

# KAMU YÖNETİMİ VE MİLLİ EĞİTİM HİZMETLERİNİN SUNUMUNDA KALİTE

**Dr. Kadir ÇETİN\***

## Özet

*Bilişim ve haberleşme teknolojilerindeki hızlı gelişmeler, ekonomik ve sosyal hayatı derinden etkilemekte ve kurumları bu hızlı değişime uyum sağlamaya zorlamaktadır. Bununla beraber, rekabetin yoğun olarak yaşandığı günümüz dünyasında kaliteli mal ve hizmet üretimi kurumları her geçen gün daha donanımlı personel istihdam etme ihtiyacına öncelik vermelerini gerektirmektedir. Bu anlamda gerek kamu yönetiminin gerekse kamu yönetiminin bir alt basamağı olan eğitim yönetiminin, vatandaşları memnun edecek mal ve hizmet üretimini gerçekleştirebilmeleri için nitelikli yönetici-personel istihdam etmeleri büyük önem taşımaktadır. Bunun için yönetimlerin öncelikle varoluş gayelerini gerçekleştirmelerini sağlayacak yönetim felsefelerine ve faaliyetlerini ölçecek ve değerlendirecek bir ölçüm aracını belirlemelerine ve bunu kamuoyu ile paylaşımlarına ihtiyaç vardır.*

*Anahtar Sözcükler: Kalite, Toplam Kalite Yönetimi (TKY), Kamu Yönetimi, Eğitim Yönetimi, Yönetim Felsefesi, Çalışma Kültürü*

## Giriş

Türkiye’de kamu yönetiminin amacı; eğitim, sağlık, güvenlik, ulaşım vb. alanlarda üzerine düşen görev ve sorumluluklarını, vatandaş memnuniyetini ve hoşnutluğunu sağlayacak şekilde sunmak veya sunumunu yaptırmaktır. Bu cümleden hareketle hızla değişen ve gelişen bilişim - haberleşme teknolojisi bağlamında mevcut kamu yönetiminin hizmet sunumunda vatandaş memnuniyetine odaklı yapılanması, örgütlenmesi ve işleyişi dün olduğu gibi bugün de sorgulanmaktadır. Bu sorgulamanın başında elbette hizmet sunan kadroların vatandaş memnuniyetini sağlayacak nitelikte (kalitede) hizmet sunamaması gelmektedir. Kaliteli hizmet sunulmaması konusundaki vatandaş şikayetlerinin varlığının temel sebeplerinden birisi, hiç şüphesiz kamu yönetiminin bir yönetim felsefesi ve hizmetleri ölçüp, değerlendirecek bir modelinin olmamasıdır. Bu anlamda kamu yönetimince sunulan hizmetlerin vatandaş memnuniyetine odaklanması için mutlak surette bir yönetim felsefesi adı altında sunulması ve bu felsefeden de bütün kamu hizmeti sunan personelin bilgi sahibi olması gerekir. Bu çalışmada; geniş anlamda kamu yönetimi ve dar anlamda özellikle eğitim yönetimi için önerilen yönetim felsefesinin, uygulama örnekleri ile kaliteli eğitim hizmeti sunumunun gerçekleştirilebileceğinin mümkün olduğu savı üzerinde durulacak ve sonuçta kaliteli kamu hizmeti sunumu için bazı tespit ve önerilerde bulunulacaktır. Ama öncelikle 1960’lı yıllardan itibaren Türk Kamu Yönetimi ile ilgili hazırlanan bazı önemli projeleri burada hatırlamakta fayda var.

\* Millî Eğitim Bakanlığı İKY Eğitim Uzmanı

1960 yılından itibaren Türk kamu yönetiminin arayışlarından MEHTAP projesi, 1970'li yıllarda hazırlanan İdarenin Geliştirilmesi Projesi, 1980'li yıllarda Yeniden Yapılanma çalışmaları, 1990'lı yıllarda TODAİE tarafından hazırlanan KAYA projesi, Türk kamu yönetiminin içinde bulunduğu sıkıntıları aşmak üzere yapılmış çalışmalardır (Kaya Projesi, 1991: 3). Ancak, bu çalışmalar ve getirilen öneriler, yer yer uygulanmakla beraber, o günün siyasi iradesi tarafından genel olarak uygulanmaya değer görülmemiştir. Oysa her bir çalışmanın önerileri uygulamaya konulabilse idi, o günün şartlarında kamu yönetimi için büyük fırsatların yakalanması imkânını getirebilirdi. En azından dünün çözümlerinden kaynaklanan bugünün problemleri, toplumu daha az rahatsız edici olurdu.

