

# MİLLÎ EĞİTİM BAKANLIĞI TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ ÖDÜL SÜRECİ VE SONRASI ÜZERİNE NİTEL BİR DEĞERLENDİRME\*

**Nail YILDIRIM\*\***

**Öz:** Kalite insanların, örgütlerin yaşamlarında sürekli istedikleri bir yaşam biçimi olarak durmaktadır. Bir yönetim yaklaşımı olarak ortaya çıkan Toplam Kalite Yönetimi (TKY) bu isteğin teorik alt yapısını oluşturmaktadır. TKY felsefesine ilişkin olumlu ve olumsuz görüşler bulunmaktadır. Türkiye’de TKY felsefesi Milli Eğitim Bakanlığı’na bağlı kurumlarda yasal mevzuat çerçevesinde 1999 yılından itibaren uygulamaya konulmuştur. Bu çerçevede her öğretim yılında ekip ve kurum bazlı ödül yarışmaları düzenlenmiştir. Bu çalışmada TKY felsefesine yönelik olumlu/olumsuz tartışmaların ötesinde ödül süreci araştırılmıştır. Ödül alan kurumlar açısından ödül öncesi, ödül süreci ve ödül sonrası çalışmaların ödül alanlar açısından nitel bir değerlendirilmesi araştırmanın konusunu oluşturmaktadır. Çalışma nitel araştırma desenlerinden durum çalışması deseni kullanılarak incelenmiştir. Bu amaçla maksimum çeşitleme örnekleme çerçevesinde Türkiye’de yedi okul/kurum temsilcisiyle görüşme yapılmıştır. İçerik analizi yöntemiyle yapılan çözümlemede TKY ödül sürecinin kurumlara iç ve dış yansımalarının olumlu olduğu görülmektedir. Ödül sonrasında çalışmaların devam ettiği dolayısıyla başarının sürdürülme eğilimi görülmektedir. Eğitim gibi insana yönelik hizmette niteliğin artırılması için TKY ödül sürecine devam edilmesi, farklı adlarla da olsun yaşatılması gerekmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Toplam kalite yönetimi, ödül süreci

\* Bildiri 10. Eğitim Yönetimi Kongresinde sözlü bildiri olarak sunulmuştur.

\*\* Doç.Dr; Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, Tokat.

# A QUALITATIVE EVALUATION OVER THE MINISTRY OF EDUCATION'S TOTAL QUALITY MANAGEMENT, REWARDING PROCESS AND AFTERWARDS

Nail YILDIRIM\*

## Abstract

Quality reminds itself in the lives of people and organizations as a lifestyle which is always demanded. Total Quality Management or TQM, (TKY in Turkish) emerging as a management approach, creates the infrastructure of this demand. There are either positive or negative views about Total Quality Management philosophy. In Turkey, TQM philosophy has been applied since 1999 in institutions dependent to Ministry of Education under legal regulations. Under these regulations, rewarding competitions have been organized for crews in the workplaces or institutions. In this study the rewarding process was investigated rather than the positive or negative discussions about the TQM philosophy. The qualitative evaluation of before, during and after the rewarding process for the rewarded institutions consist of the subject of this study. The study was applied by using one of the qualitative research designs, the "situational study design". For this purpose, in the framework of maximum variation sampling, interviews with representatives of seven schools/institutions were made. By the analysis made according to the content analysis method, the inside and outside reflections of the rewarding process of TQM are seen to be positive. The efforts are seen to be continued afterwards the rewarding process and also the success is seen to be so. For the purpose of the increasing the quality of the services such as the education which is aimed for the people, the TQM rewarding process should be continued and kept alive no matter how it is named.

**Keywords:** Total quality management, rewarding process.

## Giriş

İnsan yaşamının kendisi nicel anlamda sınırlı bir zaman diliminde geçmektedir. Sınırlı, yaş, sınırlı yıl vb. yaşam sürecinde kaliteli yaşam insanın aradığı ve beklediği bir durumdur. Herhangi bir şeyin görelî iyiliği, yetkinlik derecesi olarak tanımlanan (Öncül, 2000) kalite, insanı çevreleyen tüm sistemlerin (doğal, mekanik, sosyal) aradığı ve varlığını borçlu olduğu bir kavramdır. Kalite arayışları insan yaşamında olduğu gibi örgüt yaşamında da önemli görülmektedir. Bu öneminden dolayı kalitenin yönetim

\* Assoc.Prof.Dr.; Gaziosmanpaşa University, Faculty of Education, Department of Educational Science, Turkey.

## ◆ Nail Yıldırım

süreci olduğu ve bu süreçlerin tamamının yönetilmesiyle toplamda kalite yakalanabileceği üzerinde durulmaktadır.

Toplam Kalite Yönetimi (TKY), *sürekli gelişme ve iyileşme* (Kaizen), müşteri memnuniyeti (müşteri odaklılık), yönetsel liderlik, sürekli eğitim, katılım ve takım çalışması, hatasız üretim (sıfır hata) içeren yönetim anlayışıdır (Şentürk ve Türkmen, 2009).

TKY'nin tarihine bakıldığında, Feigenbaum'un 1961 yılında ilk olarak kullandığı kavramın 1970'li yıllarda Japonya'da başarılı sonuçlar alınmasıyla 1980'li yıllarda ürünlerde kalite önem kazanmıştır (Bozkurt ve Odaman, 1995). Türkiye'de TÜSİAD ve KALDER'in 1990'lı yılların başlarında oluşmasından sonra kalite süreci yayılmaya başlamıştır (Özen, 2002: 47-90). İşletmelerdeki başarılı sonuçlar ABD, Avrupa ve Japonya'da olduğu gibi Türkiye'de de eğitim yönetiminde TKY anlayışının uygulandığı görülmektedir (Özdemir, 2005).

