında ve daha geniş olarak düşünüldüğünde yeni sağ, A. Rand, R. Nozick ve M. Rothbard gibi libertarianları (ya da anarco-kapitalist) kapsar. Bu akımın düşünceleri özetle: bireysel özgürlükler, sınırlı devlet, serbest piyasa ekonomisi, ekonomik etkinlik (Ölmezoğulları, 1999, s. 112-113). Özetle yeni sağ ve neo-liberalizmin 1980'li yıllarla birlikte yeniden gelişmesinin arka plânında müdahaleci kapitalizmin maruz kaldığı aşağıdaki değişmelerin yattığı söylenebilir.

Tablo 1

Seksenli Yılların Başlarından İtibaren Müdahaleci Kapitalizmde Değişmeler (Ölmezoğulları 1999, s. 112-132).

<i>Yeni Sağ ve Arz Yönlü İktisat</i> (19. yüzyılın klâsik liberalizminin devamı/sınırlı devlet, serbest piyasa ekonomisi)
F. A. Von Hayek (sınırlı devlet)
<i>Kamu Tercih Teorisi</i> (kamu faaliyetleri negatif dışsallıklar yaratıyor)
<i>Kamunun Başarısızlığı Teorisi</i> Roma İmparatoru'nun şarkıcı istihdam etme örneği)
Politik yozlaşma ve rant kollama
Anayasal iktisat
Mülkiyet Hakları teorisi
Sosyal adalet ve eşitlikçilik düşüncesinin eleştirisi

Bir başka deyişle 1980'li yıllar ile birlikte ekonomik/politik sistem/kapitalizm bazı krizlere girer. Bu durum aşağıdaki gibi açıklanabilir:

Dünyada 1945-1970/1975 arasında hızlı bir ekonomik gelişme ve canlı bir birikim sürecini yaratan Fordizm, Keynesçilik, refah devleti, ulusal kalkınmacılık ayaklarına dayanan ekonomik-politik yapılanma 1970'lerde gelişmesinin sınırlarına varmış ve üretkenlik potansiyelini tüketerek krize girmekten kurtulamamıştır. Bu, dünya ekonomik/politik sisteminin krizidir (Doğan, 2002, s. 13-14). Ekonomik/politik sistemin/kapitalizmin bu krizleri kendilerini dört boyutta gösterirler: (i) Devletin malî krizi, (ii) Devletin rasyonalite krizi, (iii) Meşruiyet krizi ve (iv) Motivasyon krizi.

Bu krizlerin çıkışı şöyle açıklanabilir: Sistem, analitik yaklaşımı benimseyenlere göre, kapitalizmin temelindeki iktisadî çelişkiler ve devletin uygulamış olduğu kapitalist refah politikaları sonucunda yerin-

den kaydırılarak *devletin mali krizi* olarak su yüzüne çıkma eğilimindedir. Benzer bir şekilde birikim ve meşruiyet arasındaki çelişkili gerilim aynı zamanda politik sistem içinde iki ilâve kriz eğilimi daha yaratmaktadır: İlk olarak, devlet aygıtlarının çözünmesi sürecinde uygulanan fırsatçı sosyal politikalar bir *rasyonalite krizi* ihtimalini gündeme getirmektedir. Bu rasyonalite krizi sonucunda devlet aygıtları iktisadî bünyeye için gerekli sistem çıktıları yaratmakta gittikçe zorlanacaklardır. İkinci olarak, devlet kendi kapitalist işlevlerini, idarî gizlilik ve demokratik simgelerle gizleyemediğinde, halkın normatif bağlılığı artık sağlanamadığından bir *meşruiyet krizi* gündeme gelebilir. Son olarak, diğer iki alt sistemdeki *çıktı açıkları* toplumsallaştırma alt sisteminde *girdi açıkları*na yol açacak ve bir *motivasyon krizi* ihtimalini doğuracaktır (Yılmaz, 2002, s. 129; Yılğör, 2000).

Yönetimde Değişim: Yeni Yönetim / Etkin Yönetim

1980'li yıllarla birlikte yönetim anlayışında da bir paradigma kayması gözlenir. Köken olarak ekonomideki paradigma kaymasına, yeni neo-liberalizme ve serbest piyasa modeline paralel olarak yönetimde de Weberyen paradigmadan neo-liberal bir yönetim paradigmasına geçilir. Bunun adı *yeni yönetim*dir, uygulamadaki adı tüm kamu yönetimini kapsamak bakımından *yeni kamu yönetimi* (*New Public Management*)dir (du Gay 2002; Eryılmaz, 2002).

Bu *yeni yönetim* anlayışının eşdeğer kavramları şunlardır: Thatcherism, Reganism, neo-liberalizm, gelişmiş liberalizm, sözleşmecilik, yeni yöneticilik, *girişimci yönetişim* (du Gay, 2002, s.151), işletmecilik (=managerialism), yeni kamu yönetimi (=new public management), piyasa temelli kamu yönetimi (=market based public administration), girişimci idare (=entrepreneuriel goverment).