Bilgiyi yoğun (Drucker, 1993: 385) olarak yaşadığımız 21. yüzyılın ilk çeyreğinde, ister özel sektörde bir şirket, ister kamuda faaliyet gösteren bir kurum olsun, varlığını devam ettirmesi ve çalışanlarına heyecanla iş yaptırabilmesi için olmazsa olmaz temel şartlardan birisi de, kurumun bir yönetim felsefesine sahip olması gerektiğidir. Kurumsal devamlılıkta önemli bir gösterge olan yönetim felsefesi, günümüz Türk kamu yönetiminde de büyük gereklilik olarak karşımıza çıkmaktadır. Ancak Türk kamu yönetiminde açıklanmış ve herkes tarafından bilinen bir yönetim felsefesi bulunduğu konusunda çeşitli tartışmalar yapılmaktadır. Oysa, bir kurumun çalışanları tarafından bilinen bir yönetim felsefesi, vizyonu, misyonu ve hedefleri yoksa, o kurumun istikameti de yoktur, ruhu da yoktur; çalışanlarını işe koşacak moral değerleri de yoktur." denilebilmektedir. Moral değerlerin bulunmadığı bir kurumda insanların işe koşulmasının en önemli argümanının maddi imkânlar veya işini kaybetme korkusu olduğu söylenebilir.

Kamuoyuna açıklanmış, genel kabul gören bir yönetim felsefesi bulunmayan Türk kamu yönetiminin, genel olarak faaliyetlerini ölçmek için bir ölçme ve değerlendirme aracı (modeli) da yoktur (Aktan,1998: 3). Kurumların genel işleyişini ve sunulan mal ve hizmetin kalitesini ölçecek aracın bulunmaması, zaman içinde kurumda başıboşluk veya vurdumduymazlık anlayışının kuruma hakim olmasını getirmektedir. İşte bugün kamu yönetiminin dışarıdan bir zorlama olmaksızın, kendi kendini geliştirme ve özdeğerlendirmeye dayalı kurumun sürekli gelişimini sağlama anlamında kurumsal kültürü, iç dinamiği ve çabası bulunmamaktadır. Var olan geliştirmeye dönük teşebbüsler ise ferdi çabalardan öteye geçememektedir. Bu iş yapma yöntemidir ki kamu çalışanları arasında, denetim birimlerince, yıllardır verimlilik ve kalite adına yapılmayan işlerin değil, yapılanların (hata arama üzerine odaklanılan) hesabının sorulduğu bir teftiş-denetim yaklaşımının dayatıldığı algısı yaygındır.

### TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ (TKY) ve EĞİTİM

Milli Eğitim Bakanlığı özelinde konu değerlendirildiğinde, benzer sıkıntıların eğitim alanında da yaşandığı söylenebilir. Bakanlık merkez teşkilatının yapılanmasından kaynaklı sıkıntılar, 652 sayılı KHK ile giderilmeye çalışılmıştır (R.G. 28054). Ancak işlevsel problemlerin ortadan kalktığını ve merkezi düzenlemenin eğitimin kalitesine yansdığını söylemek için henüz erken. Bununla beraber, MEB'nin genel kamu yönetimine nispetle bir artışı vardır. O da gönüllülük esasına dayalı olarak Toplam Kalite Yönetimi (TKY) felsefesinin uygulamasını yürürlüğe koymuş olmasıdır. TKY felsefesi, bugün eğitimin yönetim boyutunda karşılaştığı güçlüklerin aşılmasında bir fırsat olarak görülmelidir. Toplam Kalite Yönetimini uygulayan okullar-

da son derece olumlu sonuçlar alınmıştır (MEB, 2012: 61). Bu bağlamda, okulöncesi-nden genel liseye, meslek lisesine kadar her tür ve derecedeki okullarda, Toplam Kalite Yönetimi uygulamaları ile gurur verici sonuçlar yakalanmıştır. Okullarda, TKY uygulamalarının ödüllendirilmeye başlandığı 2005 yılından 2012 yılına kadar toplam 21.143 okul-kurum Kalite Ödülüne başvurmuş, bunlar arasından 224'ü ödül almıştır. MEB'e bağlı Resmi okulların her biri aynı kaynaktan beslenen öğretmen, yönetici ve diğer çalışanlarla hizmet üretmektedir. Bütün girdileri aynı olmasına rağmen TKY anlayışı ile yönetilen okulların emsallerine göre fark yaratmasını, olumlu sonuçların yakalanmasını uygulanan yönetim anlayışına bağlamak doğru olacaktır. (Çetin, 2007: 350)

