

KKTC MİLLİ EĞİTİM VE KÜLTÜR BAKANLIĞI ÖRGÜTÜ'NÜN TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ AÇISINDAN İNCELENMESİ

THE STUDY OF THE ORGANIZATION OF THE MINISTRY OF EDUCATION AND CULTURE OF THE TRNC ACCORDING TO TOTAL QUALITY MANAGEMENT

Salih SARPEN

Yakın Doğu Üniversitesi Doktora Öğrencisi, Atatürk Öğretmen Akademisi Öğretim Elemanı, KKTC.
Ph. D. Candidate Near East University, Lecturer in Ataturk Teacher Training Academy, TRNC.
sarpen@mebnet.net

Kemal Akkan BATMAN

Yrd. Doç. Dr. Atatürk Öğretmen Akademisi, Öğretim Üyesi, KKTC.
Assist. Prof. Dr. Ataturk Teacher Training Academy, TRNC.
kabatman@kktc.net

ÖZET

Bu çalışmada, Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti, Milli Eğitim ve Kültür Bakanlığı örgüt yapısı “Toplam Kalite Yönetimi” bağlamında incelenmiştir. Eğitim sisteminde varolan pek çok sorun KKTC’de de kendisini göstermektedir. Bu sorunlardan bazıları KKTC’li öğrencilerin ÖSS sınavındaki başarı düzeyinin düşüşü, velilerin çocuklarının eğitimi için devlet okullarını değil de özel okulları, hatta Güney Kıbrıs’taki bazı okulları tercih etmeleridir. Bunlar gibi pek çok sorun KKTC eğitim sisteminin sorgulanmasını gerektirmektedir. Sorgulama çerçevesinde eğitim yönetimi de yer almalıdır. Ayrıca velilerin eğitim sisteminden memnuniyetsizliği de bir o kadar dikkate değerdir. Açıkta ki geleneksel yönetim anlayışı ile var olan sorunlara çare üretmek olası değildir. Bu bağlamda, çağdaş yönetim anlayışlarından biri olan “Toplam Kalite Yönetimi”, çareler arasındadır. Eğitim yönetimi bağlamında, önce KKTC Milli Eğitim ve Kültür Bakanlığı örgütünün “Toplam Kalite Yönetimi” anlayışına yaklaşması gerekmektedir. Bu bağlamda çalışmada, KKTC Milli Eğitim ve Kültür Bakanlığı örgütü “Toplam Kalite Yönetimi” anlayışı çerçevesinde incelenmiştir. Araştırmada nitel durum çalışması deseni kullanılmıştır. Araştırmanın verileri, araştırmacılar tarafından geliştirilen yapılandırılmış bir görüşme formu ve döküman incelemesi ile toplanmıştır. Toplanan veriler, başlıca örüntüleri belirleme, kodlama ve kategorilere ayırma işlemlerini kapsayan, “içerik analizi” tekniği ile analiz edilmiştir. Verilerden elde edilen bulgulara göre KKTC eğitim sisteminin yeniden yapılandırılması için önerilerde bulunulmuştur.

Anahtar Sözcükler: Yönetim, Toplam Kalite Yönetimi, Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi.

SUMMARY

In this study, the organizational structure of the Ministry of Education and Culture of the TRNC has been studied in connection to “Total Quality Management”. Many problems existing within the education system has also show itself within the system of the TRNC. Some of these problems are; the decline in the level of success in the OSS exam of Turkish Cypriot students, the action of parets preferring private school and not public schools for the education of their children to attend, and even going further by preferring some schools in South Cyprus. Many problems like these arouse questioning the education system of the TRNC. Education management should also taken place within the framework of questioning. What’s more is that attention should also be given to the dissatisfaction of parents because of the education system. It’s clear that it is impossible to come up with solutions to solve these existing problems together with traditional management understanding. In connection to this, one contemporay management understanding known as “Total Quality Management” is among these solutions. In connection to education management, the organization of the Ministry of Education and Culture of the TRNC has to approach the understanding of “Total Quality Management”. In connection to this, in the study, the organization of the Ministry of Education and Culture of the TRNC has been examined within the framework of “Total Quality Management” understanding. In this study, the qualitative case study has been used. The data of the research was gathered by a structuralized interview form developed by researchers and studying documents. The gathered data was analyzed by procedures including; indicating main patterns, coding and categorising which is called content analysis. According to the findings obtained from the data, suggestions was made for the restructuring of the education system of the TRNC.