Bu *yeni yönetim* anlayışının özellikleri ana hatlarıyla bürokrasiye karşı örgütsel yöntemlerdir: (i) Yönetimde açıklık ve bilgi edinme hakkı. (ii) Piyasa mekanizması ve garantör yönetim. (iii) Yeni yönetim anlayışı. (iv) Yönetime katılma (Eryılmaz, 2002, s. 215-245).

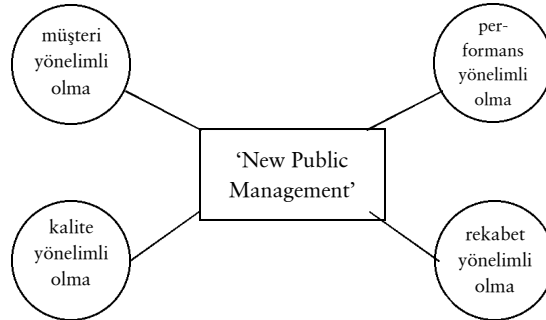
Bürokratik ve *Yeni Yönetim* anlayışlarının özellikleri karşılaştırmalı olarak Tablo 2'deki gibi verilebilir:

Tablo 2

Bürokratik ve 'Yeni Yönetim' Anlayışlarının Karşılaştırması (Eryılmaz, 2002, s. 238)

Geleneksel Yönetim	Yeni Yönetim
sorumluluk-risk almaya isteksiz	sorumluluk-risk almaya istekli
yetkiyi toplayıcı	yetkiyi paylaşıcı
gizlilik esaslı	açıklık esaslı
kuralcı ve kırtasiyeci	vizyon sahibi ve esnek
katı hiyerarşi	yumuşak hiyerarşi
otoriter	profesyonelce
kişiyeye bağlı statü	iş ve performansa bağlı statü
sabit ücret	performansa bağlı ücret
kapalı enformasyon kanalları	açık enformasyon kanalları
çatışmacı ilişkiler	karşılıklı işbirliği
birey yönetimli	ekip yönetimli
örgüt merkezli	müşteri/vatandaş merkezli
yakından kontrol	performans hedefli
karar akışı yukarıdan aşağıya	karar akışı her iki yönde
değerlendirme yukarıdan aşağıya	değerlendirme her iki yönde
sınırlı iş gören katkısı	azamî iş gören katkısı
bürokrat tipi yönetici	girişimci yönetici
mal ve hizmetlerde nicelik	mal ve hizmetlerde kalite
kitlesel üretim	farklılığı esas alan üretim

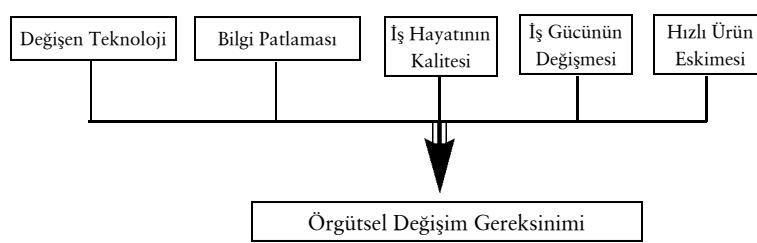
Özetle, *yeni yönetim* anlayışının kamu yönetimi alanındaki uygulanma biçimi olan *new public management*'in ayırıcı özellikleri şekil 2'deki gibidir (Schauer, 2001, s. 603; Al, 2002).

**Şekil 2. Ayırıcı Özellikleri New Public Management**

Örgütlemeye/Örgütlerde Değişim: 'Öğrenen Örgüt'/'Öğrenen Okul'/'Etkili Okul'

Dünya ile bütünleşmenin doğal bir sonucu olarak ortaya çıkan değişiklikler örgütleri hızlı bir değişimle karşı karşıya bırakmaktadır. Bu değişiklikler örgütsel değişmeyi gerekli kılmaktadırlar. Örgütsel de-

ğişmeyi zorunlu kılan bu değişiklikleri/faktörleri Şekil 3'deki gibi sıralamak mümkündür (Alkan, 2002, s.344):



Şekil 3. Örgütsel Değişim ve Zorunlu Kılan Faktörler

Bu gelişmeler dikkate alındığında yöneticiler de çevrelerinin oluşturduğu karmaşıklık ve belirsizlik altında karar verme işlemlerini sürdürmek zorundadırlar. Dolayısıyla organizasyonlar rekabet edebilmek için yeniden yapılanmaya başlamışlardır (Alkan, 2002, s.351). Bu yeniden yapılanmanın hareket noktası, örgütsel değişimin hareket noktası olan örgüt geliştirmedir. Bu durum eğitim alanına *okul geliştirme, etkili okul, öğrenen okul, kalite hareketi, okullarda katılmalı yönetim, okula dayalı yönetim* gibi yaklaşımlarla yansımıştır.