Bugün bütün kurumlara lojistik hizmet veren eğitim kurumlarının kaliteli bir yönetim sergilemeleri ile toplumsal hayatın farklı alanlarında üretilen mal ve sunulan hizmetlerden vatandaşların memnun oldukları daha insani bir hayat sürmeleri mümkün olabilir. Yönetim tarihinin bugün ortaya koyduğu gerçek, en küçük aile kurumundan en kompleks devlet kurumlarına kadar insanın var olduğu sistemleri sağlıklı yürütmenin yolunun "insanları yönetmek değil, insanlarla yönetmek" diye tanımlanan bir noktaya gelmiş olmasıdır. Kurumları insanlarla yönetmenin formülü de çağdaş bir yönetim kavramı olan Toplam Kalite Yönetimi felsefesinde yerini bulmuştur.

Geçen asrın sonlarında, yönetimle ilişkilendirilen kalite kavramı, "yönetimde kalite" veya bir başka ifade ile "Toplam Kalite Yönetimi" (TKY) olarak gelişmiş ülke kuruluşlarının gündeminde yerini almış ve uygulayan kuruluşlara ulusal ve uluslar arası arenada rekabet avantajı sağlamıştır. Bu bağlamda "Japonlar 1960'lı yıllarda mamul mal için harcadıkları enerjinin aynı miktarını ve ham maddenin daha da azını kullanarak 1980'li yıllarda iki buçuk katı daha fazla mamul madde üretmişlerdir." (Drucker, 1993: s.385)

Kalite nedir? Nerede başlar? Nasıl sürdürülebilir olur? Hizmet sektöründe kalite göstergeleri nelerdir? Yine bir hizmet sektörü olan eğitim kurumunda kalite göstergeleri nelerdir? TKY nedir ve bir kurumda nasıl uygulanır? Bu sorulara hassas olan veya bu soruların cevabını verebilen kurumlar Japonya örneğinde görüldüğü üzere emsallerine göre her zaman bir fark yaratmış ve bir adım önde olmuşlardır. Bir başka ifade ile "İşletmelerin (Kurumların) ayakta kalabilmeleri ve rekabet avantajını yakalamalarında etkili unsurların başında üretilen hizmetin kalitesi gelmektedir. Bu kaliteyi elde etme ve geliştirmede yöneticilere ve işletmelere yol gösteren yönetim biçiminin de Toplam Kalite Yönetimi (TKY) olduğu artık kabul görmüş bir gerçektir (Aslantekin ve diğerleri, 2005: 2).

Kalite; üretilen mal veya hizmetin, müşteri ihtiyaçlarını karşılamaya matuf özelliklerinin tümü veya müşterinin kullanım amaçlarına uygunluğu anlamında kullanılmaktadır (Şimşek, 2004: 6). Kalitenin tanımındaki bu yalınlık elbette kalitenin mahiyetini anlatmaya yetmemektedir. "Kalite, mal veya hizmeti üretilen sunanla müşteri arasında oluşan ve gelişen bir süreç olmakla birlikte, üretilen mal ve hizmetten müşterinin beklentilerini de aşan bir memnuniyetinin ortaya konmasını gerekli kılmaktadır (Berry,1990: 3). Bu anlamda eğitimde kalite; yetişen öğrencilerden, eğitimin paydaşları olan ailelerin, işyerlerinin, üst eğitim kurumlarının ve genel anlamda toplumun memnun olması anlamına gelmektedir. Yani bir eğitim kurumunda verilen eğitim hizmetinden eğitim paydaşlarının memnun olması demek, toplum için iyi

insan, devlet için iyi vatandaş, iş yerleri için iyi meslek sahibi insan demektir. Eğitimin amacı; bireyin kendine karşı, ailesine karşı, içinde yaşadığı toplumuna karşı ve tüm insanlığa karşı olan sorumluluklarını yerine getirebilmesi için bireyi bedenen, ruhen ve zihnen donanımlı kılmaya süreci olduğuna göre, yukarıda belirtilen nitelikteki insanı yetiştiren eğitim kurumu da bir anlamda amacını gerçekleştirmiş ve kaliteli hizmet üretmiş olmaktadır.