Milli Eğitim Bakanlığı okul ve kurumlardaki Toplam Kalite Yönetimi uygulaması çalışmalarını 1999 yılında başlatmış ve 2001 yılında "MEB Taşra Teşkilatı Toplam Kalite Yönetimi Uygulama Projesi"yle (MEB, 2002) yürütülmektedir. Uygulamada EFQM Mükemmellik Modelini temel alan öz değerlendirme çalışmaları yapılmaktadır. Bu modelde beşi girdi, dördü sonuç olmak üzere dokuz kriter yer almış ve her kriter puanlanmıştır. En ağırlıklı puan süreç yönetimi ve sonuç göstergeleridir (Üstün, 2006). TKY anlayışının okul yönetiminde uygulanışı, güçlü öğretim liderliğini, destekleyici örgüt iklimini, sürekli gelişmeyi, yönetime etkinlik kazandırmayı hedefleyen bir anlayış (Ayдын ve Şentürk, 2007) şeklindedir.

TKY anlayışına olumlu yaklaşımlar olduğu gibi olumsuz eleştiriler de bulunmaktadır. Olumsuz eleştiriler dikkate alındığında şu noktalar plana çıkmaktadır:

Kamu örgütleri mal yerine hizmet üretmektedir. Mal üreten işletmelerde başarılı olan anlayışın hizmet üretme anlayışıyla uyuşamayabilir (Balıcı, 2005). Hizmetin ölçülmesi de ayrı bir sorun (Walsh, 1991: 506-507) oluşturabilir. Ayrıca kamu sektörüyle özel sektörün de kültüründen kaynaklı problemler olabilir (Balıcı, 2005). Kamudaki örgüt anlayışında kalite yoksa TKY anlayışının uygulanması kolay olmayacaktır (Hunt, 1993). Radin ve Coffee'ye göre kamu örgütlerinin çok büyük olmasına bağlı olarak değişimin başarılı olamaması TKY anlayışını uylamada sorunlar oluşturmaktadır (Akt. Türk, Kingır ve Sucubaşı, 2004).

Yapılan bazı araştırmalarda TKY anlayışının olumsuzluğu vurgulanmaktadır; Şentürk ve Türkmen'in (2009) araştırma sonunda elde edilen bulgulara göre, ilköğretim okullarındaki TKY uygulamalarını yöneticiler kısmen başarılı bulurken, öğretmenler tümüyle yetersiz görmektedirler. Okay'ın (2009) çalışmasında mesleki ve teknik ortaöğretim kurumlarında TKY uygulamalarının öğrencilerin akademik ve sosyal başarılarına etkilerinin orta düzeyde olduğunu göstermiştir.

Mal üretmedeki sıfır hatanın eğitim örgütlerinde tam öğrenmeyle eşdeğer tutulabilirse (Özden, 2002) sorun gözükmemektedir. Bu durum Schelechty'nin (2005) ürünü öğrenme çıktıları olarak ele alınırsa TKY'ye olumlu bakılabileceği anlayışıyla örtüşmektedir. Ayrıca sürecin kısa sürede sonuç alınamayacağı gerçeğiyle TKY anlayışının başarılı olması için içselleştirilmiş bir kalite anlayışına sahip tarafların/katılımcıların olması (Dağlı, 2003) gerektiği vurgulanmaktadır.

Mili Eğitim Bakanlığının Toplam Kalite Yönetimi Uygulama Yönergesi'nde Toplam Kalite Yönetimi Uygulamasıyla İlgili Temel İlkeler incelendiğinde, plan, proje, insan memnuniyeti, ekip çalışması, sürekli gelişme, öğrenen örgüt, çözüm odaklı olma, iş doyumunu, denge, değişme kavramlarını içeren bir anlayışın olduğu görülmektedir (MEB, 2009). Ödül süreci incelendiğinde, planlı ve takvime bağlı, her kuruma açık, rekabet ortamı oluşturmayı, kalite bilinci kazandırmayı amaçlayan tarafsız ve kuruma katkı sağlayıcı değerlendirme sürecinin olduğu bir anlayışla gerçekleştiği (MEB, 2009) anlaşılmaktadır.

Bununla birlikte TKY anlayışının eğitim örgütlerinde uygulanmasının yararlı olacağı tezleri de bulunmaktadır: Spanbauer ve Hillman, öğretmen, yönetici, öğretim programı, yoğunlaşma ve değerlendirme boyutlarında TKY öncesi ve sonrasını Tablo 1'de karşılaştırmaktadır (Spanbauer ve Hillman, 1994, akt: Okay, 2009):

**Tablo 1.** Okullarda TKY Uygulama Sürecindeki Değişimler

	TKY'den Önce	TKY'den Sonra
Öğretmen	Bilgi yayıcısı	Öğrenmeyi kolaylaştıran
Öğretmen	Sınıfa ilişkin tek karar verici	Başkalarıyla birlikte takım üyesi
Öğretmen	Denetleyici	Destekleyici, hizmet sunucu
Yönetici	Denetleyici	Destekleyici, hizmet sunucu
Öğretim Programı	Tek metne dayalı	Yetişkin yaşamının sorumlulukları ile tanımlanmış yeterlilikler
Yoğunlaşma	Kendisi üzerinde	Öğrenci ve ilgililer üzerinde
Değerlendirme	Normal dağılıma dayalı	Tam öğrenme ölçütüne dayalı

Kaynak: (Spanbauer ve Hillman, 1994, akt: Okay, 2009).

Tablo 1 incelendiğinde TKY anlayışının öğrenci merkezli, öğrenme üzerine, destekleyici denetim gibi alanların çağdaş eğitim anlayışı ile örtüştüğü görülmektedir. Köksal (1998) ve Yahyağıl'de (1997) TKY'nin eğitim sistemine uygulanmasının sistemi geliştireceği, parçalar arasında uyum sağlanabileceği, öğrenciyi merkeze alınabileceği, sonuca değil sürece önem verileceği, insanların değişime ve yeniliğe açık hale geleceği gibi yararlar sağlayabileceği görüşündedirler. Ancak Beer'de (2003) teori ile uygulama arasındaki problemten dolayı TKY uygulamalarının başarısız olduğundan söz etmektedir.