Okul Yönetiminde Değişim: ‘New Public Management’/ ‘New School Management’

Bu yeni yönetim paradigması eğitim sistemi/okul alanında da geçerli olmak istiyor. Bu bağlamda asıl sorun bu yeni yönetim paradigmasının eğitim sürecini bir teknolojik üretim süreci olarak algılaması ve öğrenciyi de müşteri/tüketici görmesidir. Yoksa, bir eğitim sisteminin daha kaliteli hâle getirilmesi, daha iyi yönetilmesi hususunda genelde bir sorun bulunmamaktadır.

Eğitim olgusu-üretim olgusu ilişkisi/farkı konusunda şunlar söylenebilir: Okul ve *education management* ‘exist to produce education’ değildir, aksine ‘to provide’dir. Yani eğitim, öğrenme, vasıflar, tutumlar, tavırlar ‘üretilemezler’, aktarılırlar, onlara aracılık edilir, refakat edilir, onların gerçekleştirmeleri sağlanır, kazanılmaları için önlemler alınır (Herrmann 1996, s. 319).

Burada, okulun *üretim yönetimli* bir bakış açısıyla ele alındığı inkâr edilmemektedir: Becerilerin kazanılması amacıyla *optimal öğrenim organizasyonu*, tavırların ve tutumların kazanılması amacıyla *optimal sosyal organizasyon*, yaratıcılığın yeşermesi için *optimal destekleme potansiyeli*, eleştiri ve karar yeteneğinin teşviki için *optimal iklim*. Fakat tüm bu amaçlara ulaşmak da-ima, öğrenenlere alıştırmanın *anlamını* aktaran, onlara tavırların ve tutumların *anlamını* deneylenebilir kılan, her husustan önce yaratıcılık

için imkân alanları yaratan, karşı koymalara yönelik olarak da kendimize ait düşünme ve karar vermeye ilişkin ilgiyi uyandıran ve destekleyen kişiler arası iletişimsel pratiğin gerçekleşmesi koşuluna bağlıdır. Yine bu amaçlara erişebilmek için hatalar ve dolaşımlar mümkün olmalı, çatışmalar müzakere edilmeli ve yok edilmeli, ısrarla belli yollar işlenmeli ve çelişkiler hazmedilmelidir. Özetle, pedagojik perspektif öncelikle biyografik süreçlere yöneliktir ve ancak ikinci sırada buradan çıkan *ürünleri* düşünür (Dubs, 1996).

'New Public Management'in Okul / Eğitim Alanındaki Bir Aracı: Toplam Kalite Yönetimi

Yukarıda da verildiği gibi, yeni yönetim anlayışının anahtar kavramı 'etkililik'/'verimlilik'dir. Bilgi toplumunun okulu/eğitimi, *etkili okul/etkili eğitim*dir. Dış değişim bağlamında örgütsel değişimin bir aracı olarak, yani *etkili okul/etkili eğitim* gerçekleştirilmesinin bir aracı olarak toplam kalite yönetimi anlayışı geliştirilmiştir. Şüphesiz eğitim sistemini, eğitim kurumlarını daha etkili, daha kaliteli duruma getirmenin yolları hep aranmıştır ve aranacaktır. Burada sorun –yukarıda da belirtildiği gibi– öğretmen/öğrenci ilişkisinde somutlaşan eğitim ilişkisinin *müşterilik/tüketicilik* üzerine yapılandırılmasıdır.

Bu noktada millî eğitim sistemimiz açısından ilginç bir gelişme yaşanmaktadır. Milli Eğitim Bakanlığı da *bilgi çağı*nın gereklerini yerine getirebilmek için, eğitim sistemimizi ve eğitim yönetimimizi kaliteli hâle getirmek istemektedir. 1994 yılında başlatılan *Millî Eğitimi Geliştirme Projesi* çerçevesinde Milli Eğitim Bakanlığı 25 Kasım 1999'da Kal-Der ile *Ulusal Kalite Hareketi İçin İyi Niyet Bildirgesi*nı imzalamış, toplam kalite yönetimi anlayışını eğitim sistemimize uygulamak için ilk adımı atmıştır. Bu amaçla Kasım 1999'da bir de yönerge çıkartılmıştır. Arkasından 2001-2002 eğitim-öğretim yılından itibaren bu anlayışın uygulaması İstanbul okullarında başlatılmıştır. Şüphesiz bu yapılarda herhangi bir yanlışlık yoktur. Sonuçta millî eğitim sistemimiz de daha kaliteli hizmet üretmenin koşullarını ve yollarını aramaktadır. Gerek Milli Eğitim Bakanlığının çıkardığı *Eğitimde Toplam Kalite Yönergesi*, gerekse İstanbul Milli Eğitim Müdürlüğü'nün çıkardığı *Toplam Kalite Yönetimi Uygulama Kılavuzu* (2001) bir noktada korkunç bir hata yapmaktadır. O da öğrencinin *müşteri* olarak algılanmasıdır. Şüphesiz ekonomi/işletme kökenli toplam kalite yönetimi anlayışında mal üreten örgütler/kurumlar için bu sözcük uygundur. Fakat ekonomi/işletme kökenli bilimsel kavramların eğitim sistemine aktarılmasında dikkatli olunmalıdır. Ekonomi/işletme yazınında *müşterinin* bir tanımı vardır ve o da şöyledir: Cebinde parası (alım gücü) olan ve değişik mal ve hizmetler talep eden kişi. Eğitime ilişkin ilk kuramsal düşüncelerin oluşturuldu-