“Eğitimde Kalite” her şeyden önce, eğitimin paydaşlarının, bir eğitim kurumunun yetiştirmiş olduğu öğrenci hakkında beklentilerinin üzerinde memnuniyet sağlaması konusundaki bir yargısıdır. Yani eğitimin her bir paydaşı, eğitim sürecinden geçmiş olan bireye iyi yetişmiş insan veya tam tersi anlamda bir değer biçer. Bu değer eğer beklentilerinin altında kalıyorsa burada eğitimin paydaşı (müşteri) memnun değil ve kalite düşük yargısında bulunur. Elbette her kaliteli eğitim sürecinin arka planında bir “yönetim kalitesi” vardır veya olması gerekir (Gülşen, 2009: 149-182).

Eğitim sektörü bir hizmet sektörü olduğu için, burada kaliteyi ararken genel anlamda hizmet sektöründe istenen kalite göstergelerinin varlığı sözkonusudur. Hizmet sektöründeki kalite göstergeleri ise; erişilebilirlik, zamanlılık, profesyonellik, güvenilirlik, doğruluk, tamlik, süreklilik, esneklik, ortam, güvenlik, görünüm ve anlaşılabilirlik (Erkut, 1995: 6) olarak kabul edilmektedir. Dolayısıyla okulda-kurumda paydaş memnuniyetinin bu başlıklarda ölçümünün yapılması icap etmektedir.

Yönetimde kalite ya da **Toplam Kalite Yönetimi** denildiğinde; **insan unsurunu en değerli kaynak olarak ön plana çıkararak, yönetim dâhil her türlü faaliyette katılımcılığı, ekip çalışmasını, zamanla birlikte diğer bütün kaynakların (insan, sermaye, malzeme vb.) etkin ve verimli kullanılmasını ve işin ilk seferde doğru yapılmasını esas alan, personelin eğitimini sürekli gelişmenin temeli sayan ve kurum politikalarına kalite olgusunun yön vermesini öngören kültürün hakim olduğu bir yönetim tarzı anlaşılmalıdır (Çetin, 2007: 47-48).** Bu yönetim tarzını uygulayan eğitim kurumlarında; disiplin suçlarının minimize olduğu, öğrenci başarısının arttığı, öğrencilerin bedenen, ruhen ve zihnen sağlıklı olduğu, eğitim kurumu çalışanlarının kurumdan memnuniyetinin yükseldiği, devamsızlıkların azaldığı, üst öğrenim kurumuna kabullerin arttığı, okulu tercih edenlerin sayısının oldukça yükseldiği, öğrencilerin ve velilerin okuldan memnuniyetinin arttığı vb. tespit edilmiştir (MEB, 2012: 61).

Bir eğitim kurumundan beklentilerin bu anlamda yüksek düzeyde karşılanmasının arka planında bulunan TKY'nin, eğitim kurumu yöneticileri tarafından daha yaygın olarak kullanılması büyük önem arz etmektedir. Bu sebeple eğitim yöneticilerinin öncelikle kaliteli yönetim ya da Toplam Kalite Yönetimi yaklaşımı felsefesinin, temel ilkelerinin ne olduğunu bilmeleri ve bunu kurumlarına taşımaları gerekmektedir (Gülşen, 2009: 149-182).