## ◆ Nail Yıldırım

Yukarıda görüldüğü gibi TKY anlayışına yönelik olumlu bakıldığı gibi eleştiriler de bulunmaktadır. Bu araştırmada TKY anlayışından ziyade MEB'in ödül süreci konu olarak ele alınmaktadır. Bilindiği üzere MEB yukarıda belirtildiği gibi okullarda kaliteli süreçler için yapılan çalışmaları kurum veya ekip bazlı ödül sürecinde değerlendirmeye alarak rekabet ortamı oluşturmayı amaçlamıştır. MEB 2014-2015 öğretim yılında ödül sürecini ilgili yönetmeliğe rağmen uygulamaya koymamıştır. Bu konuda bir belirsizlik söz konusudur. Bu bağlamda ödül sürecinin ödül alanlar açısından incelenmesi ve değerlendirilmesi araştırmanın amacıdır. Bu amaçla aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır:

Okullarda/kurumlarda uygulanan ödül süreci öncesi neler yaşanmaktadır?

Okul/kurum temsilcilerine göre ödül süreci nasıl işlemektedir?

Okul/kurum temsilcilerine göre ödül sürecinin yansımaları nasıl olmuştur?

Okul/kurum temsilcilerine göre ödül süreci sonrası gelişme hangi durumdadır?

Okul/kurum temsilcilerine göre ödül sürecine ilişkin önerileri nelerdir?

### Yöntem

#### Araştırma Deseni

Bu çalışmada Millî Eğitim Bakanlığı'nda (MEB) yürütülen TKY ödül süreci hakkında okul temsilcisinin görüşleri nitel araştırma desenlerinden durum çalışması deseni kullanılarak incelenmiştir. "Durum çalışması "nasıl" ve "niçin" sorularını temel alan, araştırmacının kontrol edemediği bir olgu ya da olayı derinliğine incelemesine olanak veren araştırma yöntemidir" (Yıldırım ve Şimşek, 2008). Durum çalışması desenlerinden iç içe geçmiş tek durum deseni kullanılmıştır. "İç içe geçmiş durum deseninde, tek bir durum içinde çoğu kez birden fazla alt tabaka veya birim olabilir" (Patton, 1987, akt. Yıldırım ve Şimşek, 2008). Bu araştırmada kurumun TKY ödül öncesi, ödül, ve sonrası durumlarına ilişkin süreçler incelenmiştir.

#### Çalışma Grubu

Araştırmanın çalışma grubunu Türkiye genelinde TKY ödüllü (kurum, ekip) almış 7 kurum ve temsilcileri (müdür, müdür yardımcısı, öğretmen) oluşturmaktadır. Nitel araştırma geleneğine uygun amaçlı örneklem yöntemlerinden maksimum çeşitlilik örnekleme yöntemine uygun olarak eğitim çalışanlarından örneklem seçilmiştir. Maksimum çeşitlilik örneklemeindeki amaç, görelî olarak küçük bir örneklem oluşturmak ve bu örnekleme çalışılan probleme taraf olabilecek tarafların çeşitliliğini maksimum derecede yansıtmaktır (Yıldırım ve Şimşek, 2008: 108). Bu amaçla çeşitlilik; okul/kurum türlerine (anaokulu, ilköğretim okulu, lise), devlet okulu, özel okul olarak, okulun bulunduğu yer (il, ilçe merkezi), alınan ödüller (ekip, kurum, 1.2.3. lük, mansiyon) değişkenleri açısından da ele alınmıştır.

Çalışma grubuna ilişkin diğer ayrıntılar Tablo 2’de gösterilmektedir.

Tablo 2. TKY ödül alan okullara/kurumlara ait bilgiler

S.N. Kod No	Okulun Türü	Okulun yerleşim yeri	Öğr. say	Personel Sayısı	Alınan ödülün derecesi ve yılı	Görüşme yapılan kişi
1	İlköğretim / Özel	İl	1020	89	1. 2007 Yılın Kaliteli Okulu Türkiye Üçüncülüğü 2. 2007 Yılın Kaliteli Ekibi Kalite Teşvik Ödülü 3. 2008 Kalder Kalite Çemberi Finalist Ödülü 4. 2009 Yılın Kaliteli Ekibi Yarışması Türkiye 2.si	Müdür
2	İlköğretim / Özel	İl	950	167	Türkiye 2.ligi 2008	Müdür
3	İlköğretim / Devlet	İlçe	390	38	3.lük 2008-2009	Müd. Yard.
4	İlköğretim / Devlet	İl	750	47	Türkiye 1. Ligi 2008-2009	Müdür
5	Ortaöğretim / Devlet	il	1200	81	2007 mansiyon 2008 mansiyon 2009 Türkiye 1.si , ekipte ise mansiyon	Öğretmen
6	Bilim ve Sanat Merkezi / Devlet	İl	251	21	2008 Türkiye 3. lüğü	Müdür
7	Anaokulu / Devlet	İlçe	145	14	Ulusal Kalite Başarı Ödülü 2007	Müdür

Tablo 2’de görüldüğü üzere araştırma kapsamında altı okul bir özel eğitim kurumu bulunmaktadır. Okul/kurumların iki tanesi özel, beş tanesi devlete aittir. Okul/kurum türleri açısından ikisi özel ilköğretim, ikisi devlete ait ilköğretim, bir anaokulu, bir ortaöğretim, bir de bilim sanat merkezi bulunmaktadır. Yerleşim yeri açısından, 2 okul/kurum ilçeden beşi il merkezinde bulunduğu, öğrenci sayıları 145 ile 1200 arasında değiştiği, personel olarak 14 ile 167 arasında değiştiği görülmektedir. Okulların ödülllerinin çeşitlilik gösterdiği, ekip, kurum, birincilik, ikincilik, üçüncülük, mansi-

## ◆ Nail Yıldırım

yon vb) görülmektedir. Görüşme yapılan kişi olarak beşi müdür, biri müdür yardımcısı, biri de öğretmen olduğu görülmektedir.