ğu Antik Yunan'dan, yani yaklaşık 2000 yıldan bu yana eğitime durumunda olan kişi için sürekli *öğrenci* denmektedir. Bir eğitim sisteminin temelini *öğretmen-öğrenci ilişkisi* oluşturur. Eğer bu ilişki *öğretmen-müşteri ilişkisi* şekline dönüştürülürse bunun o eğitim sisteminin geleceği için çok ağır sonuçları olur. Müşterinin bir coğrafyaya, bir ülkesel ülkeye aidiyeti söz konusu olamaz. O talep ettiği mal ve hizmetleri ister yerli ister yabancı olsun istediği yerden almak ister. Onun yerli malı olsun gibi bir endişesi yoktur. Ulus devlet vatandaşlık kategorisi üzerine yükselir. Mart 1924 tarihli *Tevhid-i Tedrisat Yasası* Türkiye'de *maarifî misakın* taçlanışıdır Bu yasa insanlarımızın vatandaş kategorisinde yetiştirilmelerini belirtir. Milli Eğitim Bakanlığı, eğitimde öğrenciyi *müşteri* olarak görmekle bizzat bu *Tevhid-i Tedrisat Yasası*'nın ruhuna aykırı davranmaktadır. *Müşteri* için değişim ve kullanım değeri olan mal ve hizmetler söz konusudur. *Tevhid-i Tedrisat*'ın getirdiği *biz duygusu*, *Atatürk ilkeleri* ve *vatanşılık bilinci*'nin acaba *müşteri* için değişim ve kullanım değeri olabilecek midir? Sevgili Gazi Mustafa Kemal Atatürk ve onun eğitimci kuşağının (Vasıf Çınar ve diğerleri) Modern Türkiye'nin temellerini atarken eğitim alanında öngördükleri ve 'maarif devleti (...) vezaif-i tabiiyesindendir', '... milletin gençliğine yüksek bir seciye, yüksek bir terbiye, yüksek bir irade vereceğiz', 'Çocukların kalplerinde ve ruhlarında Cumhuriyet için fedakâr olmak ülküsünü taşımalarını', 'Okulların tasarruf, yardımlaşma ve iktisat fikirlerini vermesi' (Baran, 2001, s. 19-23) sözleriyle ifade ettikleri erdemler bir *tüketici* için söz konusu değildir. Ayrıca bir ülkede öğrenciyi *müşteri* olarak algılamakla doğrudan, *gelir dağılımı* sorununa varılır. Bir ulus devlet içinde yeterli geliri/alım gücü olmayanlar bu eğitim hizmetinden yararlanamayacaklar mıdır? Hem ulusal hem de uluslar arası istatistiklerin gösterdiği gibi Türkiye, 2002 yılı itibarıyla, dünyada gelir dağılımı en bozuk ülkeler arasında yer almaktadır. Eğer Milli Eğitim Bakanlığının getirmek istediği bu *müşteri odaklılık* ile *öğrenci merkezilik* kastediliyorsa, bu konuda hem klâsik Avrupa hem de Türk eğitim tarihinin çok zengin bir bilgi birikimi vardır. 1930'larda eğitimcilerimizden birinin yazdığı bir kitabın adı *Birinci Sınıfta Çocuğa Göre Mektep* (Rauf İnan, 1932)'dir.⁴ Buradan, Köy Enstitülerine uzanan ve çocuğu merkeze alan zengin bilgi birikimi ve uygulamaları, *öğrenci* yerine *müşteri* diyen toplam kalite hareketinin görmemesi çok ilginçtir. Özetle söylemek gerekirse Milli Eğitim Bakanlığı *modern* adı altında aldığı yaklaşım ve kavramları eğitim alanına aktarırken çok dikkatli olmalıdır. Ekonomi/işletme kavramları öyle sorunsuz bir biçimde eğitim alanına aktarılamaz. *Öğretmen-müşteri ilişkisi* bir çıkar ilişkisidir, buna karşın *öğretmen-öğrenci ilişkisi* bir sevgi ilişkisidir. Bu ilişki çıkar üzerine kurulduğunda eği-

⁴ Aynı çerçevede bir çalışma için bkz. Celal, 1927/1999

tim olayı biter. Diğer taraftan, hâlen 1739 Sayılı Milli Eğitim Temel Kanunu'nda vatandaşlık kategorisi ile ilgili amaçlar yer alırken, Milli Eğitim Bakanlığı – ister bilinçli isterse bilinçsiz olarak– eğitim sisteminde öğrenci yerine müşteri'yi koymakla, Türkiye Cumhuriyeti devletinin yurttaşlık kategorisini resmen yok etmektedir. Bu olgunun eğitim sistemimiz ve toplumumuz için uzun vadeli sonuçları gerçekten çok ciddi olacaktır.

