



MİLLİ EĞİTİM BAKANLIĞI MERKEZ ÖRGÜTÜNDE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ UYGULAMALARININ DEĞERLENDİRİLMESİ

THE EVALUATION OF TOTAL QUALITY MANAGEMENT APPLICATIONS IN
THE CENTRAL ORGANIZATION OF MINISTRY OF NATIONAL EDUCATION

Tuncay AKÇADAĞ

*Ondokuzmayıs Üniversitesi ,Sinop Eğitim Fakültesi, Öğretim Üyesi, SİNOP
takcadag@omu.edu.tr*

Özet:

Bu çalışmada, Millî Eğitim Bakanlığı (MEB) merkez örgütünde, Toplam Kalite Yönetimi (TKY) uygulamalarında araç olarak seçilen Avrupa Kalite Yönetim Vakfı (EFQM) Mükemmellik Modeline göre mevcut durumun ortaya konması, ön görülen aşamalarda nelerin, ne kadar yapılabildiğinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu amacı gerçekleştirmek için 5'i birim amiri genel müdür yardımcısı, daire başkanı, daire başkan yardımcısı olmak üzere toplam 19 üst düzey yönetici ile görüşmeler yapılmıştır.

Toplanan veriler nitel veri analiz yöntemleri kullanılarak analiz edilmiştir.

Bu görüşlerden elde edilen sonuçlara göre uygulamayı "iyi" düzeyde gerçekleştirdiği ön görülen birimlerden özellikle EARGED (Eğitim Araştırma Geliştirme Dairesi)'deki uygulamalar diğer birimlerden oldukça farklılık göstermekte olduğu görülmüştür.

Uygulamayı "orta" ve "yetersiz" düzeylerde gerçekleştirdiği düşünülen birimlerde TKY, angarya ve birimlere üst makamların vermiş olduğu bir iş olarak algılanmış, bu işin diğer işler gibi aradan çıkarılması gerektiği yönünde görüşler bildirilmiştir. Böyle algılanmasının nedeni de yine görüşlerden elde edilen verilere göre hazırlık aşamasında ve uygulama sürecinde verilmesi gereken eğitimlerin gerektiği gibi organize edilemeyişi ve eğitim açığının devam etmesi, birim amirleri ve üst düzey yöneticilerin değişmeye gösterdikleri direnç, TKY uygulaması için eğitim dışındaki alt yapının da sağlanmayı gösterilmektedir.

TKY'nin ilke ve araçlarıyla yerleştirilebilmesi, bu uygulamadan elde edilecek yararlar ve belirtilen hedeflerin gerçekleştirilebilmesi için, geleneksel yönetimin tüm uygulamaları gerek mevzuat, gerekse alışkanlık bakımından terk edilerek kültürel dönüşümün sağlanması gerekmektedir. Bunun da bakan ve müsteşar düzeyinde deyim yerindeyse "kalite seferberliği" başlatılarak, TKY yönetiminin gereklerinin ciddiyetle uygulanmasıyla mümkün olacağı düşünülmektedir.

Abstract :

In this study, it was aimed to present the continuous situation according to the European Foundation Quality Management (EFQM) which is the tool chosen by Total Quality Management (TQM) applications in the central organization of Ministry of National Education (MONE). For this aim 5 of director ,totally 19 high level managers were interviewed.

Accumulated data has been analyzed by means of qualitative data analysis method. For this aim, 5 of director totally 19 high level managers have been interviewed.

According to results from the interviews; especially EARGED (Education Research and Development Unit) which completed the application with a level of "good" has shown great difference from the other units.

Applications which were thought as average and insufficient assessed TQM as forced labor and should be done ordinarily. The reasons of that are both in preparation and application periods, necessary education couldn't be organized as needed and there is a resistance of masters and director managers to change and also infra-structure for TQM applications couldn't be supplied except education.

In order to make TQM active with its aims and tool, the benefits and aims of this application ; it is necessary to realize cultural transformation by quitting all the applications of the traditional management including its laws and habits. This can be achieved applying TQM managements rules seriously from the minister and under-secretary level by means of "quality campaign"

Anahtar Sözcükler: Toplam Kalite Yönetimi, Milli Eğitim Bakanlığı, **EFQM**

Keywords: Total Quality Management, The Ministry of National Education. **EFQM**

GİRİŞ

Bilimsel yönetim modellerinin oluşturulduğu dönemden bu yana pek çok yönetim teorileri ileri sürülmüş, bu teorilerin çeşitli yönetim kademelerinde uygulanabilirliği incelenmiş ve değerlendirilmiştir. Son zamanlarda da Toplam Kalite Yönetimi adından çok sözü edilen yönetim modeli haline gelmiştir.

Juran (1992) için kalite, kullanıma uygunluk olarak belirlenirken, Crosby için gereksinimleri karşılama, Feigenbaum için örgütü yönetmenin bir yolu, Hoshin için hataları düzeltme ve önlemedir. Kalitenin ilk öncülerinden Deming'in kalite tanımı, pazarlamaya uygunluk, düşük maliyet, güvenilirlik ve aynılığı sağlamanın kestirilebilirlik derecesidir (Flood 1993).