### **Veri Toplama Süreci**

Araştırmada TKY ödül sürecini analiz etmek üzere yarı yapılandırılmış bir görüşme formu kullanılmıştır. “Görüşme formu yöntemi, benzer konulara yönelmek yoluyla değişik insanlardan aynı tür bilgilerin alınması amacıyla hazırlanır” (Patton, 1987, akt. Yıldırım ve Şimşek, 2008). Görüşme soruları hazırlanmadan önce, araştırma konusu ile ilgili ulusal ve uluslararası alan yazın taraması yapılmış, konuyla ilgili nitel ve nicel desenli çalışmalardan yararlanılmıştır. Görüşme sorularının ön uygulaması Tokat ilinde sürece dahil olan ve ödül alan bir okulla yapılmıştır. Bu aşamalardan sonra elde edilen bilgilerden yararlanılarak forma son hali verilip, oluşturulan görüşme soruları araştırma kapsamındaki katılımcılara yöneltilmiştir. Görüşmelerin beşi yazılı olarak ikisi yüz yüze yapılmıştır.

### **Verilerin Analizi**

Nitel araştırma yaklaşımı doğrultusunda tasarlanan bu araştırmada “içerik analizi” yapılmıştır. Veriler dört aşamada analiz edilmiştir: 1. Verilerin kodlanması, 2. Kodlanan verilerin temalarının belirlenmesi, 3. Kodların ve temaların düzenlenmesi, 4. Bulguların tanımlanması ve yorumlanması (Yıldırım ve Şimşek, 2008: 228). Analiz sürecinde öncelikle, görüşme kayıtları ve yazılı formlar deşifre edilip çözümlenmeler yapılmıştır.

Görüşlerin analizinde, ifadelerin benzerliğine göre gruplanarak tasnif edilmiştir. Çözümlenelerde görüşüne başvuru okul/kuruma birer kod numarası verilerek açıklamalar (O1, K1) yapılmıştır. Görüşme tekniği ile elde edilen veriler sayısallaştırılarak frekans olarak ifade edilmiştir. İfadelerdeki benzer öğeler gruplandırılmış ve gruba uygun olarak temalandırılmıştır. Araştırmada iç geçerliği sağlamak için; a) Görüşler öncelikle kodlanmış sonradan doğrudan alıntılarla kodlar desteklenmiştir. Bulguların anlamlılığını ve bütünlüğü araştırmacı tarafından sürekli test edilmiştir. b) Bulguların tutarlılığını sağlamak için temaları oluşturan kavramların kendi aralarında ve diğerler temalarla tutarlılığı değerlendirilmiş ve anlamlı bir bütün oluşturup oluşturmadığı test edilmiştir. c) Bulguların daha önce yapılan doğrudan olmasa da konuyla yakından ilgili araştırmalarla uygunluğu karşılaştırılmıştır. d) Temalar, duruma göre tümdengelim ya da tümevarım yöntemi ile açıklanmış ve yorumlanmıştır. e) Bulgular TKY formatörleri tarafından gözden geçirilmiş ve gerçekçi bulunmuştur. Dış geçerliği sağlamak için; a) Verileri toplama aracının hazırlanmasından, uygulama ve analiz aşamasına kadar araştırma sürecinin detaylarıyla açıklanmıştır b) Bulgular, alan yazınla karşılaştırılarak, bulguların anlamı ve uygulamadaki gerçekliklere ulaşılmaya çalışılmıştır. c) Araştırmacının başka araştırmalarla test edilebilmesi için gerekli açıklamalar ayrıntılarıyla yapılmaya çalışılmıştır. d) Görüşleri alınan okul/kurum temsilcileriyle tekrar görüşülmüş ve bulgular paylaşarak teyid ettirilmiştir.

**Bulgular****1. Kurumların TKY ödül sürecinin başlangıcı hakkında görüşler****Tablo 3.** Kurumların TKY ödül sürecinin başlangıcı hakkında görüşler

S.N.	Temalar	Kodlanmış görüşler	f
1	Süreci başlatan kişi ve ön çalışmalar	Okul müdürünün gayretleri (O3, O4, O5, K1, O7)	5
2		Ödül almadan önce TKY adına il düzeyinde ve ulusal düzeyde kurumun başarılarının olması (O1, O2, O5, K6)	4
3		Formatör öğretmenin gayreti (O3, O4)	2
4		Başka kurumlardan yararlanılması (O7)	1
5		TKY felsefesini anlama (O7)	1
6		Mevcut kültürü değiştirme (O7)	1
7	Yapılan çalışmalar	SWOT analizlerinin yapılması (O3, O4, O5, O7)	4
8		Stratejik planın hazırlanması (O4, O5, K1, O7)	4
9		Paydaş analizlerinin yapılması (O4, O5, O7)	3
10		Misyon ve Vizyonun belirlenmesi (O5, K1, O7)	3
11		İhtiyaç analizlerinin yapılması (O4, O5)	2
12		Okul Gelişim Yönetim Ekibinin kurulması (O1)	1
13		Sürekli iyileştirmenin yönetilmesi (O7)	1
14		Öğrenci hizmetlerinin düzenlenmesi (O7)	1

Kurum temsilcilerinin TKY ödül süreci öncesi hakkındaki görüşleri incelendiğinde, iki temada toplandığı görülmektedir: 1. Tema, süreci başlatan kişi ve ön çalışmalar 2. Tema, süreçte yapılan çalışmalar. Süreci başlatan kişi ve ön çalışmalar dikkate alındığında, okul müdürünün gayretleri (f=5), kurumun önceki ulusal ve yerel başarıları (f=4), formatör öğretmenin gayretleri (f=2), mevcut kültürün değişimi, TKY felsefesini anlama ve diğer kurumlardan yardım gibi ön çalışmaların olduğu görülmektedir. Ödül sürecinden önce yapılan çalışmalar incelendiğinde ise SWOT analizi, stratejik plan, vizyon, misyonun belirlenmesi, ihtiyaç analizi, OGYE'nin kurulması, sürekli iyileştirmenin yönetilmesi olduğu görülmektedir.