'Bildiginiz gibi, 'Cumhuriyet Maarifi' artık 'yurttaş' yetiştirmiyor; şimdi (...)öğretmen kesimi harıl harıl, 'ecnebi malları'na tüketici [=müşteri MH] yetiştirmekle meşguldürler' (İlhan, 13 Mart 2003, s.20).

'Soğuk savaş boyunca Türkiye, iktidarda kim olursa olsun, 'sistem'in (başta ABD) ülkeyi 'kültürsüzleştirmek' -daha doğrusu, ecnebi kültüre açmak- için tasarladığı bütün plân ve programları, 'bizzat' yönetim tarafından kabul etmiş ve uygulamaya başlatarak -deyim yerindeyse- 'asılacağı ipi boynuna kendisi geçirmiştir'. O 'seyyiat' günümüzde aynen devam ediyor. Gün geçmiyor ki 'Milli Eğitim ve Öğretim' düzeyinde, insanın tüylerini diken diken eden yeni kararlar, yeni uygulamalara şahit olmayalım (...); bir yandan da Özal 'demokrasi'nin 'soğuk savaş tahribatı' üzerine eklediği 'tüketici yetiştirme' mantığının yıkıcılığı, ortalığı toz duman içinde bırakıyor' (İlhan, 31 Ocak 2003, s.20).

'... post modern tüketici tam anlamıyla bireysel hareket ederek kendi varlığını, farklılığını gösterecek nitelikte tüketim yapmaktadır. Akışkanlık ise post-modern tüketicinin birincil faaliyeti konumundadır. Bu nedenle post-modern birey 'günün göçebesi' olarak kabul edilmektedir (...) Günlük yaşamımızda ise 'bricolage' pazarları vardır. Bunun anlamı tüketicilerin merkezci değil (...) dağınık şekilde var olmalarıdır' (Altıntaş, 2000, s.13-14).

Ayrıca, bir yanda eğitim sistemine toplam kalite yönetimi anlayışı getirilmek istenirken, diğer yanda bu eğitim sisteminin alt yapısına ilişkin olarak tüm uluslar arası göstergeler olumsuz işaretler vermektedir. Şöyle ki 2001 İnsani Geliştirme Raporu'na göre Türkiye 162 ülke arasında 82. sırada bulunmaktadır. Dünya Ekonomik Kurumunun 'Gelecek için Hazır Olma' konulu raporunda ise, Türkiye geleceğe en az hazır olan ülkeler arasında yer almaktadır. Türkiye'nin zayıflıkları olarak gelir dağılımı, eğitim, medenî haklar sıralanmıştır. Ülkemizde gerek ulusal gelirden gerekse genel bütçeden eğitim sektörüne ayrılan paylar son yıllara doğru inanılmaz boyutlarda azaltılmıştır. Ülkemizin birçok okulunda ciddi altyapı sorunları mevcuttur. Toplam kalite yönetimi,

felsefe olarak, uygulanacağı bir okulda en azından bu tür altyapı sorunlarının halledilmiş olduğunu varsayar. Yine şu da bir gerçektir ki bir okul bürokratik bir emir ile kaliteli hâle gelmemektedir. Okul kalitesi her husustan önce bir gelenek ve kültür işidir.

Sonuç

Amerika Birleşik Devletleri, Federal Almanya, İngiltere, Fransa ve Japonya gibi bilgi toplumu ülkeleri küresel yarıştan kopmamak için kendi eğitim sistemlerini geliştirip yeni yaklaşımlar üretirlerken ve denerlerken bu alana kaynak ayırmaktan da çekinmemektedirler. Amerikalı iktisatçı Lester C. Thurow, *Servet Yaratmak* adlı kitabında ‘Yirmi birinci yüzyılda eğitimde liderlik de oyunun içindedir’ diyerek olayı vurguluyor (2001). Biz ülkemizde/millî eğitim sistemimizde vatandaşlığı/yurttaşlığı *küresel pazarın yurttaş ihtiyacı olmaması bağlamında müşteri* olarak değil, evrensel bağlamda *Avrupa vatandaşlığı ve dünya vatandaşlığı* (Morin & Kern, 2001) olarak yeniden tanımlayıp onun gereklerini yerine getirmek durumundayız. İnsan haklarından olan tüketici haklarına da sahip insan anlayışı cumhuriyetin yurttaşını gerektirir (Bilgin, 1999). Pedagojik etik, karıştırılmaz özünü, özne olarak düşünülen *eğitilene saygı*da bulur. Bu açıdan ilke olarak her türlü cebir aracı, reklâm türünde her türlü psiko-teknik araç, propaganda ve baştan çıkarma yasaktır. Bu etik diyalogsaldır, çünkü öğretmen ve öğrenci arasında, eğitici ve çocuk arasında, tüm toplumsal etkin *gerçekleri* ilkesel olarak öndeleyen *pedagojik olarak zorunlu olanın* geçerlilik talebi dışında hiçbir talep söz konusu değildir. Bu, tüm toplumsal etkin ‘gerçekleri’ ilkesel olarak öndeleyen *pedagojik olarak zorunlu olan* ‘kategorik emir’dir. Şöyle: *dikkat et ki, diğerlerini hiçbir zaman sadece araç olarak kullanmayasın. Aksine kendine bir amaç olarak nasıl saygı duyuyorsan, onlara da öyle saygı duy.*