Key Words: Management, Total Quality Management, Total Quality Management in Education.

KURAMSAL ÇERÇEVE

İnsanoğlu var oluşundan itibaren ihtiyaçlarını karşılamak için çalışmaktadır. İhtiyaçların karşılanması için çevresiyle ilişkiler kurmaktadır. İlişkileri genel anlamda iki çeşit olarak kendisini göstermektedir. Bir tanesi insanın doğa ile ilişkisi, diğeri ise insanın insanla ilişkisidir. Var olma mücadelesinde insanoğlunun, ihtiyaçlarından kaynaklanan ilişkilerinden bazıları süreklilik göstermiştir. Bu süreklilik de ‘sosyal kurum’ların ortaya çıkmasına sebep olmaktadır. Örneğin insanların kültürel davranış kalıplarını öğrenip, kendi kültüründe etkin bir birey haline gelmesi ihtiyacı, insanın var oluşundan beridir süregelmektedir. Söz konusu ihtiyacı karşılayabilmek için de ‘eğitim kurumu’ toplumda var olmaya devam etmektedir. Sosyal kurumların varlığı, insanların birlikte çalışmasını ve toplumun devamını sağlayabilmek için önemlidir. Sosyal kurumlar özellikle tarıma dayalı toplum tipinden itibaren, toplumlarda başat olmaya başlamışlardır. İnsanlar sosyal kurumlarda, örgütlü bir şekilde çalışmanın gerekliliğini algılamışlardır. Örgütler insanların bir arada, bir amaç uğruna çalıştıkları sosyal kurumlar olarak kabul edilebilir. Toplumların gelişim süreci içerisinde, örgütlerdeki ‘yönetim’ olgusu da önemli bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır. Yönetim kavramının hem değişik bilim dalları, hem de bilim insanları bağlamında çok değişik tanımları yapılmıştır.

Yönetim geleneksel anlamda kapsamlı bir biçimde, örgüt kaynaklarının planlanması, sağlanması, örgütlenmesi, eşgüdümleşmesi, denetlenmesiyle örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesi süreci olarak kabul edilebilir (Şişman ve Turan, 2002). Yönetim biliminde yönetimin nasıl olacağı konusunda değişik teoriler ortaya atılmış ve öyle görünüyor ki yeni teoriler de bunları izleyecektir. Özellikle şu sıralar tüm dünyayı kapsayan ‘küresel ekonomik kriz’ acaba günümüze kadar ortaya atılan ve uygulama şansını yakalamış olan teorilerin başarı düzeyini sorgulamak için bir neden değil midir? Bu soruya verilecek olan yanıtlar büyük olasılıkla, yeni yönetim teorilerinin gelişmesini ve ortaya çıkışını şüphesiz hızlandıracaktır. Yine de yönetim biliminde yönetim teorilerini sınıflandırmada kullanılan klasik sınıflandırma teorileri; klasik, neoklasik ve çağcıl yaklaşımlar olarak gruplamaktadır. Şişman ve Turan (2002)’a göre son yıllarda çağcıl yönetim yaklaşımlarının içerisinde neo-modern ve post-modern dönemlerden de bahsedilebilir. Klasik yönetim teorisinde örgütlerde insan faktörü dışındaki faktörler dikkate alınıp, insan önemsenmemiştir. Örgütteki maddi faktörlerin düzenlenmesi sonucunda insanın istenilen şekilde davranacağı öngörülmüştür. Neoklasik dönemde ise önceki dönemde önem verilmeyen insan faktörü de dikkate alınmış, örgütlerin yapısının etkinliğini belirleyen faktörün insan olduğu kabul edilmiştir. Çağcıl yaklaşımlar ise davranışları sistem ve duruma göre incelemektedir. Bu teori örgütlerin yerel ve kültürel