Süreç öncesi çalışmaya ilişkin kurumların kendi görüşleri şöyledir;

*Bancroft'un "Yapılanı yeterli bulmamak, insanın ileri gitmesindeki ilk adımdır" sözünden hareketle Özel Altınyıldız İlköğretim Okulu sürekli daha iyiye ulaşmanın çabası içinde olmuştur (O1).*



◆ Nail Yıldırım

*Bu süreç oldukça sıkıntılı başlamasına ve devam etmesine karşılık özveri ve birliktelik sayesinde başarıyı getirdi (O5).*

*Kurumumuzun önceden ISO belgesi almış olması (O1, O2).*

Başlangıç sürecini en kapsamlı özetleyen okulun aşağıdaki görüşleri süreci net olarak anlatmaktadır: *“TKY ödül sürecine 2003-2004 eğitim öğretim yılında ilk önce TKY iş ve işlemleri tüm personel ile birlikte işin özünü anlamakla başladık. Hep fabrikalarda üretim boyutunda gördüğümüz kaliteyi eğitimin içinde uygulamak ve yapmak ilk etapta çok zor geldi. Çevredeki okullar ne yapacaksınız, işiniz mi yok boş ver gibi sözlerle karşılaşıyorduk. Bunu personelde duyuyordu bu sefer bütün çalışma şevkleri gidiyordu. Tekrar baştan motive etmeye çalıştık. Biraz zaman geçince daha doğrusu uygulama çalışmalarına başlayınca, anketler alınıp sonuçlar değerlendirilip iyileştirmeler yapılır ve bunun sonucunda da eğitim safhasında iyi dönütleri görünce tüm personel dört elle sarıldık. Bu süreçte öğretmenler, stajyer öğrenciler, personel geceleri hep çalışıldı. Sanki okul 24 saat açıktı. (O7)”.*

Görüşleri alınan kurumlara göre okul müdürünün yaklaşımı önemli görülmektedir (O3, O4, O5, K1, O7). Bu durumu açıklayan ifade: *“TKY çalışmaları her ne kadar gönüllü işi olmasına rağmen müdür tarafından zorunlu hale getirilmeseydi bu sonuç alınmazdı (O7)”.*

Özel okulların TKY'ye bakışını özetleyen ifade: *“Özel okulların imkanları ve maddi gücü vardır gibi bir yaklaşım ve değerlendirmeye karşıyım çünkü TKY kültürü maddi imkanlardan ziyade küçük de olsa maliyeti ucuz da olsa başarılı olma ilkesiyle ödüllendirme yapmalıdır. İşin özünde yapılan çalışma gönüllülük esasına dayandığı için özel okul da olsa devlet okulu da olsa yapılan çalışmanın yükünü eğitimciler taşımaktadır (O1).*

## 2. TKY ödül süreci içerisinde yapılan çalışmalar hakkında görüşler

**Tablo 4.** TKY ödül süreci içerisinde yapılan çalışmalar hakkında görüşler

S.N.	Kodlanmış görüşler	f
1	MEB objektif karar vermektedir (O1, O4, O7)	3
2	Kararlar adil verilmiştir (O4, K1, O7)	3
3	Saha ziyaretleri yapılan çalışmaları yerinde görülmesi açısından önemlidir (O1, O5)	2
4	Değerlendirme kağıt üzerinde yapılmaktadır (O2)	1
5	Değerlendirme adil değildir (O2)	1
6	Saha ziyaretleri gayet normal süreçte geçti (O3)	1
7	Sürecin değerlendirilmesi çok zor ve profesyonelce olmuştur (O4)	1
8	Saha ziyaretlerinde incelemeler çok ciddi ve titiz yapılmıştır (O4)	1

Sürece ilişkin kurumlar, MEB'in kararı objektif verdiği, adil davrandığı, saha ziyaretlerinin önemi, profesyonelce yapıldığı görüşünde birleşmektedirler. Konuyla ilgili kurumların kendi aktarmalarında;

MEB Personel Genel Müdürlüğü Yönetimi Değerlendirme ve Geliştirme Dairesi Başkanlığı saygın uzmanlardan oluşmaktadır MEB objektif kararlar vermektedir (O1).

Saha ziyaretinde çok fazla ayrıntılara kıstaslara yapılanların rapordaki yazılanlarla işlerli-ğinin paralelliği çok çeşitli tekniklerle incelenmiş sabah 09:00'da vali ziyaretiyle başlayıp akşam saat 17:00'de bitmesi gereken saha ziyareti o gün akşam 21:00'e kadar çok ciddi bir şekilde ara vermeden 3-4 ayrı koldan devam ettirilmiştir (O4).

### 3. Alınan TKY ödülünün kurumsal yansımaları

**Tablo 5.** Alınan TKY ödülünün kurumsal yansımaları

S.N.	Temalar	Kodlanmış görüşler	f
1	Okul dışı yansımalar	Üst yönetim tarafından olumlu bakış (O3, O4, O5, K1)	4
2		Üst yönetimin eğitim çalışanlarına teşekkür ve takdir belgesi vermesi (O1, O3, O7).	3
3		Velilerin bakışının değişmesi (O1, O3, K1).	3
4		Yerel ve ulusal medyada kurumun yer alması dolayısıyla kurum imajına olumlu etkisi (O1,O3, O5)	3
5		Diğer okulların okulu örnek alması (O3, O4)	2
6		Uluslar arası tanınma (O1)	1
7	Okul içi yansımalar	Okulun tercih sebebi olması (O1, O4, O5, O7)	4
8		Kurumun tanıtımına yardımcı olması (O1, O4, O5, K1)	4
9		Öğrenci sayısının artması (O1, O3, O4, O5)	4
10		Motivasyon artması (O1, O4, O5, K1)	4
11		Diğer başarıları da beraberinde getirmesi (O1, O4, O5)	3
12		Öğrencilerin ve öğretmenlerin okulu sahiplenmesi (O3, O4, O5)	3
13		Öğretmenlerin mesleki gelişim (O1, O4)	2
14		Okula fiziksel anlamda yenilikler (O4, O5)	2
15		Paydaşların memnuniyeti (O1, O3)	2
16		Öğretmenlerde iş doyumunu (O1, O3)	2
17		Başarının getirdiği sevinç (O3, O4)	2
18		Öğrenci ve personelin güvenlerinin artması (O1, O4)	2
19		Okula ziyaretlerin artması (O4, O5)	2
20		Eğitim çalışanlarının toplumsal saygınlıklarının artması (O1)	1
21		Öğretmen akışının azalması (O4)	1

Alınan ödülün kurumsal yansımaları incelendiğinde okul dışı ve okul içi olmak üzere iki kategoride 21 olumlu katkı alanı görülmektedir. Üst yönetim ve velilerin

◆ Nail Yıldırım

olumlu bakışı, üst yönetimin eğitim çalışanlarına teşekkür ve takdir belgesi vermesi, yerel, ulusal medyanın kurum imajına katkısı, diğer okulların örnek alması gibi okul dışı yansımaların olduğu görülmektedir. Ödül sürecinin içerideki yansımaları incelendiğinde; okulun tercih sebebi olması, kurumun tanıtımına yardımcı olması, öğrenci sayısında artış, motivasyonun artması, memnuniyet, sevinç, iş doyumunu, güven, öğretmen akışında azalma, saygınlık gibi katkıların olduğu görülmektedir.