School, ‘New Public Management’ and Total Quality Management

*Muhsin HESAPÇIOĞLU**

Abstract

This study examines the changes have occurred in societal culture, science, politics, economics and management/education since 1980’s, related to postmodernism, information society, and post-Fordism and perceived as ‘globalization’ and ‘total quality management’ as means of these changes. In this context, it is focused on concepts as new science, postmodern state/efficient state, changing economics: Neo-Liberalism/efficient economy, new management/efficient management, ‘learning organization’/‘learning school’, ‘new public management’/‘new school management’ and total quality management.

The consumerist attitude of total quality management, particularly, criticized from the perspective of citizenship that is the main perspective of Turkish national education system and the results of consumer attitude are evaluated in view of Turkish national education system.

Key Words

Globalization, Postmodernism, Information Society, Post-Fordist Organization, New Science, New Right Wing, Neo-Liberalism, New Management, Total Quality Management.

* *Correspondence:* Prof. Dr., Marmara University Atatürk Faculty of Education, Department of Educational Sciences, 81140 Göztepe İstanbul, Turkey.
E-Mail: mhesapcioglu@marmara.edu.tr

According to the Enlightenment thought began with the 1789 revolution the establishment of state assigned to earthly will rather than celestial will. According to the *Social Convention* theory developed by philosophers as J. Locke (1632-1704), T. Hobbes (1588-1679), J.J. Rousseau (1712-1778), nation-state is a *community of citizens*. The essential condition to keep this community of citizens going actually is the education system. Thus the process that began with enlightenment/modernism has caused institutionalization of the education and the creation of a unit called *school*.

Since 1789 in the process of modernism industrial revolution and welfare state stages have been left behind and by the second half of nineteenth century society has entered a new stage known *globalization*. The distinctive characteristics of globalization are: *speed in societal development and the weakening of decision making of nation-state*. Speed in the societal development has brought changes, continuous renovation and high quality with itself. Modernism is rather explained in terms of classic liberal theory, globalization is meant to be explained in terms of neo-liberal theory. The functions of the state inherited from welfare state are rearranged in this context. New management model of public management in the frame of neo-liberal theory is New Public Management. Education system is also considered within this frame and the means of improving the quality of this system is presented as *total quality management model in education*.

In societal level, the developments after 1980 may be described in terms of three separate development trend: (i) *Postmodernism*. Postmodernism stands for social culture after industrial age. Among the representatives of this trend there are firstly French post-structuralists. (ii) *Information Society*. Information society theory emphasizes the changes in production forces/factors. Among the representatives of this theory especially A. Toffler and P. Drucker should be mentioned. (iii) *Post-Fordist Theory*. Post-Fordism stresses the changes in relations in the production. As a representative of this theory especially D. Harvey should be pointed out.

In this article the changes brought by globalization are listed and the last two changes are examined in details:

1. Changes in Science: 'New Science'
2. Changes in Politics: New Right/Efficient Politics
3. Changes in Economics: Neo-Liberalism/Efficient Economy
4. Changes in Management: New Management/Efficient Management.

5. Changes in Organizing/organizations: 'Learning Organisation'/'Learning School'/'Efficient School'.
6. Changes in School Management: 'New Public Management'/'New School Management'.
7. A means of 'New Public Management' in School/in the field of education: Total quality management.

Changes in School Management: 'New Public Management'/'New School Management'

The main problem with the new management paradigm that tends to be effective in education is that this paradigm perceives education process as a technologic production process and sees the student as consumer/client. Otherwise there is no problem in terms of providing higher quality in the education system and better management.

This does not mean to deny that the school is perceived through a production managed perspective: *Optimal education organization* in order to gain skills, *optimal social organization* in order to gain attitudes and manners, *optimal support potential* in order to make creativeness sprout. *Optimal climate* in order to promote criticism and decision-making. Reaching all these targets, however, requires always the realizing of inter-personal communicative practice that gives the meaning of practice to learners, makes the meaning of attitudes and manners experimental. This practice, first of all, creates fields of opportunities and arouses the interest in us for thinking and decision making against the reactions. Besides mistakes and circulations should be made possible, conflicts should be negotiated and solved, some certain ways should be processed and contradictions should be endured. In summary; pedagogic perspective firstly directed towards processes and only secondly concern about the products that these processes produce (Dubs, 1996).