Yönetim tarihine bakıldığında, kaliteden söz edilmese de, Taylor'dan başlanarak standartlara uygunluk arayışları hep süregelmiştir. Günümüz stratejisine bakıldığında insanı merkeze alan aynı zamanda da kalite sürekliliğini sağlayarak kârlılığı artıran ve insan kaynaklarını en verimli şekilde kullanan yönetimlerin öne çıktığı görülmektedir. Öte yandan bilgisayar teknolojisi ile yönetilen destek sistemleri insan zekâsı ile yürütülen görevleri daha yüksek hız ve güvenilirlikte gerçekleştirmeye başlamıştır. Bilim ve teknolojinin baş döndürücü bir hızla gelişiyor olması toplumların yaşam tarzlarını ve ortaya

çıkanyeni ihtiyaçlarını da değiştirmiştir. Bu değişim sonucunda da bir "kalite hareketi"nin içinde yer almanın önemi ortaya çıkmaktadır.

Bu çerçevede bir kuruluşun geleneksel yönetim anlayışından uzaklaşarak TKY'ye geçiş yapabilmesi kültürel bir dönüşümü gerektirmektedir. (Peşkircioğlu, 1997). Bu dönüşüm için çeşitli modeller ve bu modellere göre öz değerlendirmeler ön görülmektedir.

Öz değerlendirme, kurumların işleyişindeki süreçlerin ve sonuçların kurum çalışanları tarafından gözden geçirilmesinin aracıdır (Ensari, 1999). Cordan (2001), TKY uygulamaları çerçevesinde, birimlerin öz değerlendirmelerini EFQM (Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı) tarafından geliştirilen "Mükemmellik Modeli"ne göre yapmalarının Bakanlık tarafından kararlaştırıldığını belirtmektedir.

TKY'yi ülkemizdeki ilk uygulamalarından çok daha önce deneyen, fakat umulan başarı seviyesine ulaşamayan diğer ülkelerdeki uygulamalardan edinilen izlenimlere göre, başarının gecikmesinde veya elde edilememesinde TKY felsefesinin gereklerinin yeterince ciddi bir şekilde algılanmadan, yüzeysel öğrenimlerin hemen ardından yönetimin uygulamaya geçiş kararı vermiş olmasının yattığı gözlenmiştir. Bu çalışmanın amacı da, MEB merkez örgütünde TKY'nin yerleştirilmesi ve devamının sağlanması için ön görülen aşamalarda gerekenlerin ne kadar yapılabildiği, hangi dirençlerle karşılaşıldığı, bunların devam düzeyi ve

yöneticilerin uygulama hakkındaki görüşlerinin niteliksel araştırma yöntemiyle ortaya koymaktır.

Problem Cümlesi

MEB Merkez Teşkilatında EFQM (Avrupa Kalite Yönetim Vakfı) Mükemmellik Modeli'ne göre TKY uygulamaları hakkında öngörülen düzeylere göre MEB ana hizmet birimlerindeki genel müdürler, genel müdür yardımcıları ile daire başkanları ve yardımcı hizmet birimlerindeki genel müdürler, genel müdür yardımcıları, daire başkanları ile daire başkan yardımcılarının uygulamaya ilişkin görüş ve önerileri nelerdir?

Alt Problemler

1. MEB Merkez örgütünde ana ve yardımcı hizmet birimlerinde Toplam Kalite Yönetiminin uygulanmasına yönelik hazırlık aşamasındaki TKY ile tanışma, eğitim alma, eğitimlerin süresi ve çalışanların eğitimleri boyutlarında;

a. Uygulamayı “iyi” düzeyde gerçekleştirildiği öngörülen birimlerde,

b. Uygulamayı “orta” düzeyde gerçekleştirildiği öngörülen birimlerde,

c. Uygulamayı “yetersiz” düzeyde gerçekleştirildiği öngörülen birimlerde, gerçekleştirilen çalışmalara ilişkin görüşler nelerdir?

2. MEB Merkez örgütünde ana ve yardımcı hizmet birimlerinde Toplam Kalite Yönetiminin uygulanmasına yönelik uygulama aşamasındaki farklılık, kalite organizasyonu, işin süreci, vizyon ve misyon, kalite politikası belirleme, ekip çalışması, değerlendirme formları, liderlik, ödül, sorun çözme, liderin çalışmalara katılımı ve diğer uygulamalar boyutlarında;

a. Uygulamayı “iyi” düzeyde gerçekleştirildiği öngörülen birimlerde,

b. Uygulamayı “orta” düzeyde gerçekleştirildiği öngörülen birimlerde,

c. Uygulamayı “yetersiz” düzeyde gerçekleştirildiği öngörülen birimlerde, gerçekleştirilen çalışmalara ilişkin görüşler nelerdir?

3. MEB Merkez örgütünde ana ve yardımcı hizmet birimlerinde Toplam Kalite Yönetiminde araç olarak seçilen EFQM Mükemmellik Modeli uygulanmasında Ölçme Aracı, Öz değerlendirme ve Sonuçlar boyutlarında;

a. Uygulamayı “iyi” düzeyde gerçekleştirildiği öngörülen birimlerde,

b. Uygulamayı “orta” düzeyde gerçekleştirildiği öngörülen birimlerde,

c. Uygulamayı “yetersiz” düzeyde gerçekleştirildiği öngörülen birimlerde, gerçekleştirilen çalışmalara ilişkin görüşler nelerdir?

4. MEB Merkez örgütünde ana ve yardımcı hizmet birimlerinde Toplam Kalite Yönetiminin uygulanmasına yönelik hazırlık ve uygulama aşamasındaki süreçlerde; değişim hakkındaki düşünceler, eğitimleri değerlendirme, eğitim önerileri, yeni uygulamanın yararları, uygulamadaki güçlükler, EFQM Modeli ile uygulamaları değerlendirme ve diğer öneriler boyutlarında;

a. Uygulamayı “iyi” düzeyde gerçekleştirildiği öngörülen birimlerde,

b. Uygulamayı “orta” düzeyde gerçekleştirildiği öngörülen birimlerde,

c. Uygulamayı “yetersiz” düzeyde gerçekleştirildiği öngörülen birimlerde, görüşler nelerdir?