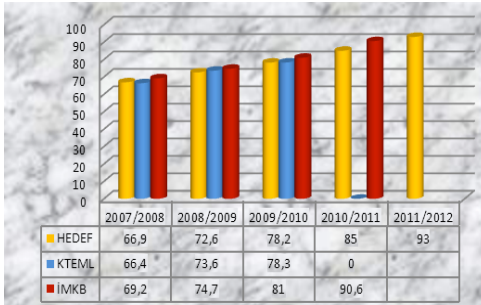
### **Eğitimde TKY Uygulama Sonuçları**

Eğitimde, yukarıda belirtilen felsefe ve ilkeleri uygulayan, yani TKY anlayışı ile yönetilen, eğitim kurumlarında uygulama sürecinde elde edilen sonuçlar, konunun anlaşılmasını daha da kolaylaştırmaktadır. Bu bağlamda; Edirne ilinden Hakkari'ye, Sinop ilinden Mersin'e kadar MEB taşra teşkilatında uygulanmakta olan

Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarından Mersin ve Eskişehir illerindeki iki okulun TKY çalışmalarının burada paylaşılmasında yarar görülmektedir. TKY ile yönetilen (MEB, 2012: 61) iki okuldan birisinin (Mersin İMKB ASML) yalnızca öğrenci, diğerinin de (Eskişehir PBATİ) çalışanlarına yönelik uygulama sonuçlarını örnek olarak burada paylaşmak, TKY konusunda eğitim camiasının dikkatini çekmek adına yeterli olacaktır. Diğer ayrıntıları ilgili okulların web sayfalarından ya da Millî Eğitim Bakanlığının web adresinden incelemek mümkündür (MEB, 2012: 61).

Mersin İMKB Anadolu Sağlık Meslek Lisesinin (İMKB ASML) TKY anlayışı ile yönetimi sonucu, yıllar itibarıyla elde edilen öğrenci memnuniyeti (Kadırga Teknik ve Endüstri Meslek Lisesi- KTEML ile karşılaştırılarak) sonuçları Grafik-1’de görülmektedir.

Grafik 1- Öğrenci Genel Memnuniyeti (%)



Burada öğrencilere; okuldaki iletişimden, atölye-işyeri eğitimine, sınıf ortamından, sosyal-kültürel faaliyetlere, yemekhane-kantin, yatakhanelerden, kararlara katılıma, öğrenci işlerinden, ödüllendirmeye, iş hayatına hazırlık anlamında kazanılan tutum ve davranışlarına kadar 23 alandaki memnuniyet algıları sorulmuştur.

Kaynak: <http://sgb.meb.gov.tr/www/kalite-calisma-grubu/icerik/61-2012>

Sonuç karşılaştırılan okula ve konulan hedefe göre memnuniyet vericidir. Yine okuldaki öğrenci başarıları (Başta Matematik dersi olmak üzere bütün dersler) da temel performans sonuçları olarak verilmiş ve yıllar itibarıyla artan bir eğilim gösterdiği görülmüştür. Bu da okulda anlamlı bir eğitim ortamı oluşturulduğunun göstergesidir.

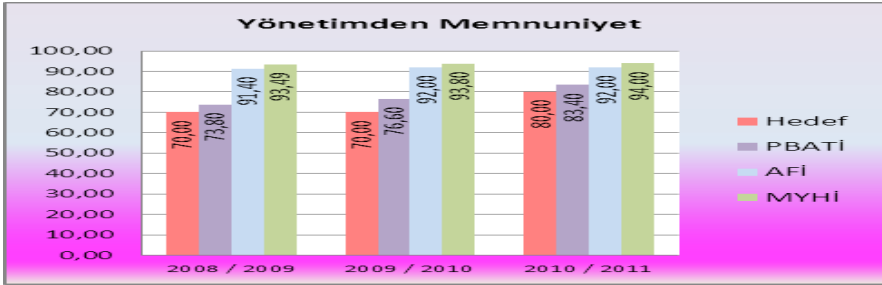
*Okulun; 2007–2008 ve takip eden yıllarda ölçülen öğrenci algısının tamamında sürekli iyileşme sağlandığı görülmüştür. Genel olarak; en çok iyileşme görülen alanların sırasıyla;*

- “Güvenlik,
- Dilek, Öneri ve Şikâyetlerin dikkate alınması,
- Kantin, Yemekhane ve Yatakhanelerden memnuniyeti” olduğu görülmüştür.

**En az iyileşme görülen alanların ise;**

- “Belirli gün ve hafta kutlamaları,
- Ders Programları,
- İşe uygun tavır, tutum ve davranış kazandırmaya ilişkin algıları” olduğu gözlenmiştir.