A means of 'New Public Management' in School/in the field of education: Total quality management

In the frame of the National Education Development Project started in 1994, Turkish National Education Ministry signed a *Statement of Good Intentions for National Quality Movement* with Kal-Der on 25 November 1999 and took first step towards applying total quality management approach into our education system. For this purpose, a directive published in November 1999. Then this perspective put into use in the schools of Istanbul since the 2001-2002 educational year. Although both the *The Directive for Total Quality in Education* produced by National Education Ministry and *The Guidelines for Total Quality Management Application* (2001) produced by Istanbul Directorate of National Education aim to imp-

rove the quality in the education, there is a terrible mistake at a point. This point is that the student is perceived as *client*. It is necessary to be careful about bringing the economic/enterprising concepts into education system. There is a description for *client* in the economy/enterprise literature: the one who has money in his/her pocket (buying capacity) and demands various goods and services. The goods and services that have the value for exchange and use are important for the client. Besides if we see the student as a client, this perception leads us to the issue of income distribution. Do the people who don't have enough income/buying capacity will not benefit from the education service? National Education Ministry should be very careful when transferring the approaches and concepts that it takes under the name of modernity. Besides, while the aims related to the citizenship category still exist in the National Education Basic Law numbered 1739, National Education Ministry abolishes officially the citizenship category of Turkish Republic, by replacing the student with the client in the education system. The client does not belong any geography nor has an ideal of native land. The base of an education system consists of the *relation between teacher and student*. If this *teacher-student* relation is transformed into a *teacher-client* relation, this will cause fatal damages in the future of education system concerned.

Many schools of our country also have serious infrastructure problems. Total quality management, as a philosophy, assumes that at least these kinds of infrastructure problems have been solved in a school it is going to be applied. Besides it is also true that a school's quality cannot be increased by an order. The school quality first of all is an issue of tradition and culture.

Conclusions

When the governments of information societies as United States, Germany, Great Britain, France and Japan improve their education systems and introduce new perspectives in order not to stay back in the global contest, do not hesitate to allot more resources for these areas. We should redefine citizenship in our country/in our national education system not as a client for the reason that global market does not need citizens, rather we should redefine it as European citizenship and global citizenship universally (Morin & Kern, 2001) and should meet its conditions. A perspective of individual who has consumer right that is also part of human rights requires being a citizen of the Republic (Bilgin, 1999). Pedagogic ethic finds its pure essence in the *respect for the educated* that is the subject. From this perspective any kind of advertisement, psycho-technical tool, propaganda and de-

ception is forbidden. This ethic includes dialogue, because there cannot be any other demand than indispensable as pedagogic validity demand that precedes all socially effective realities in principle between teacher and student, trainer and child. Indispensable as pedagogic that precedes all socially effective realities in principle, is 'categorical directive'. It is this: *Be careful not to use the others as tools. On the contrary as you respect yourself as an end, respect the other as such.*