gerçeklerini ön plana çıkarmıştır. Şişman ve Turan (2002)'a göre bu yaklaşımlarda örgütlerin insani boyutu ile kurumsal boyutu arasında bir denge sağlanmaya çalışılır ve daha çok insan unsuru ön plana çıkarılıp, öğrenen örgüt, çalışanların geliştirilmesi, güçlendirilmesi, yetkilendirilmesi, katılımları, bütünleşmeleri ve benzeri konular vurgulanmaktadır. Çağcıl yönetim teorilerinin önem verdikleri unsurlar 'Toplam Kalite Yönetimi' felsefesinde de vurgulanmaktadır. Haliyle Toplam Kalite Yönetimi de çağcıl yönetim teorileri sınıflandırmasına dahil edilebilir.

Toplam Kalite Yönetimi pek çok yazara göre 1950'lerde ilk olarak orataya çıkmış ve popülerliğini hala daha korumaktadır. Toplam Kalite Yönetimi çalışanlar, yöneticilerin, ürünler ve hizmetlerin sürekli iyileştirilmesi için kullanılmaktadır. Toplam Kalite Yönetimi önceleri sanayi sektöründe, sonraları ise hizmet sektörlerinde kullanılagelmiş bir yönetim biçimidir. TC'deki bazı yazar ve akademisyenler TKY'yi değişik boyutlarına vurgu yaparak tanımlamaktadırlar. Örneğin Doğan (2003)'a göre TKY ürün ya da hizmetin her aşamasında denetim yapma ve işgörenlerin gönüllü katılımı temeline dayanan hatasız üretime ağırlık verir. Özden (2000) TKY'yi genel olarak güçlü liderlik, katılımcı yönetim ve ekip çalışmasının birleşimi, bazen de hatasız ürün üretme veya müşteri memnuniyeti olarak tanımlamaktadır. Turan (1998) müşterilerin ihtiyaçlarını en iyi şekilde karşılayan bir yaklaşım olduğu kadar, maliyetleri de düşüren bir yönetim tarzı o, Pınar (1997) ise bir işletmenin rekabet gücünü, verimliliğini ve esnekliğini her seviyede çalışan personeli ve her faaliyeti de dikkate alarak planlayan ve organize eden, etkili olabilmesi için örgütün bütün personelinin katılımının gerekli olduğu bir yaklaşım olarak tanımlanmaktadır (Akt. Yıldırım 2002: 32).

Yabancı bazı yazar ve akademisyenler de TKY'yi değişik boyutlarına vurgu yaparak tanımlamaktadırlar. Örneğin Hashmi TKY, bir işin temeline bakmakla beraber, o işin nasıl ve ne zaman, hangi gelişme sürecinde olacağını, üreticiye ve çalışana benimseten bir yöntem olarak tanımlamakta ve amacının da doğru şeyleri, doğru zamanda ve sürekli olarak yapmak olarak belirtmektedir. Hung ve Lien (2004) TKY'yi; finansal performans ve kazanç gibi konularda ayrıca personel tatmini, ilişkileri, müşteri tatmini gibi insan boyutunu içeren konularla da olumlu yönde ilişkili bir yönetim tarzı olarak betimlemektedir. Mistry ve Usherwood (1996) TKY'yi; bir kuruluştaki üretilen mal ve hizmetlerin, işletme süreçlerinin ve personelin sürekli iyileştirilmesi ve geliştirilmesi yolu ile en optimum maliyet düzeyinde, önceden belirlenmiş olan müşteri gereksinimlerinin ve beklentilerinin tüm çalışanların katılımı ve kendilerinden beklenen yükümlülükleri yerine getirmeleri yolu ile karşılayarak işletme performansının iyileştirilmesi stratejisini geliştirmek ve bunun için hazırlanacak planların uygulanmaya konulmasını sağlamak olarak tanımlamaktadırlar. Bunlar gibi pek çok