Kurumların kendi ifadeleri:

*Okula yansımaları oldukça olumlu (O1, O2, O3, O4, K1,O7).*

*Biz bu zorlu süreci yaşarken diğer okullardan ne yapacaksınız, boş verin diyenler şimdi ödül için çalışıyorlar. Milli eğitim bu konuda bize yardımcı oldular O7).*

*Toplam kalite ile gelen başarı artık okulumuzdaki akademik başarıyı sportif kültürel alandaki başarılarında beraberinde getirmeye başlamıştır (O4).*

*Okulumuz şehir merkezine uzak olmasına rağmen ilk yıllarda 20'ye yakın öğretmen tayin istemiş ve başka okullara gitmişken artık fatih i.ö.o. görev yapılmak istenen bir okul ve en fazla tercih edilen okuldur. Bu yıl okulumuzdan 1 kişi mazeret tayini ile Ankara'ya gitmiş diğer öğretmenlerimiz tayin istememiştir. Öğretmenlerimiz de okul müdürümüz bu okulda olduğu sürece biz bu okuldan ayrılmayacağız demeleri de okul müdürü olarak şahsımın motivasyon ve performansını artırmaktadır (O2).*

Üst yönetimin olumlu bakışının önemli olduğu görülmektedir. İlgisiz kaldığı zaman okullar bundan olumsuz etkilenmektedir. Bu durumla ilgili bir okulun: "Üst yönetimin konuya duyarsız kalması bir eksikliktir. Türkiye birincisi olmuş bir okulun öğretmenlerini Takdir veya teşekkür gibi kavramlarla tanıştırmazsan personeldeki kalite anlayışını olumsuz etkilemektedir (O5)" görüşü dikkat çekicidir.

#### 4. TKY ödül süreci sonrasında Sürekli Gelişme (Kaizen) ve bugünkü durum

**Tablo 6.** TKY ödül süreci sonrasında Sürekli Gelişme (Kaizen) ve bugünkü durum

S.N.	Temalar	Kodlanmış görüşler	f
1	Sürekli gelişme	Daha iyiye ulaşma isteği devam etmekte (O1, O2, O4, O5, K1, O7)	6
2		Sürekli gelişme ödül öncesi kadar değil (O3)	1
3		Sürekli gelişme kültürünün oluşması (O4)	1
4		Sürekli gelişmenin yeni ihtiyaçları beraberinde getirmesi (O5)	1
5	Sürdürme	TKY çalışmaları devam etmekte (O1, O2, O4, K1, O7)	5
6		Yeni projelerin uygulanması (O4, O5, K1, O7)	3
7		Çalışmaların yaygınlaşması (O5)	1

Ödül süreci sonrası bu günkü durum hakkında kurumların görüşleri incelendiğinde iki tema görülmektedir.; sürekli gelişme ve sürdürme. Okullar, daha iyiye ulaşma isteğinin devam ettiğini, kültür oluştuğu, yeni ihtiyaçları beraberinde getirdiği ancak bir okul da ödül öncesi kadar olmadığını ifade etmektedir. Ayrıca TKY çalışmalarının devam ettiği ve yeni projelerin uygulanması ve yaygınlaştırılması çalışmalarının da devam ettiği görülmektedir.

Sürekli gelişme ve sürdürmeye ilişkin okulların kendi görüşleri;

*Sürekli gelişmenin getirdiği olumsuzlukları da yaşıyoruz, yeni fiziksel ihtiyaçlar gibi (O5).*

*Okulumuzda sürekli gelişme kültürü oluştu. Şu anda okulumuzda haftanın en iyi davranış gösteren öğrencisi, ayın öğrencisi, haftanın en temiz sınıfı, yılın fatihi, koçluk sistemi vb birçok yeni çalışmalarla okulumuz her geçen gün başarı grafiğini yükseltmektedir (O4).*

Ödül aldığımız günden çok daha kaliteli durumdayız (O2).

*TKY çalışmasından sonra bu ruhu okul olarak hala yaşıyoruz. Artık herkes tarafından benimsenen bir çalışma olması da ve velilerimizin devamlı kaliteli okul diye öğrenci getirmesi de bizleri bu yoldan ayıramıyor (O7).*

*Sürekli gelişim için ihtiyaç duyulan her alanda eğitim, gözlem ve incelemeler yapılıyor. Dönemlik değerlendirmeler ile bir önce kıyaslanıyor. Gelişim için ihtiyaç analizi yapılıyor. (O2).*

*TKY sorumluluk getirmiştir ve çalışmalarımız artarak devam etmektedir (K1).*

*Hep en iyi olmak çalışmalarımızın temelini oluşturuyor (O2).*

*Biz TKY çalışmalarını tüm ile yaymayı hedefledik ve başardık. Öğretmenlerimiz diğer okulların TKY çalışmaları içerisinde bir fiil yer almışlardır (O5).*

##### **5. Ödül alan kurumların TKY sürecine ilişkin önerileri:**

*Evrak üzerinde kalite aramak birinci öncelik olarak alınıyor. Her ilçe her yıl kendi adayını rahatlıkla seçebilir (O2).*

*Okulların internet üzerinden sabit bir veri tabanına gerekli bilgilerinin girileceği ve otomatik olarak girilen verilerle durum analizlerinin çıkacağı bir sisteme gereksinim var (O5)*