5. MEB ana hizmet birimlerindeki genel müdürler, genel müdür yardımcıları ile daire başkanları ve yardımcı hizmet birimlerindeki genel müdürler, genel müdür yardımcıları, daire başkanları ile daire başkan yardımcıları, hizmet öncesi eğitim, hizmet içi eğitim, hizmet süresi, hizmet yerleri, cinsiyet, yaş bakımından

- a. Uygulamayı “iyi” düzeyde gerçekleştirildiği öngörülen birimlerde,
- b. Uygulamayı “orta” düzeyde gerçekleştirildiği ön görülen birimlerde,
- c. Uygulamayı “yetersiz” düzeyde gerçekleştirildiği öngörülen birimlerde, TKY uygulamasında nasıl bir örüntüye yol açmaktadırlar?

YÖNTEM

Bu çalışmada niteliksel araştırma teknikleri kullanılmıştır. Araştırma problemine ilişkin algıların ve olayların kendi ortamında gerçekçi ve bütüncül bir biçimde, gözlem, görüşme ve doküman analizleri gibi tekniklerle ortaya konması, problemin derinlemesine betimlenmesi, yorumlanması ve yöneticilerin görüşlerinin ve bakış açılarının belirlenmesi için nitel araştırma yöntemleri kullanılmıştır.

MEB’de TKY uygulamaları amacıyla EFQM Mükemmellik Modeli çerçevesinde sürdürülmektedir. Niteliksel araştırma tekniklerinin kullanılması, EFQM Mükemmellik Modeli ve modelin uygulanmasında gerçekleştirilenler hakkında yöneticilerin düşüncelerini, deneyimlerini, beklentilerini ve endişelerini ortaya çıkarmada etkili olabileceği düşünülmüştür.

Araştırmanın çalışma alanını, MEB’in ana ve yardımcı birimlerinden aşırı-aykırı, tipik ve kolay ulaşılabilir durum örneklemesi yöntemleri kullanılarak seçilmiş olan birimlerin oluşturması ve bu birimlerin analiz ünitesi olarak kullanılması ile araştırma, durum çalışması desenlerinden Bütüncül Tek Durum Deseni’ne göre düzenlenmiştir.

MEB’in mevcut durumu örgütlenmesi ve uygulayıcıları ile kendi içinde bir özellik ve bütünlük teşkil etmektedir. Söz konusu modelle gerçekleştirilmek istenenlerin ne derecede gerçekleştiği de bu yolla ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır.

Çalışma Alanı

MEB’in merkez örgütünde bakanlık makamı, Talim Terbiye Kurulu, ana hizmet birimleri, danışma ve denetim birimleri, yardımcı birimler, makam onayı ile kurulmuş olan Mesleki ve Teknik Araştırma ve Geliştirme Merkezi Başkanlığı (METARGEM) ile Projeler Koordinasyon Kurulu Merkezi Başkanlığı bulunmaktadır.

Araştırmanın çalışma alanını ana hizmet birimleri ve yardımcı birimler oluşturmuştur. Söz konusu birimler merkez örgütünde eğitim-öğretim ve yönetsel kararlar üreten birimlerdir.

Katılımcılar

Araştırmaya katılmış olan bağımsız daire başkanlıkları ve genel müdürlükler, amaçlı örnekleme yöntemi ile seçilmiştir. Çünkü uygulamanın niteliği örgütlenme şekline uygulayıcıların uygulama stratejilerine kadar bir çok değişkene bağlı olarak farklılıklar göstermektedir.

Yani çalışmaları değerlendiren ve yönlendiren YÖDGED (Yönetimi Değiştirme ve Geliştirme Dairesi Başkanlığı)’in elde ettiği geri bildirimlerden hareketle, uygulamayı iyi, orta ve düşük düzeyde yaptığı düşünülen birimlerden, kolay ulaşılabilirlik de göz önüne alınarak seçimler yapılmış, bu yolla katılımcılar belirlenmiştir.

Verilerin Toplanması

Veriler yarı yapılandırılmış görüşme soruları ve doküman incelemesi yoluyla elde edilmiştir. Çalışmanın asıl veri kaynağını görüşmeler yoluyla elde edilen veriler oluşturmuştur. Görüşmelerde yarı yapılandırılmış, yani standartlaştırılmış açık uçlu sorular kullanılmıştır. Görüşmeler bir kayıt cihazı ile kasetlere kaydedilmiştir.

İncelenmesi düşünülen dokümanlar ise TKY’nin MEB’in birimlerinde nasıl uygulanması gerektiğini ifade eden resmi yazılardan oluşmuştur.

Verilerin Analizi

Kaynaklardan toplanan veriler içerik analizi yöntemi ile analiz edilmiştir. Verilerin sistemli bir şekilde karşılaştırılması için tematik kod sistemi oluşturulmuştur. Tematik kod sisteminin oluşturulmasında uygulamanın literatürdeki ve öngörülen modeldeki basamakları temel alınmıştır. İçerik analizine hazır hale getirilen veriler üzerinde yüzeysel (manifest) ve ima edilen (latent) içerik analizi tekniklerinden faydalanılmıştır. Yüzeysel analiz ile fiziksel ve görülebilen veriler işlenirken, ima edilen analiz tekniği ile verilen mesajlar ve görülen veriler etrafında derin anlamlar aranır (Berg, 1998).