tanım da literatürde mevcuttur. Tanımlar yukarıda da değinildiği gibi TKY'nin değişik boyutlarına vurgu yapmaktadır. Mistry ve Usherwood (1996) TKY'nin genel olarak 'Güçlü Liderlik', 'Katılımcı Yönetim' ve 'Ekip Çalışması'nın bir bileşimi bazen de 'Hatasız Ürün' veya 'Müşteri Memnuniyeti' olarak tanımlanabileceğini vurgulayarak, TKY'nin boyutlarını ortaya koymaktadır. Hasmi (2000) ise TKY'nin izlediği prensipleri yönetimin kararlılığı, çalışanların katılımı, doğru kararlarla temel oluşturma, sürekli geliştirme ve müşteri odaklılık olarak belirtmektedir. Verilen boyutlar ile tanımlar incelendiğinde TKY'nin boyutlarını belirlemek olasıdır. Liderlik, müşteri katılımı ve memnuniyeti, takım çalışması, hatasız ürün, maliyetleri düşüren yönetim, tam katılım, planlama, sürekli iyileştirme, sürekli gelişim gibi boyutlar göze çarpmaktadır.

TKY serüveninde Frederick Taylor, Henry Ford, Dr. Edward Deming, Josep Juran, Philip Crosby gibi isimler verilmektedir. TKY anlayışında Dr. Edward Deming'in katkısı önemli olarak kabul edilmektedir. Dr. E. Deming 1900-1993 yılları arasında yaşamış ABD'li profesör, yazar, öğretim görevlisi, istatistikçi ve yönetim kuramcısıdır. Deming çalışmaları II. Dünya Savaşı sırasında ABD'de üretimin geliştirilmesin etkili olmuş ve geniş kitlelerce kabul görmekteydi. Buna rağmen belki de çalışmaları en iyi Japonya'da biliniyordu. 1950'lilerde Japonya'da iş adamlarına istatistiksel kalite kontrol konusunda konferanslar verdi. Aynı zamanda servis ve dizayn gelişimi nasıl geliştirilir, kaliteli üretim, test etme ve istatistiksel metotların uygulandığı çeşitli satış metotları konularında da konferanslar verdi (Wikipedia). Deming işletmelerin etkililiğini transformasyonu için yönetimde 14 anahtar ilke önermiştir. İlkelerini ilk olarak 'Out of the Crisis' adlı kitabında yazdı. Söz konusu ilkeleri (Stensaasen 1995; Ensari 2003); (1) hizmet ve ürünlerin geliştirilmesi için amaçlarda süreklilik yaratmak, (2) yeni bir toplam kalite ve sürekli gelişim felsefesi benimsemek, (3) kaliteyi yakalamak için bütün halinde teftiş bağımlılığına son vermek, (4) yapılan işi sadece para ile ödüllendirmeye son vermek, (5) hizmet ve üretim sistemlerini sürekli geliştirmek, (6) kurumda mesleki eğitim vermek, (7) liderliği kurmak, (8) korkuyu yenmek, (9) bölümler arasındaki engelleri kaldırmak, (10) slogan, nasihat ve sayısal kısıtlılıkları ortadan kaldırmak, (11) iş kotalarını ortadan kaldırmak, (12) çalışanların elde ettikleri başarılarla gurur duymalarını engelleyen unsurları kaldırmak, (13) zengin bir eğitim ve kendini yenileme programı kurmak, (14) değişim sağlayacak önlemler almaktır. Deming'in sanayide işletmelerinin üretiminde kullanılması için önerdiği 14 ilke sonraları pek çok hizmet sektöründe uyarlanarak kullanılmıştır. Eğitim, sağlık, Hava Yolu şirketleri, mimarlık gibi pek çok sektörde kullanılmıştır. Deming'in teorisi dışında TKY ile ilgili daha önce de belirtilmiş olan bilim insanlarının yaklaşımları da kullanılmıştır. Uygulamalar değişik şekillerde

olmuştur. Sonuç olarak bir hizmet veya üretim sektöründe TKY uygulamasının bilimsel çalışmalar ile geleneksel yöntemle oranla başarısı, bilimsel çalışmalar ile test edilmiştir. Hung ve Lien (2004) 'TKY uygulamaları ve organizasyonel performans üzerindeki etkileri' adlı bir çalışma yapmışlardır. TKY'nin başarılı uygulaması için süreç düzenleme ve insan katılımı iki anahtar kavram olarak kabul edilmiştir. Araştırmada sonuç olarak, süreç düzenleme ve insan katılımı kavramlarının organizasyonel performans ile ilişkili olduğunu göstermiştir. Çekirdek süreç ve insan TKY uygulamasının anahtar noktalarıdır. Çalışma, organizasyonel performansın geliştirilmesinde TKY çevresi ile görüş, yapı, strateji ve bilgi teknolojilerinin düzenlenmesi ve bir araya getirilmesi gerektiğini onayladı. Aynı zamanda etkili organizasyonel performans TKY sayesinde, üst kademe sorumluluğu ve insan gücü yetkelenmesi birleştirilerek ilerletilmelidir.