*Saha ziyaretleri denetim amacıyla değil de rehberlik amacıyla yapıldığında süreci oldukça iyi bir yönde geliştirmektedir (O5).*

*TKY ödül sürecinde Özel eğitim Kurumları, Millî Eğitim Müdürlükleri, Halk Eğitimler, RAM lar, Teknik Okulların ayrı değerlendirme kriterleriyle değerlendirmeye alınması gerekir. Gerekirse genel müdürlükler ayrılarak değerlendirme yapılmalı bu sayede yayılım daha fazla olacaktır (K1).*

### Tartışma ve Sonuç

Ödül sürecine ilişkin kurumların görüşleri incelendiğinde şu sonuçlara ulaşılmaktadır: öncelikle kurumların bir başarısı bulunmaktadır. Bu başarıyı sürdüren bir süreç yaşanmaktadır. Ödül sürecinde okul müdürünün ve öğretmenin özverili çalışmalarının etkili olduğu ve sonrasında TKY yönetim anlayışının uygulamaya koyulduğu görülmektedir. Bu sonucu Üstün'ün (2006) araştırma sonucunda yer alan "Yöneticilerin öğretmenlere nazaran Toplam Kalite Yönetimini daha fazla dikkate aldıkları ve önemsedikleri sonucuyla" örtüştüğü görülmektedir.

Okullar genel olarak sürecin tarafsız, adil, incelemelerin titiz yürütüldüğü konusunda hemfikirdirler. Benzer sonuç Aksu'nun (2009) araştırmasında da görülmektedir. Bu durumda ödül sürecinde TKY kriterlerine uygun davranıldığı, tarafsız ve adalefli olduğu sonucuna varılmaktadır.

Kurumlara göre, ödül sürecinin okula yansımaları oldukça olumludur. Ödül sürecinin okulun tanınmasına, ilginin artmasına, öğrenci sayılarının artmasına, okulda birçok değişimin gerçekleşmesine, imajının olumlu olmasına, okulda bulunan öğretmen, öğrenci mutluluğuna, iş doyumuna neden olduğu görülmektedir. Bu da ödül sürecinin ne kadar etkili olduğunun göstergesidir. Görülmektedir ki, okullar da diğer canlılar gibi yarışmayı sevmekte ve süreç canlılığı artırmaktadır. Böylece okulda beklenen hareket sağlanmaktadır. Ayrıca kuruma yansımalar incelendiğinde kurum içi olumlu yansımaların daha fazla olduğu görülmektedir. Katılımcılara göre TKY ödül süreci kurumda olumlu yansıdığı görülmektedir. Bu etkinin en somut göstergesi öğrenci sayılarındaki artış gösterilebilir. Ünal'a (1999) göre, de toplam kalite yönetiminin uygulanması ile okulun yapı ve yönetiminde oluşan değişiklikler, öğrencileri de ister istemez etkileyecektir. Yıldız, Erdemir ve Gitmez (2006)'in araştırma sonucunda da TKY uygulanan ortaöğretim okullarında öğrenci memnuniyetinin arttığı görülmektedir.

Ödül alan okullarda çalışanlarda iş doyumunu görmektedir. Benzer şekilde Bulut'un (2005) araştırmasında da TKY uygulayan ve uygulamayan ilköğretim okulu öğretmenlerinin algılarında iş doyumunda anlamlı farklılıkların olduğunu ortaya koymuştur.

Ödül alan kurumlardan altı tanesine göre sürekli gelişim devam ettiği görülmektedir. Buna bağlı olarak yeni projeler uygulandığı ve yaygınlaştırma çalışmalarının yapıldığı görülmektedir. Ödül süreci okulların TKY algılarına da etki ettiği görülmektedir. Bu sonuç Aksu'nun (2009) araştırmasında da benzerlik göstermektedir. Ödül alan okullardaki öğretmenlerin TKY ye olumlu bakışları almayanlara göre daha yüksektir. Bu da ödül sürecinde öğretmenlerin algısını olumlu yönde etkilediğini göstermektedir.

Kurumların önerileri dikkate alındığında kalitenin evrak üzerinde olmaması gerektiği, bilgi yönetim sistemleriyle durum analizlerinin yapılabileceği, okul dışındaki kurumların farklı kriterlerle ödül süreci yaşamaları gerektiği üzerinde durulmaktadır.

Ödül sürecinin okul/kurumları harekete geçirdiği görülmektedir. Günümüzde devletten beklenen hizmetlerin kaliteli olması istenmektedir (Özçakar, 2010). Yine Yılmaz'a (2003) göre, TKY'nin sürekli iyileştirme ve gelişmeyi gerekli kılması, bu yönetim anlayışının yeni yönetim felsefelerinin gelişmesine de önderlik edeceğini düşündürmektedir. Balcı (2002) araştırmasında çalışanların % 82'si TKY'nin kamu örgütlerinde başarı ile uygulanabileceğini belirtirken yine % 92'si de TKY'nin Türk kamu örgütlerinde uygulanmasının gerekli olduğunu vurgulamıştır. Eğitimin niteliğini artırmak için uygulamaya ya kararlı bir şekilde devam edilebilir (Okçu, 2008) ya da bu yönetim anlayışının yeni yönetim felsefelerinin gelişmesine önderlik (Yılmaz, 2003) edebilir.

Araştırma sonuçları göstermiştir ki, ödül alan okulların elde ettiği başarı beraberinde başka çalışmaları da beraberinde getirmektedir. O halde kurumsal anlamda yönetimi güçlendiren anlayışlara (TKY gibi) ihtiyaç vardır. Çünkü; Eğitim sistemini durağanlıktan çıkarmak gerekmektedir. Kamu anlayışına yansıyan devlet memuru zihinsel şemasına müdahaleye ihtiyaç vardır. Başarı beraberinde başka başarıları da tetiklemektedir. Eğitimde niteliksel gelişmelere ihtiyaç duyulmaktadır.