Görüşmelerden ve dokümanlardan elde edilen veriler ilk olarak görüşme kasetlerinden metne dönüştürülmüş ve bilgisayar ortamına geçirilmiştir. Daha sonra metne dönüştürülmüş veriler incelenerek ortaya konulan bilgilerin hangi tema (kategori) ve alt temaya girdiğine bakılarak kodlamalar gerçekleştirilmiştir.

Bundan sonraki aşamada kodlanan veriler ön görülen uygulama düzeylerine göre sınıflandırılarak ele alınmıştır. Böylece aynı düzey içerisinde aynı kategori ve alt kategoriler arasında, aynı birimdeki yöneticilerin açıklamaları yan yana getirilmiştir.

Bir sonraki aşamada, uygulama düzeylerine göre kategori-alt kategorilerde verilen yanıtlar birleştirilerek, farklı uygulama düzeylerinde aynı kategori-alt kategorilere göre gruplanan veriler yan yana getirilmiştir. Böylece farklı uygulama düzeylerinde, aynı kategori-alt kategorideki durumlar arasında köprü kurulmuştur.

BULGULAR VE TARTIŞMA

Bu bölümde bulgular ve tartışma alt problemlere göre ifade edilmiştir.

1. Alt Problem'e Ait Bulgular ve Tartışma

TKY ile Tanışma

Birim amirlerinin TKY ile önceden ilgili olmalarının uygulamanın düzeyini olumlu yönde etkilediği sonucu çıkarılabilir. Uygulamanın "iyi" düzeyde olduğu gözlenen birimlerde, birim amirlerinin ve diğer üst düzey yöneticilerinin bu yönetim şekli ile yakından ilgili olduğu görülmektedir.

Eğitim Alma

Eğitim alma konusunda verilere bakıldığında birimlerin düzenli bir eğitim programından geçmediği söylenebilir. Ancak tüm birimlerin üst düzey yöneticilerinin, Kal- Der'in Bakanlık için vermiş oldukları seminerlere katıldıkları görülmektedir. Birimler kendi çabaları ile değişik düzeyde eğitim ve seminerler düzenlemiş veya fırsat buldukça düzenlenen eğitim ve seminerlere katılmışlardır. Bu verilerden uygulamayı "orta" ve "alt" düzeyde gerçekleştirdiği düşünülen birimlerde eğitimin düzensiz yapıldığı ve önemsenmediği sonucu çıkarılabilir.

Eğitim Süresi

Eğitimin ne kadar süreyle alındığına bakıldığında yanıtları birbirlerinden farklılık gösterdiği görülmektedir. Buradan aynı birimde çalışan yöneticilerin değişik sürelerde eğitim aldığı sonucu çıkarılabilir. Uygulama düzeyi "iyi" olan birimin amirinin, eğitimin sürekli olarak alındığını ifade etmesi literatürde Dr. Deming'in "eğitimi kurumsallaştırın ve iş başında eğitimi yerleştirin" önermesi ile tutarlılık göstermektedir (Peşkirioğlu 1989).

Eğitimin Zamanı

Elde edilen verilere bakıldığında görüşmeciler eğitimin zamanları hakkında farklı tarih ve yorumlarda bulunmuşlardır. Uygulama düzeyi "iyi" olan birimlerde eğitimin sürekli olarak

yapıldığı ifade edilirken, diğer birimlerde ihtiyaç olduğunda ve 1997, 1998, 2000 yıllarında eğitim yapıldığı yönünde görüşler vardır.

Çalışanların Eğitimi

Çalışanların eğitimi konusundaki verilere bakıldığında uygulamanın “iyi” düzeyde uygulandığı öngörülen birimlerin amirlerinden birinin görüşü, çalışanlara sürekli eğitim desteğinin sağlandığı yönündedir. Uygulamanın “orta” düzeyde uygulandığı öngörülen birimlerin amirlerinden birinin görüşü, çalışanların eğitimi için bir şube müdürünün görevlendirildiği biçimindedir. Görevlendirilen şube müdürünün, diğer şube müdürlerini eğittiği; eğitilen şube müdürlerinin şeflerini eğittiği; eğitilen şeflerin de memurları eğittiği ifade edilmiştir. Uygulamanın “yetersiz” düzeyde uygulandığı öngörülen birim amirleri bu konuda görüş bildirmezken, diğer üst düzey yöneticiler çalışanların kısa süreli bir eğitimden geçtiğini, ancak konunun ayrıntılarının bilinmediği belirtilmiştir.

Yukarıdaki verilerden, uygulama düzeyi iyi olanlarda çalışanların eğitiminin önemli ve sürekli olduğu, diğer birimlerde bu konuda bir belirsizlik yaşandığı sonucu çıkarılabilir.

2. Alt Problem'e Ait Bulgular ve Tartışma

Farklılık

Verilere bakıldığında uygulamayı “iyi” düzeyde gerçekleştirdiği düşünülen birimlerde uygulamadan dolayı meydana gelen değişikliklerin en önemlilerinden biri “çalışanların kurumu sahiplenmesi” olarak düşünülebilir. Diğer düzeylerde ifade edilen ortak görüş hoşgörünün artması ve rahatça fikirlerin söylenebilmesi biçimindedir. Orta ve yetersiz düzeylerde örgütlenme açısından belirgin bir farklılığın olmamasının vurgulanması,

işlerin TKY mantığı ile ele alınmayışının bir göstergesi olarak değerlendirilebilir. Özellikle orta ve yetersiz düzeylerdeki görüşmelerde de belirtildiği gibi TKY'nin ayrı bir iş olarak algılanması birimin iş yükünü artırdığının düşünülmesine neden olmaktadır. Oysa TKY iş içinde bir iş değil, var olan işlerin nasıl ele alınması gerektiğinin altını çizmektedir.