TKY uygulayan kurumlardan bir tanesi de Alaska Berenof adasının güneydoğusunda bulunan Sitka bölgesindeki Mt Edgecumbe Lisesi'dir. Lisedeki TKY ile ilgili ana fikirler şunlar olmuştur; öğrencilerin ve hizmetlerin gelişimine yönelik amaç belirleme, yeni felsefe edinmek, not vermeyi (derecelendirmeyi) ortadan kaldırma ve insanları sınıflandırmanın zararlı etkilerini yok etmek, kaliteyi elde etmek için bağımsız davranma, çocukların geldikleri eğitim kurumlarıyla işbirliği yapmak, çocuk gelişimi ve hizmetleriyle ilgili tutarlı ve kalıcı sistem geliştirme, mesleki çalışmalarla ilgili sürekli eğitim, enstitü liderliği (liderlik eğitimi amacı öğrencilere daha iyi iş kazandırmaktır), korkudan uzaklaşma, bölümler arasındaki engelleri ortadan kaldırma, öğretmen ve öğrencilere hedefler belirleyip sloganlar oluşturmak yeni üretim dereceleri, mükemmel performans için öğrencileri sorgulamak, iş standartlarını öğretmen ve öğrenciler için ayıklamak, öğrencileri, öğretmenleri ve idareyi maddi olarak çökerten engelleri ortadan kaldırmak, herkese eğitim ve kendini geliştirme programı sağlayan enstitü oluşturmak, toplumdaki herkesi çalışmalara katmak. Uygulamanın başarılı sonuçlarından bazıları ise şunlardır; eskiye oranla öğrencilerin okulu terk etme oranları düşmüş, okula kayıt yaptırmak isteyen öğrenci sayısı artmış, mezunların % 68'i kolej ya da üniversiteye gitmekte, % 18'i teknik / ticaret okullarına veya askeri hizmetlere gitmektedir, 1993 mezunlarının % 73'ü eğitimlerine devam edebilmeleri açısından okulun onları çok iyi hazırladığını belirtmişler, yine 1993 mezunlarının % 73'ükendi çocuklarının Mt Edgecumbe gitmesini istemektedirler, 1993 mezunlarının % 97'si aldıkları eğitimin kalitesinin kendi bölgelerinde alacakları eğitimden daha iyi olduğunu söylemişler, kursların kalite derecesi 5 üzerinden, matematik 4.1 ve bilgisayar da 4.7 olmuştur (Cotton, 2001).

Diğer taraftan literatürdeki çalışmalar TKY'nin finansal performans ve karlılık gibi performans sonuçları ile olumlu ilişkisi olduğunu göstermektedir (Cummings & Worley,

2001; Lawyer ve diğeri, 1995.). Ayrıca TKY'nin insani sonuçlar olan çalışan memnuniyeti, ilişkileri ve müşteri memnuniyeti ile de olumlu ilişkisi (Lawyer ve diğeri, 1995) olduğunu göstermektedir (Akt. Hung ve Lien, 2004).

Yukarıda verilen örnek TKY uygulamaları ile literatürdeki başarılı sonuçlar eğitim örgütlerinde de yönetim yaklaşımı olarak uygulanmasının yerinde olacaktır. Bu bağlamda özellikle eğitim örgütü olarak en önemlisi olan Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti, Milli Eğitim ve Kültür Bakanlığı'nın da TKY anlayışını uygulamaya koymasa da benimsemesi gerekmektedir. Bakanlık örgüt yapısı özellikle yasal anlamda, var olan durumu TKY anlayışına göre yeniden düzenlenmelidir. Düzenlemeye geçmeden önce mevcut örgüt yapısının TKY anlayışına ne kadar yakın olduğu belirlenip, daha sonra varsa eksiklikler tamamlanıp, uygulandığı pek çok kurumda hem finansal hem de insani açıdan olumlu sonuçlar veren TKY'ye, bilimsel çalışmalarla kendini dönüştürmelidir.