Kaynakça / References

- Aktay, Y. (2002). Eğitimde küresel imkânlar –küreselleşen dünyada eğitimde fırsat eşitliği ve özgürleşim fırsatları üzerine–. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 2, 7-22.
- Al, H. (2002). *Bilgi toplumu ve kamu yönetiminde paradigma değişimi*. Ankara: Bilimadamı Yayınları.
- Alkan, A. (2002). *Eğitim yöneticiliği sınavlarına hazırlık ve yetiştirme el kitabı*. Ankara: Eylül Yayınları.
- Altıntaş, M. H. (2000). *Tüketici davranışları: Müşteri tatmininden müşteri değerine*. İstanbul: Alfa Yay.
- Apple, M. W. (2002). Küresel tehlikeler: Eğitimdeki eşitsizlikler ve neo-liberal politikaların bir mukayesesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 2, 23-46.
- Baran, T. A. (2001). *Vasîf Çınar*. İstanbul: Gendaş Yay.
- Barry, P. (1989). *Yeni sağ* (Çev. C. Aykan). Ankara: Tisamat Baskıcılık.
- Bilgin, N. (1999). *Kolektif kimlik*. İstanbul: Sistem Yay.
- Buenfil-Burgos, R. N. (2002). Söylem analizi, eğitim ve postmodernite. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 2, 47-79.
- Celal, S. (1927/1999). Tedrisatın ferdileştirilmesi: İsmarlama mektep [Çevrim yazı ve sadeleşmiş hâli, sad. H. Güç] *Enit*, 5, 42-48
- Doğan, A. E. (2002). *Birikimin hamalları, kriz, neo-liberalizm ve kent*. İstanbul: Akademi Yayınları.
- du Gay, P. (2002). *Bü-rok-ra-si-ye öv-gü. (Weber-Organizasyon- Etik)*. Adapazarı: Değişim Yay.
- Dubs, R. (1996). Schule und New Public Management. *Beitraege zur Lehrerbildung*, 14 (3), 330-337.
- Durmuş, A. (2002). *Küreselleşmenin eğitime yansımaları*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Ebenstein, W. (2001). *Siyasi felsefenin büyük düşünürleri* (2. baskı, çev. İ. Özel). İstanbul: Şule Yayınları.
- Eryılmaz, B. (2002). *Bürokrasi ve siyaset. Bürokratik devletten etkin yönetime*. İstanbul: Alfa Yay.
- Herrmann, U. (1996). Die schule ine herausforderung für das new public management (NPM). *Beitraege zur Lehrsrbildung*, 14, 314-329.
- Hesapçıoğlu, M. (2001). *Türkiye'de makro düzeyde insan kaynakları plânlaması*. Ankara: Anı Yayınları.
- Hobbes, T. (2001). *Leviathan: Bir din ve dünya devletinin içeriği, biçimi ve kudreti* (3. basım, çev. S. Lim). İstanbul: Yapı Kredi Yay.
- Hünler, S. Z. (2003). *Dört adalı: Hobbes, Locke, Berkeley, Hume*. Ankara: Paradigma Yay.
- İlhan, A. (2003, 13 Mart). '...Öğretimdeki Bozgun...'. *Cumhuriyet*, s. 20.
- İlhan, A. (2003, 31 Ocak). '...Bir Dokun Bin Âh İşit...'. *Cumhuriyet*, s. 20.
- İnan, M. R. (1932). *Birinci sınıfta çocuğa göre mektep*. İstanbul: Muallim Ahmet Halit Kitaphanesi.
- İstanbul Milli Eğitim Müdürlüğü. (2001, 13 Ağustos.). *TKY uygulamaları konulu genelge*. Genelge 1.
- İstanbul Milli Eğitim Müdürlüğü. (2001). *İlçe Milli Eğitim Müdürlükleri toplam kalite yönetimi uygulama kılavuzu*. İstanbul: Yazar.
- Kumar, K. (1999). *Sanayi sonrası toplumdaki post-modern topluma çağdaş dünyanın yeni kuramları*. Ankara: Dost Yay.
- Locke, J. (2002). *Sivil toplumda devlet: Uygar yönetim üzerine ikinci inceleme* (Çev. S. Taşçı & H. Akman). İstanbul: Metropolis Yayınları.
- Milli Eğitim Bakanlığı Yönetimi Değerlendirme ve Geliştirme Dairesi Başkanlığı (1999, Kasım). *TKY uygulama yönergesi. Tebliğler Dergisi*, 2506, 998-1101.

- Magee, B. (2001). *Büyük filozoflar: Platon'dan Wittgenstein'a Batı felsefesi* (Çev. A. Cevizci). İstanbul: Paradigma Yayınları
- Marshall, I. & Zohar, D. (2002). *Kim korkar Schrödinger'in kedisinden: A'dan Z'ye yeni bilimin kılavuzu*. İstanbul: Gelenek Yayınları.
- Morin, E. & Kern, A. B. (2001). *Dünya vatan* (Çev. M. Hemmami-Kıraç). İstanbul: İletişim
- Ölmezoğulları, N. (1999). *Ekonomik sistemler ve küreselleşen kapitalizm*. Bursa: Ezgi Yayınları.
- Readhead, B. (Edt.). (2001). *Siyasal düşüncenin temelleri*. İstanbul: Alfa Yay.
- Rousseau, J. J. (1994). *Toplum sözleşmesi* (6. basım, çev. V. Günyol). İstanbul: Adam Yayınları.
- Rousseau, J. J. (1996). *Toplum sözleşmesi* (Çev. A. Erenulu). Ankara: Öteki Yayınları.
- Saygılıoğlu, N. & Arı, S. (2003). *Etkin devlet. Kurumsal bir tasarı ve politika önerisi*. İstanbul: Sabancı Üniversitesi Yayını.
- Schauer, R. (2001). Marketing und new public management. In S. Grabner-Kraeuter & G. A. Waehner (eds.), *trends im internationalen management. strategien, instrumente und methoden* (pp. 599-612.). Linz: Universitaet verlag Rudolf Kravner.
- Schmidt, M. G. (2001). *Demokrasi kuramlarına giriş* (Çev. M. E. Köktaş). Ankara: Vadi Yayınları.
- Scott, P. (2002). Küreselleşme ve üniversite: 21. Yüzyılın önündeki meydan okumalar. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 2, 191-208.
- Thurow, L. C. (2001). *Servet yaratmak*. İstanbul: Altın Kitaplar Yayınları.
- Yılmaz, A. (2002). *Kapitalist devleti anlamak*. İstanbul: Aykırı Araştırma.