Kalite Organizasyonu

Genel olarak birimlere bakıldığında görüşmelerden TKY uygulamasının başlarında kalite kurulları ve kalite geliştirme ekibinin kurulduğu görülmektedir. Ancak bunun işlerliğinin “iyi” düzeydeki birimlerde devam ettirildiği belirtilmektedir. “Orta” düzeyde uygulama gerçekleştirilen birimlerde de kurulların varlığı ve faaliyetleri ifade edilirken “yetersiz” düzeyde uygulama yapan birimlerde kurulların adının olduğu, ancak faaliyetlerin geleneksel yöntemlerle yapıldığını görülmektedir. Hatta görüşmeciler açıkça böyle bir uygulamanın olmadığını belirtmişlerdir.

İşin Süreci

Uygulamanın iyi olduğu düşünülen birimlerden birinde süreç haritasının nasıl yapıldığının tüm çalışanlarca öğrenildiği ve uygulandığı ifade edilmektedir. Bu durum ile performansın olumlu yönde etkilenmesi, işgörenin işi sahiplenmesi, işin öncesinde ve sonrasında diğer işlerle olan ilgisinin ortaya çıkması gibi önemli unsurların birimde oluşturulduğu düşünülebilir.

Vizyon ve Misyon

Yapılan çalışmalardan iyi uygulama gerçekleştiren birimlerde vizyonun ve misyonun ne olabileceğinin birlikte tespit edildiği anlaşılmaktadır. Diğer birimlerde ise vizyon ve misyon belirlemenin önemi ve ne işe

yaradığının tam anlaşılmadığı kanısı uyanmaktadır.

Kalite Politikası Belirleme

Uygulamanın “iyi” olarak gerçekleştirildiği birimlerde hedefler konulduğu ve planlamaların yapıldığı anlaşılmaktadır. Konulan hedeflere ve yapılan planlamalara tüm çalışanların sahip çıkması ve sorumluluk hissetmesi kalite politikalarını belirlemede önemli bir unsur olarak değerlendirilebilir. Uygulamanın “orta” düzeyde gerçekleştiği düşünülen birimlerde kalite politikasının belirlendiğine dair herhangi bir açıklama net bir biçimde yapılmazken, uygulamanın “yetersiz” düzeyde gerçekleştiği düşünülen birimlerde kalite politikasının açıkça belirlenmediği ifade edilmiştir.

Ekip Çalışması

Uygulamalarda ekiplerin süreçlere dayalı olarak oluşturulması veya şubelerin birer ekip olarak görülmesi ifade edilmiştir. Bu durum, TKY'deki ekip çalışmasına iyi bir başlangıç olarak değerlendirilebilir. Bu yaklaşım Luthans (1995)'ın karmaşık problemler ve görevler üzerine odaklanmış yönetim ve çalışma ekiplerinin kurulması gerektiği görüşü ile uyum içindedir. Ancak sistem bir bütün olarak düşünüldüğünde ve her bir uygulamanın diğer uygulamalarla yan yana getirilip bir bütün oluşturulacağı dikkate alınacak olursa, yukarıdaki açıklamalarda özellikle “orta” ve “yetersiz” düzeylerde bu anlamdaki kıpırdanmalar uygulama için sadece iyi niyet göstergesi olarak değerlendirilebilir.

Değerlendirme Formları

Burada bahsedilen değerlendirme formları, birim içindeki ekiplerin çalışmalarının etkinliğini ortaya koymak ve çalışanların eksiklerini fark etmelerine yardımcı olan süreçleri vurgulanmak için yapılan çalışmaları

kapsamaktadır. Birimlerde bu anlamda bir çalışmanın yapılmadığı anlaşılmaktadır.

Liderlik

Uygulamalara bakıldığında, uygulamayı “iyi” düzeyde gerçekleştirdiği düşünülen birimlerde birim liderlerinin “Bir TKY lideri” olarak davrandıkları söylenebilir. Bu anlamda uygulamayı “iyi” düzeyde gerçekleştirdiği düşünülen birimlerde birim liderlerinin elamanlarını akademik çalışmaya teşvik etmesi, bunun için risk alınarak izin vermesi, esneklik tanınması, geleneksel yöneticiliğin aksine, ekip çalışmalarına katılması ve bir ekip elemanı gibi davranması TKY liderliği ile paralellik taşımaktadır. Uygulamayı orta ve yetersiz düzeyde gerçekleştirildiği düşünülen birimlerde yapılan uygulamalar geleneksel liderlik anlayışına göre biraz daha esnemiş gibi görünmektedir. Bu durumdan buradaki liderlerin TKY liderliği için hazır bulunduğu sonucu çıkarılabilir. Görüşmelerde görüşmecilerin kendilerini TKY'ye uygun olarak atfetmeleri bu sonucu pekiştirmektedir.