Bu araştırmanın amacı KKTC Milli Eğitim ve Kültür Bakanlığı örgütünü 'Toplam Kalite Yönetimi' anlayışı çerçevesinde incelemektir. Bu amaçla aşağıdaki sorulara yanıt aranmaktadır.

(1) KKTC Milli Eğitim ve Kültür Bakanlığı örgüt yapısı 'Toplam Kalite Yönetimi' boyutlarından '**süreklilik**' açısından yasal mevzuat ve üst kademe yöneticilerinin algılarına göre durumu nasıldır?

(2) KKTC Milli Eğitim ve Kültür Bakanlığı örgüt yapısı 'Toplam Kalite Yönetimi' boyutlarından '**motivasyon**' açısından yasal mevzuat ve üst kademe yöneticilerinin algılarına göre durumu nasıldır?

(3) KKTC Milli Eğitim ve Kültür Bakanlığı örgüt yapısı 'Toplam Kalite Yönetimi' boyutlarından '**mesleki gelişim**' açısından yasal mevzuat ve üst kademe yöneticilerinin algılarına göre durumu nasıldır?

(4) KKTC Milli Eğitim ve Kültür Bakanlığı örgüt yapısı 'Toplam Kalite Yönetimi' boyutlarından '**liderlik**' açısından yasal mevzuat ve üst kademe yöneticilerinin algılarına göre durumu nasıldır?

(5) KKTC Milli Eğitim ve Kültür Bakanlığı örgüt yapısı 'Toplam Kalite Yönetimi' boyutlarından '**bilgi paylaşımı**' açısından yasal mevzuat ve üst kademe yöneticilerinin algılarına göre durumu nasıldır?

Sınırlılıklar

Bu araştırma 2009 yasama yılı itibariyle, Milli Eğitim ve Kültür Bakanlığı örgüt yapısındaki; Milli Eğitim Yasası, İlköğretim Dairesi, Genel Ortaöğretim Dairesi, Mesleki

Teknik Öğretim Dairesi, Yüksek Öğrenim ve Dış İlişkiler Dairesi, Talim Terbiye Dairesi, Eğitim Ortak Hizmetler Dairesi ile Denetleme, Değerlendirme ve Yönlendirme Kurulu Kuruluş, Görev ve Çalışma Esasları Yasaları ve ilgili dairelerde görev yapan daire müdürlerinin görüşleri ile sınırlıdır.

YÖNTEM

Araştırmada nitel durum çalışması deseni kullanılmıştır. Çalışmada KKTC Milli Eğitim ve Kültür Bakanlığı örgüt yapısı toplam kalite yönetimi ile ilgili ‘süreklilik’, ‘motivasyon’, ‘mesleki gelişim’, ‘liderlik’, ‘bilgi paylaşımı’ boyutları açısından incelenmiştir. Bu amaçla veri toplama yöntemi olarak, doküman inceleme ve görüşme kullanılmıştır. KKTC Milli Eğitim ve Kültür Bakanlığı örgüt yapısının yasal durumunu ortaya koymak amacı ile ‘Milli Eğitim Yasası, İlköğretim Dairesi, Genel Ortaöğretim Dairesi, Mesleki Teknik Öğretim Dairesi, Yüksek Öğrenim ve Dış İlişkiler Dairesi, Talim Terbiye Dairesi, Eğitim Ortak Hizmetler Dairesi ile Denetleme, Değerlendirme ve Yönlendirme Kurulu Kuruluş, Görev ve Çalışma Esasları Yasaları dokümanları ‘süreklilik’, ‘motivasyon’, ‘mesleki gelişim’, ‘liderlik’, ‘bilgi paylaşımı’ boyutları açısından incelenmiştir. Literatür taraması ile Dr Deming’in TKY uygulaması için önerdiği 14 ilkesi incelenip araştırmacılar tarafından yapılandırılmış bir görüşme formu hazırlanmıştır. Forum hazırlanırken 14 ilke uygunluklarına göre ‘süreklilik’, ‘motivasyon’, ‘mesleki gelişim’, ‘liderlik’, ‘bilgi paylaşımı’ boyutları altında toplanmıştır (Bkz Ek 1). Böylece uzman görüşü alınarak toplam 13 sorudan oluşan bir yapılandırılmış görüşme formu hazırlanmıştır (Bkz Ek 2). Doküman inceleme ve yapılandırılmış görüşme formu aracılığı ile katılımcılardan detaylı veri toplanmasına çalışılmıştır. Çeşitlemeye bağlı ortaya çıkan veriler birbiriyle karşılaştırılmış ve zengin veri analizi yapılmıştır.