TKY felsefesi ile yönetilen Eskişehir Pilot Binbaşı Ali TEKİN İlköğretim Okulunun (PBATİ) çalışanlarına yönelik memnuniyet algı sonuçları incelendiğinde yine ortaya memnuniyet verici bir tablo çıkmaktadır (MEB, 2012:61). PBATİ'nin çalışanlarla ilgili genel memnuniyet sonuçları AFİ (Amasya Fatih İlköğretim) ve MYHİ (Mersin Özel Yıldırım Han İlköğretim Okulu) sonuçlarının karşılaştırılması ile birlikte verilmiştir (Grafik 2-). Bu çalışmada da çalışanların, okulun kararlarına katılımından iletişime, okulda çalışanlara tanınan fırsatlardan, eğitim ortamlarına, dilek ve önerilerin dikkate alınmasından, iyileştirme ekiplerinde görev almaya kadar birçok alanda yöneltilen sorulara çalışanlarca verilen cevaplar oldukça memnuniyet verici gözükmektedir. Ayrıca, çalışmanın bütünü incelendiğinde, çalışanların kurumdan memnuniyetlerinin yıllar itibariyle artan bir seyir takip ettiği görülmektedir



Kaynak : (<http://sgb.meb.gov.tr/www/kalite-calisma-grubu/icerik/61-2012>)

Bu sonuçlar, eğitim kurumu yöneticilerinin, “Kaliteli Yönetim” veya “Toplam Kalite Yönetimi” ile daha yakinen ilgilenmeleri gerektiğini ortaya koymaktadır. Aynı zamanda bu kurumların yöneticilerine, karar almada veri oluşturacak olan eğitim kurumları için belirlenmiş kalite göstergelerini, TKY uygulamalarının bir ölçüm aracı olan Avrupa Kalite Yönetimi Vakfınca (EFQM) geliştirilmiş Mükemmellik Modeli ile ölçerek artı ve eksilerini görmeleri de büyük avantaj sağlayacaktır.

Kuruluş olarak TKY'yi uygulayan eğitim kurumları, yukarıdaki örneklerde olduğu gibi kendi kurumlarını başka kurumlarla karşılaştırmaları da önemlidir. Zira kurum olarak Mükemmellik Modeli ile kurumun performansını ölçüp, kendi kendine biz iyiyiz demek pek anlamlı olmaz. Eğitim kurumu yöneticileri, emsalleri ile karşılaştırma yaparak iki kurum arasında varsa farkı görmekte ve ona göre önlemlerini almaktadırlar.

#### SONUÇ ve ONERİLER

Eğitim kurumlarında TKY uygulamasına ilişkin olarak elde edilen bu veriler ışığında şu tespitler yapılabilir.

- Eğitim kurumlarının yönetiminde Toplam Kalite Yönetimi uygulaması başarılı olmuştur. (MEB, 2012-61)
- Toplam Kalite Yönetimi yaklaşımı ile yönetilen okullarda (MEB, 2012, 61), hizmeti sunan ve hizmetin alıcısı olan okul paydaşları (öğrenci, öğretmen, veli vb.) uygulama sonuçlarından memnuniyetlerini belirtmektedirler.
- TKY uygulayan okulların şehir merkezi veya kırsalda olmasından kaynaklanan ve sonucu çok olumsuz etkileyen bir bulguya rastlanmamıştır. (Çetin, 2007: 350)



- TKY uygulamaları eğitim ortamlarının zenginleşmesini sağlamıştır.
- TKY, çalışanların iş görme heyecanını artırmıştır.
- TKY uygulaması okul toplumunun yönetime katılımını öngördüğünden, okulun paydaşları, demokratik bir hakkın kullanımını gerçekleştirmiş olmaktan da ayrıca memnuniyetlerini bildirmişlerdir. (Çetin, 2007: 350)
- TKY uygulaması demokratik kültürün oluşumuna, yaşanmasına ve gelişimine katkı sağlamıştır.
- TKY uygulayan okullar için akredite uygulaması da fiilen hayata geçmiştir. Bu aynı zamanda “Kalite Güvence” (Çetin 2007: 352) sisteminin okullarda yaygın olarak uygulanabileceğinin bir göstergesi olarak değerlendirilebilir.