Tanıma ve Ödül

Uygulamayı “iyi” ve “orta” düzeyde gerçekleştiren birimlerin geleneksel ödül vermenin dışında yeni şekiller geliştirdiği görülmektedir. Bu yaklaşım, Kovancı (2001)'nin tanıma ve ödüllendirme amacı gerçekleştirecek şekilde programlanmış toplantılarda yapılması gerektiği, herkesin neleri kimler tarafından başarıldığını açıkça bilmesi gerektiği, sadece ürün ve performans gösterenlerin ödüllendirilmesi değil, katkısı olan herkesin ödüllendirilmesine yönelik bir sistemin geliştirilmesi gerektiği görüşleri ile paralellik taşımaktadır.

“Yetersiz” düzeyde herhangi bir çalışma yapılmadığı görülmektedir.

Sorun Çözme

Uygulamayı “iyi” olarak gerçekleştirdiği düşünülen birimlerden birinin, önemli bir sorun olan kaynak sorununu dışarıdan sponsor bularak çözmesi dikkat çekicidir. Sorun çözme alt kategorisindeki sonuçlara bakıldığında, Bowles ve Hommond (1991)’un yöneticilerin mevcut yapıyı sarsan, geleneksel varsayımlara ters düşen, kaynak kullanımı ve organizasyon yapısı içerisinde adanmışlığı oranında sorunların çözümünde başarı sağlanacağı görüşüyle benzerlikler bulunmaktadır. Sorunları eğitim aracılığı ile çözüme girişiminin TKY’ de sürekli gelişme, müşteri memnuniyeti, işbirliği gibi önemli unsurların alt yapısını oluşturacağı düşünülebilir.

Genel olarak bakıldığında geleneksel uygulamalarla, performans gelişimine dayalı uygulamaların iç içe gittiğini görmekteyiz.

Liderin Çalışmalara Katılımı

Uygulamanın genelinde liderler çoğunlukla işlerde çalışanlarla beraber olduklarını vurgulamaktadırlar. Uygulamanın “iyi” olduğu düşünülen birimlerde geleneksel yapıda olmayan bazı uygulamaların yer aldığı görülmektedir. Liderin edindiği bilgiyi çalışanlarla paylaşması ve bunun çalışanlar arasında gelenek haline getirilmesi için çabalama bu duruma örnek gösterilebilir.

Diğer birimlerde de liderlerin her konudaki aktifliği birim içinde işlerin ciddiye alınması ile yakından ilgilidir. Ancak bunun TKY de anlamlı olabilmesi için, bu yönetim felsefesinin özellikle liderler tarafından iyi bilinmesi gerektiği görünmektedir.

Diğer Uygulamalar

Uygulamanın “iyi” düzeyde gerçekleştirildiği öngörülen birimlerde üst düzey yöneticiler, çalışanların memnuniyetini sağlayıcı faaliyetleri gerçekleştirmeye çalıştıklarını ve bunun

sonucunda iş sahiplenme, işe yarar fikirlerin üretilmesi, uygulamaya karşı çıkanların kararlılık ve iyi niyet karşısında direnmediklerini ifade etmişlerdir. Uygulamanın “orta” ve “yetersiz” düzeyde gerçekleştirildiği öngörülen birimlerde üst düzey yöneticilerin genellikle geleneksel uygulamaları TKY içine denk düşürmeye çalıştıkları görülmektedir.

3. Alt Problem’e Ait Bulgular ve Tartışma

Ölçme Aracı

Genel olarak birimlerde EFQM Mükemmellik Modeli’ne göre ölçme aracı uzmandan ve diğer birimlerden yardım alınarak hazırlandığı vurgulanmıştır. EFQM Modelinin tanıtılması ve birimlerde nasıl uygulanması gerektiğine ilişkin eğitim açığının varlığı anlaşılmaktadır.

Özdeğerlendirme

Elde edilen verilerden, “iyi” düzeyde öz değerlendirmelerin sistemli olarak yapıldığı, “orta” ve “yetersiz” düzeylerde bu durumla pek ilgilenilmediği sonucu çıkmaktadır.

Sonuçlar

EFQM Modeline göre yapılan çalışmalar sonucunda uygulamanın “iyi” düzeyde gerçekleştirildiği ön görülen EARGED birimi, kalite ödülüne başvurup saha incelemesi yapılma aşamasına kadar ilerlerken, yine “iyi” olduğu düşünülen Öğretmen Yetiştirme Genel Müdürlüğünde yapılan II. ölçüm sonucunda üst düzey yöneticilerin yetersiz çıktığı, TKY anlayışına uygun bir yönetim yapılmadığı, kaynakların iyi kullanılmadığı sonuçları yansıtılmıştır. Daha sonra bu sonuçlardan hareketle uygulamalardan iyi sonuçlar elde edildiği belirtilmiştir.

“Orta” düzeye bakıldığında birimler arasında daha önceki başlıklarda belirtildiği gibi farklı durumlar olduğu göze çarpmaktadır.

EFQM modelini uygulayan birimin ifadesi olumlu yönde olurken, uygulamayan birimin görüşü sadece kağıt üzerinde gerçekleştiği yönündedir. Yani YÖDGED'in resmi yazıyla istediği raporları sadece formatına uygun yapıp verildiği vurgulanmıştır. Modele göre çalışma yapan birimde fizikî ortam, liderlik, çalışanların sorunları ile ilgili iyileştirmeler, çalışma koşullarının iyileştirilmesi sonuçları ortaya çıkmıştır.

“Yetersiz” düzeyde uygulama yapılan birimlerin birinde ilginç bir ifadeye rastlanmıştır. Çalışmaların modelin öngördüğü şekilde yapılması yerine normalde yapılan çalışmaların modelde ne kadarının olduğuna bakıldığı ifade edilmiştir. Bu düzeyde modelle ilgili her hangi bir uygulamadan söz etmek mümkün görünmemektedir.