Eğitim sisteminde görev yapan eğitim çalışanlarını hareketlendirmek, başarılarını yerel ve ulusal bazda değerlendirecek geniş bir ödül sürecine ihtiyaç duyulmaktadır. Bu sonuçlara ışığında eğitimde kalite arayışlarını arttıracak çalışmalara devam edilmelidir.

## Kaynakça

- AKSU, A. (2009). İlköğretim Okullarında Toplam Kalite Yönetimi ve Vizyoner Liderlik. **Eğitim ve Bilim** 34, (153). 99-116.
- AYDIN, A. ŞENTÜRK, İ. (2007). Eğitimde Toplam Kalite Yönetiminin Uygulanması (İlköğretim Okulları Örneği). **Manas Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**. 17. 1-19.
- BALCI, A. (2002). **Implementation of Total Quality Management in Public Sector: An Empirical Analysis of a Turkish Case**. Yayımlanmamış Doktora Tezi, ODTÜ Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Anabilim Dalı.
- BALCI, A. (2005). Kamu Örgütlerinde Toplam Kalite Yönetimi Uygulanması: Olumlu Perspektifler ve Olası Zorluklar. **Selçuk Üniversitesi Karaman İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi**. 2,(5) 196-211.
- BEER, M. (2003). Why Total Quality Management Programs Do Not Persist: The Role of Management Quality and Implications for Leading TQM Transformation. **Decision Sciences**, 34, (4), 623-642.
- BOZKURT, R. VE ODAMAN, A. (1995). *İSO 9000 Kalite Güvence Sistemleri* Ankara: Mim.
- BULUT, Y.(2005). **Toplam Kalite Yönetimi Uygulayan İlköğretim Okullarında Çalışan Öğretmenlerin İş Doyumu**. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

◆ Nail Yıldırım

- DAĞLI, A. (2003). Toplam Kalite Yönetimi ve Eğitim Sistemine Uygulanabilirliği. **e-sosder online** <http://www.esosder.org/dergidetay.php?id=108>: adresinden 18 Nisan 2013 tarihinde indirilmiştir.
- HUNT, V. D. (1993). **Quality Management For Government: A Guide To Federal, State, And Local Implementation**. Milwaukee, WI: ASQC Quality Press.
- KÖKSAL, H. (1998). **Kalite Okullarına Geçişte Toplam Kalite Yönetimi**, İstanbul: Dünya Yayınları.
- MEB, (2002). **Millî Eğitim Bakanlığı Taşra Teşkilatı Toplam Kalite Yönetimi Uygulama Projesi Klavuzu**, Ankara: Milli Eğitim Basımevi.
- MEB, (2009). **Millî Eğitim Bakanlığı Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları Ödül Yönergesi**. MEB, meb.gov.tr. erişim: Haziran, 2011.
- OKAY, Ş. (2008). Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Mesleki Ve Teknik Ortaöğretimde Paydaşlar Arasındaki İletişime Etkileri. **Tübav Bilim Dergisi**, 1(2), 55-63.
- OKAY, Ş. (2009). **Yönetici Ve Öğretmenlerin Algularına Göre Mesleki Ve Teknik Ortaöğretimde Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Öğrencilerin Akademik Ve Sosyal Başarılarına Etkisi**. **Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi**. 13, 1.
- OKÇU, V. (2008). Eğitimde Toplam Kalite Yönetiminin Uygulanması. **Millî Eğitim**. 179. 283-292.
- ÖNCÜL, R. (2000). **Eğitim ve Eğitim Bilimleri Sözlüğü**, İstanbul: Milli Eğitim
- ÖZÇAKAR, N. (2010). Bir Kamu Kuruluşundaki Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Değerlendirilmesi. **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**. 39, (1) 106-124.
- ÖZDEMİR, S. M. (2005). Eğitim Kurumlarında Toplam Kalite Uygulamalarını Olumsuz Etkileyen Etmenler. **Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi**, 25, (3), 1-23.
- ÖZDEN, Y. (2002). **Eğitimde Yeni Değerler**, Ankara: Pegem.
- ÖZEN, Ş. (2002) Bağlam, Aktör, Söylem Ve Kurumsal Değişim: Türkiye’de Toplam Kalite Yönetiminin Yayılım Süreci. **Yönetim Araştırmaları Dergisi**, 2 (1), 47-70.
- SCHELECHTY, P.(2005). **Okulu Yeniden Kurmak**. Çeviren: Yüksel Özden. Ankara: Nobel.
- ŞENTÜRK, H., TÜRKMEN, Ö. (2009). **İlköğretim Okullarındaki Yönetici Ve Öğretmenlerin Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarına İlişkin Alguları**. **Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi**. 12. 128-142.
- Türk, M., Kingır, S., ve Sucubaşı, B.(2004). Toplam Kalite Yönetimi Tekniği Olarak Kıyaslama. M.Tikici(Ed.). **Toplam Kalite Yönetimi**. Ankara: Nobel.
- ÜNAL, S. (1999). Eğitim Örgütlerinde Toplam Kalite Yönetimi Ögeleri Ve Uygulamalarda Karşılaşılan Engeller. **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi**. 19 (341-351).
- ÜSTÜN, A. (2006) İlköğretim Okullarındaki Yönetici Ve Öğretmenlerin Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarına İlişkin Görüşlerinin Değerlendirilmesi; Amasya İli Örneği. **Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi**. 13. 22-28.

- WALSH, K. (1991). Quality And Public Services, **Public Administration**, 69. 503-514.
- YAHYAGİL, M. (1997). **Eğitim Sistemine Toplam Kalite Uygulamasının Sağlayacağı Yararlar”, Ödül Kazanan Makaleler**, Kalder.
- YILDIRIM, A. , ŞİMŞEK, H. (2008). **Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri**. Ankara. Seçkin.
- YILDIZ, S. M. ERDEMİR, İ., GİTMEZ, M. (2006). Bir Orta Öğretim Kurumunda Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Öğrenci Memnuniyeti Üzerine Etkisinin İncelenmesi. **Milli Eğitim**. 172. 143-154.
- Yılmaz, M. (2003). Bilgi Merkezleri ve Toplam Kalite Yönetimi İlişkisi: Bir Uygulama. **Doğuş Üniversitesi Dergisi**. 4 (2), 259.