Değişen ve gelişen günümüz dünyasında genel anlamda kamu kurumlarının yönetiminde ve MEB özelinde yeni bir çalışma kültürüne ihtiyaç olduğu bir gerçektir. Bu çalışma kültürü; insanı merkeze alan ve katılımcılığı önceleyen, eğitimi sürekli gelişiminin temeli olarak gören ve kurum politikalarına, ahlaki değerlerle birlikte kalite olgusunun yön vermesini benimseyen bir yönetim anlayışını öngörmektedir (Drucker 1994: 46) .

Türkiye Cumhuriyeti vatandaşlarının kamu hizmetlerinden yararlanma sürecinde, daha kaliteli ve vatandaş memnuniyetini sağlayacak şekilde bir uygulamanın gerçekleşmesi için; Türk kamu yönetimi genelinde ve Milli Eğitim Bakanlığı özelinde sistem kurma adına yapılması gerekenleri şöyle sıralamak mümkündür.

### *1. Türk kamu yönetiminde alınması gereken kararlar ve yapılması gereken çalışmalar;*

Bilimsel yönetim anlamında, hangi yönetim felsefesi (TKY, stratejik yönetim, performans yönetimi vb.) ile yönetileceğine karar verilmelidir.

- Bütün kurumlar bu yönetim felsefesi içinde kendi konularını tanımlamalıdır.
- Aynı zamanda kuruma bu felsefeyi taşıyacak olan öncü ekiplerin eğitim almaları sağlanmalıdır.
- Belirlenen bu yönetim felsefesinin uygulama sonuçlarını ölçecek bir model (kurumsal performans kriter ve göstergelerinin yer aldığı) geliştirilmeli veya mevcut modellerden (EFQM Mükemmellik Modeli, Deming Modeli, ISO 9001 vb.) biri kendi şartlarına uyarlanmalıdır. Zira ölçülmeyen hizmetin veya performansın geliştirilmesi de mümkün değildir.
- Geliştirilecek modelin tüm kamu kurumlarında uygulanabilir esnekliği olmalıdır.
- Tercih edilecek yönetim felsefesini ve ölçme-değerlendirme modelini ilgili kamu kurumuna taşıyacak kurum çalışanlarına gerekli eğitimler verilmelidir.
- Kurumlarda uygulama bir plan dahilinde ve pilot uygulama ile başlatılmalı, bir kalite kültürü oluşturulmalıdır.

◆ **Kadir Çetin**

• İyi uygulamalar ödüllendirilmeli ve örnek uygulamalar geniş katımlı toplantılarla paylaşılmalıdır. Bu konuda kitle iletişim araçlarının kamuoyunu bilgilendirmek üzere gerekli tedbirler alınmalıdır.

• Kamu yönetiminde üst düzey memuriyetler (Yöneticiler) için “Yönetici Yetiştirme Sistemi” geliştirilmelidir.

• Yönetici yetiştirme sistemi için yönetici yeterlikleri belirlenmelidir.

• Yönetici yeterliklerini değerlendirecek şekilde performans kriter ve göstergeleri (bireysel performans değerlendirme) belirlenmelidir.

• Personel istihdam sisteminde ömür boyu iş garantisi (yöneticiler için) yerine, kademeli olarak daha esnek ve sözleşmeli sisteme geçilmelidir.

**2.Milli Eğitim Bakanlığında;**

• Kamu Yönetimi için belirlenecek yeni yönetim felsefesi doğrultusunda MEB’in konumu ve uygulamaları gözden geçirilmelidir.

• Merkez teşkilatına paralel olarak taşra ve yurtdışı teşkilatında gerekli eğitim ortamları ve eğitim süreçleri de gözden geçirilmelidir (katılımcı bir anlayışla ve hizmetin vatandaş memnuniyetine dönük olarak sunumunu esas alan yalın yönetim sistemi benimsenmelidir).

• Eğitim Yönetiminde “Eğitimde Kalite Ödülü El Kitabı”nda (MEB, 2012: 61) belirtilen kriterler bağlamında değerlendirme (Kurumsal Performans Değerlendirme) sistemi daha aktif ve yaygın olarak kullanılmalıdır. TKY uygulamalarında öne çıkan okullar kurumsal performans değerlendirilmesi sonucuna göre “Kalite Bayrağı” ile ödüllendirilerek “Kalite Güvence Sistemi” yani Akredite Sistemi” kurulmalıdır.