4. Alt Problem'e Ait Bulgular ve Tartışma

Değişim Hakkındaki Düşünceler

Üst düzey yöneticilerin uygulamaya verdiği önem ve samimiyetine göre değişikliğin çalışanlardaki etkisinin de farklılık gösterdiği söylenebilir.

Değişikliğe karşı gizli veya açık direnişlerin olması Akın (1989)'ın belirttiği gibi Ishikawa'nın sürekli iyileşmeyi engelleyen faktörlerden, yöneticilerin ilgisizliği ve sorumluluk almaktan kaçınmaları, kendi biriminin en iyi olduğunu düşünmeleri, işleri yapmanın en iyi ve en kolay yolunun kendi bildikleri yol olduklarını zannetmeleri görüşleri ile bağdaştırılabilir.

Eğitimleri Değerlendirme

Üst düzey yöneticilerin eğitimleri değerlendirmelerine göre tüm düzeylerde ortak görüş, eğitimlerin yetersiz oluşudur. Eleştirilerin yoğunlaştığı bir başka kısım eğitimlerde kavramsal boyutun daha çok

kullanılması, uygulamada neler yapılabileceğine yeteri kadar değinilmemesidir. Bu anlamda eğitimin sonuçlarını denetleyecek veya gözlemleyecek bir birimin de olmayışı, verilen eğitimler hakkında bir geri bildirim almayı da olanaksızlaştırmaktadır. Eğitimleri nicel olarak yapılmış olmasıyla yetinildiği anlaşılmaktadır.

Eğitim Önerileri

Yukarıdaki verilerden eğitim için yoğun olarak öneri, üst düzey yöneticiler için daha etkili ve uygulamayı sorunsuz gerçekleştirebilecek bir eğitimin organize edilmesi olduğu görülmektedir. Bu önerilerden yöneticilerin eğitime pek önem verilmediği düşünülebilir. Üst düzey yöneticilerin eğitimlerine yeteri kadar önem vermeme görüşü, Juran (1992)'ın belirttiği gibi 1980'lere kadar ABD'de de benzer biçimdeydi. Daha sonra Japonya'daki uygulamaların bunun aksine üst düzey yöneticilerin ne yapılacağını tam olarak anlamalarının önemi ortaya çıkarıldı. Söz konusu uygulamada da benzer bir yanılmanın varlığı mümkün olabilir. Ayrıca eğitimleri destekleyecek bir sistemin de sürekli çalışıyor olmasının gerekliliği, etkililik açısından vurgulanmıştır.

Yeni Uygulamanın Yararları

Genelde katılımcılar bu uygulama ile yönetsel kazanımlar olduğunu vurguladılar. Uygulamayı “iyi” düzeyde gerçekleştirdiği düşünülen birimlerde kazanımların daha detayda olduğu görülmektedir. Kovancı (2001), bu uygulamadan elde edilebilecek yararlar olarak, çalışanların, tanımlanmış görevlerini yapmadaki bilgi ve beceri seviyelerinin artması, kendilerini yönetime daha yakın hissetmeleri, birime olan sadakat ve morallerinde artış olması, fikirleri uygulamaya konulunca önemli bir tatmin duygusu yaşamaları konularına

değirmiştir. Cole, Bacdayan ve White (1993), motivasyonel katılımcılık, kişiler arası ilişkiler, birbirine bağlı görevleri birleştirmek, yönetim kademelerinde rahatlık, demokratikleşme konularında rahatlık elde edileceğini belirtmişlerdir. Yukarıdaki sonuçlar, literatürdeki bu bilgilerle uyum içindedir. Tüm birimler için TKY'nin geleneksel yönetim biçimini sorgulatan bir etkisi olduğu söylenebilir.

Avantajlar

Uygulamayı “iyi” düzeyde gerçekleştirildiği öngörülen birimler, TKY uygulaması açısından diğer birimlere göre avantajları olduğunu, hatta hedeflenen yerden çok daha ileride olduklarını vurgulamıştır. Diğer birimlerde ise yönetimin bu uygulama için alt yapısının uygunluğuna dikkat çekilmiştir.

Uygulamadaki Güçlükler

Yukarıdaki görüşlerde her düzeyde uygulamalarda güçlük olarak görülen durum üst yöneticilerin TKY'yi yeteri kadar kavramadıklarıdır. “İyi” düzeyde uyguladığı düşünülen birimler bakan ve müsteşar seviyesindeki yönetimin konuya ilgisizliğinden yakınıırken, diğer birimler, birim amirleri ve diğer üst düzey yönetici arkadaşlarının felsefenin gereklerini yeterince öğrenip uygulamadıklarını belirtmektedirler.

Model İle Uygulamaları Değerlendirme

Görüşlerden EFQM Mükemmellik Modelinin kamuda uygulanışına ilişkin örneklerin çok az olduğu ve birimlere uygun bir çalışmanın yapılmadığı vurgulanmaktadır. Bu yüzden bu modelin özellikle yetersiz düzeyde ihtiyacı karşıladığı değerlendirilmektedir.

5. Alt Problem'e Ait Bulgular ve Tartışma

Hizmet Öncesi Eğitim

“iyi” düzeyde uygulayan iki birimin amirlerinden biri doktora derecesine sahip iken, diğeri öğretmen okulu mezunudur. Diğer üst düzey yöneticilerinin hizmet öncesi eğitimleri lisans ve yüksek lisans derecesindedir. Uygulamayı “orta” düzeyde gerçekleştiren birimlerin amirlerinin hizmet öncesi eğitimleri lisans düzeyindedir. Uygulamayı “yetersiz” düzeyde gerçekleştiren birimlerden birinin birim amiri yüksek lisans mezunudur. Üst düzey yöneticilerinin de hizmet öncesi eğitimlerinin lisans ve yüksek lisans derecelerinde olduğu görülmektedir. Buradan hizmet öncesi eğitim derecelerinin uygulamada etkili olmadığı; ancak TKY ve uygulanmasına ilişkin eğitimlerin ve bilgi birikiminin daha etkili olduğu sonucu çıkarılabilir.

Önceki Görevler

Söz konusu birimlerin üst düzey yöneticilerinin önceki görevlerinin TKY uygulamasında nasıl bir etkiye neden olduğunu ortaya çıkarmak için elde edilen verilere bakıldığında, tümünün daha önceki görevlerinde yönetici olarak bulunduğu ortaya çıkmaktadır. Yine yöneticilerin çoğunun önceki görevlerinden birinin öğretmenlik olduğu görülmektedir. Genelde görüşülen yöneticilerin, eğitimin, hem eğitim hem de yönetim kademelerinde görev yaptıkları belirtilmiştir.

Uygulamanın “iyi” düzeyde gerçekleştirildiği birimlerden biri olan EARGED'de akademisyen ve yöneticilik görevlerinde bulunmuş olan birim amirinin başarısının altında önceki görevlerinin payı olabilir. Bunun dışındaki birim yöneticilerinin bakanlık ve eğitim kesiminden gelmeleri geleneksel yönetimden sıyrılmalarını zorlaştırıcı bir etki olarak düşünülebilir.

Öneriler

1. Bakan ve müsteşar düzeyindeki yöneticilerin TKY konusunda

MEB üst düzey yöneticilere öncülük etmeleri, bu uygulama için gerekli coşku ve heyecanı yaratmaları gerekir.

2. Öncelikle birim amirleri ve daha sonra onlara bağlı diğer üst düzey yöneticiler, TKY felsefesi konusunda tam bilinçlendirilmelidir. Bunun için akademisyenlerden oluşan bir eğitim birimi kurulmalı ve sürekli olarak ihtiyacı karşılayacak şekilde hazır olmalıdır.

3. Birimlerin üst yöneticileri tarafından kaliteye destek sağlandıktan sonra MEB örgütünün yapısal gerçekliği de göz önüne alınarak, kaliteyi sağlama işi kalite uzmanları tarafından gerçekleştirilmelidir. Bunun için her birime kalite danışmanı veya danışmanları görevlendirilmelidir. Bu danışman veya danışmanlar, kalite yönetimi, geleneksel yönetimin yerini alıncaya kadar görevlerini sürdürmelidir.

4. Hazırlık aşamasında düzenlenen eğitimlerin yetersizliğinden

dolayı, eğitimler her birim için, birimin kendi gerçeğinden hareketle amaç-araç ilişkisi kurularak, ayrı ayrı düzenlenmelidir.

5. Birimler arası uygulamayı destekleyecek biçimde bir rekabet ortamı oluşturulmalıdır.

6. Uygulamanın keyfi veya rasgele olmasını önlemek için TKY felsefesine uygun, düzeltme ve geliştirme amaçlı bir denetim sistemi oluşturulmalıdır.

7. Tepe yönetimin öncülüğünde, sistemin kurulması ve devamı için takdir ve ödül sistemi geliştirilmelidir.

8. Bakan ve müsteşarlar, kalite uygulamalarını sürekli desteklediklerini gösterir bir yapı içerisinde bulunmalıdır. Dolayısıyla kalite için kurulacak organizasyonel yapı en tepeden oluşturulmaya başlanmalıdır.

9. Birimlerin üst düzey yöneticileri kendi birimlerinde bizzat TKY'nin lideri ve uygulayıcısı olmalıdır.

Kaynaklar

Akın, B. (1989). Kalite Geliştirme ve Sürekli Gelişim. Kalite, Mart/Nisan Sayı:4. Türkiye Şişe Cam Fab. A.Ş. İstanbul.

Berg, B. L. (1998). Qualitative research methods for the social sciences. (3rd ed),

Bowles J. & Hommond J. (1991). Beyond Quality: New Standarts of Total Performance That Can Change The Future of Corporate America.

Cole, R. Bacdayan, P. ve White J. (1993). Quality Participation and Competitiveness. California Management Review.

Cordan, B. (2001). Cumhuriyetin İlk Yıllarından İtibaren Eğitim Stratejileri, Liderlik ve TKY İlişkisi. Avrupa Kalite Yönetimi

Konferansı, 2. Kamu Kalite Sempozyumu, KalDer, 9-10 Mayıs 2001, 26-32.

Ensari, H. (2000). 21. Yüzyıl Okulları İçin Toplam Kalite Yönetimi. İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Flood, R.L.(1993). Beyond TQM. Newyork: Jhon Wilwy & Sons.

Juran, J. M.(1992). Juran On Quality By Desing. New York: The Free Press , A Division of Macmillan, Inc.

Kovancı, A. (2001). Toplam Kalite Yönetimi Fakat Nasıl? İstanbul. Sistem Yayıncılık: 288.

Peşkirioğlu, N. (1997). Kalite Yönetiminde ISO 9000 Uygulamaları. Ankara: MPM Yayınları. 620.