• Her okul kendisine ait stratejik planını ve eylem planını kamuoyuna açıklamalıdır. Bu planlarda belirtilecek hedefler aynı zamanda eğitim paydaşları için okul yönetimlerinin bir taahhüdü niteliği taşımalıdır.

• Eğitim yöneticilerinin yeterlikleri ve performans göstergeleri belirlenmelidir.

• Milli Eğitim Akademisi faaliyete geçirilerek, eğitim yöneticisi, deneticisi ve eğitim uzmanı burada yetiştirilmelidir.

• Eğitim kurumlarının akreditasyonu Milli Eğitim Akademisince yapılmalıdır. Akademi, akredite için eğitim kurumlarınca sunulan hizmetlerin standartlarını belirlemeli ve geliştirmelidir.

• Eğitimde Ar-Ge veri tabanı oluşturulmalı ve işlevsel kılınmalıdır.

• TKY uygulamaları yaygınlaştırılarak iyi örneklerin ilçe/ il ve merkezi düzeyde paylaşımı bir sistem bütünlüğü içinde yürütülmelidir.



**Kaynakça**

- AKTAN, C.Can. (1998) Kamu Yönetiminde Toplam Kalite (Bir Olabilirlik Denemesi)
- AKTAN, Coşkun Can. (2004) Değişim Çağında Yönetim, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- ASLANTEKİN, Filiz; Bayram GÖKTAŞ; Mesude ULUŞEN ve Ramazan ERDEM. (2005). "Sağlık Hizmetlerinde Kalite Deneyimi: Dr. Ekrem Hayri Üstündağ Kadın Hastalıkları ve Doğum Hastanesi Örneği Poster Bildiri". II. Ulusal/Uluslar arası Hemşirelik Kongresi'nde (25-27 Mayıs 2005). İstanbul.
- BERRY, Thomas, H. (1990). "Managing The Total Quality Transformation, McGraw Hill, Inc. RR Donelley & Sons".
- ÇETİN, Kadir. (2007). MEB Okullarında Kalite Yönetimi ve Uygulamanın Değerlendirilmesi Üzerine Bir Alan Araştırması, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Gazi Üniversitesi SBE, Ankara.
- DRUCKER, F, Peter. (1993). "Gelecek İçin Yönetim 1990'lar ve Sonrası", (Çev. Fikret Üçcan), T.İş Bankası Kültür Yayınları, B.Baskı, Ankara.
- DRUCKER, F, Peter; "Kapitalizm Sonrası Toplum", Henkel Yayınları, İstanbul, 1994.
- ERKUT, Hazım. (1995). "Hizmet Kalitesi", TKY Dizisi, İNTERBANK, İstanbul.
- GÜLŞEN, Celal. (2009). "Eğitim Denetiminde Kalite Yönetimi". Milli Eğitim Dergisi. Sayı: Bahar/182, sayfa:149-182.
- İHY.(İnovasyonheryerde).(2013).<http://www.inovasyonheryerde.com/index.php/makaleler/makaleler/muefitakyos/31-kamuyonetimindetoplamkalite>
- MEB. (2012). <http://sgb.meb.gov.tr> 61-201. (ET: 01.02.2013).
- ŞİMŞEK, Muhittin. (2004). "Toplam Kalite Yönetimi", Alfa Yayınları, 4. Basım, Şubat, İstanbul.
- TODAİE, (2012). <http://www.todaie.gov.tr/dosya/kaya.pdf>. (ET: 01.02.2013).

## QUALITY IN PROVIDING ADMINISTRATION AND NATIONAL EDUCATION SERVICES

---

**Dr. Kadir Çetin\***

### **Abstract**

Rapid developments in information and communication technologies affect economic and social life deeply and force institutions to cope with these changes. Moreover, in today's world where the competition is intensive, the intention of production of quality goods and services forces institutions day by day to give priority to the employment of more qualified people.

Within this respect employment of administrative staff has great importance, in order to realize the production of goods and services for the satisfaction of citizens, which is in a sense the existence objective of both public administration and the education management that is a sub-branch of Public Administration.

To enable these administrations need management philosophies to make them realize their existence objectives and to define a measurement tool to evaluate and assess their performances and to share these with the public.

### **Key Words:**

---

\* Ministry of National Education Human Resources Management, Education Specialist