Katılımcılar

Araştırmanın katılımcıları KKTC Milli Eğitim ve Kültür Bakanlığı’nda 2008-2009 öğretim yılında üst kademe yönetici olarak görev yapan 8 daire müdürüdür. Araştırmanın örneklemini teşkil eden katılımcılar Bakanlık, İlköğretim Dairesi, Genel Ortaöğretim Dairesi, Mesleki – Teknik Öğretim Dairesi, Yüksek Öğretim Dairesi, Talim Terbiye Dairesi, Eğitim Ortak Hizmetler Dairesi, Denetleme, Değerlendirme ve Yönlendirme Kurulu müdürleridir.

Veri Analizi

Araştırmada görüşmeler iki hafta süresince her katılımcı ile bir kez olmak kaydı ile 2 haftada gerçekleştirilmiştir. Her katılımcı ile görüşme süresi ortalama 60 dakika sürmüştür. Bu süre içerisinde veriler görüşme yoluyla toplanmıştır. Görüşmeler birebir ve kapalı ortamda gizlilik esası göz önünde bulundurularak yapılmıştır. Araştırmacılar örneklimi oluşturan katılımcılar ile detaylı bir şekilde konuşmuş ve verileri de ses kayıt cihazı ile kaydetmişlerdir.

Verilerin analizinde niteliksel yöntem türlerinden bir tanesi olan içerik çözümleme yöntemi kullanılmıştır. Araştırmanın verileri, doküman inceleme ve araştırmacılar tarafından geliştirilen yapılandırılmış bir görüşme formu ile toplanmıştır. Toplanan veriler başlıca örüntüleri belirleme, kodlama ve kategorilere ayırma işlemlerini kapsayan, ‘içerik analizi’ tekniği ile analiz edilmiştir. Veri elde etmek için araştırmacılar önce KKTC Milli Eğitim ve Kültür Bakanlığı örgüt yapısının yasal durumunu ortaya koymak amacı ile Milli Eğitim Yasası, İlköğretim Dairesi, Genel Ortaöğretim Dairesi, Mesleki - Teknik Öğretim Dairesi, ‘Yüksek Öğrenim ve Dış İlişkiler Dairesi, Talim Terbiye Dairesi, Eğitim Ortak Hizmetler Dairesi ile Denetleme, Değerlendirme ve Yönlendirme Kurulu Kuruluş Görev ve Çalışma Esasları Yasası’ dokümanlarını “süreklilik”, “motivasyon”, “mesleki gelişim”, “liderlik”, “bilgi paylaşımı” boyutları açısından incelenmiştir ve elde ettikleri verilerden temalar oluşturmuşlardır. Daha sonra oluşturdukları TKY boyutları ile ilgili katılımcıların görüşlerini de içerik çözümlemesini yöntemi ile analiz etmişlerdir. Sonuçta da hem doküman incelemelerden hem de görüşmelerden elde edilen nitel veriler birlikte kullanılarak karşılaştırılmış ve zengin veri yorumu yapılmıştır. Araştırmanın inandırıcılığını artırmak ve tutarlılığını sağlamak amacıyla da görüşme formu için uzman görüşü alınmıştır.

BULGULAR

Araştırmanın bu bölümünde elde edilen bulgular analiz edilerek verilmiştir. Bulgular ve yorumların verilmesinde araştırmanın alt problemlerindeki sıra verilmiştir.

1. Alt problem ile ilgili bulgular ve yorumlar.

(1) KKTC Milli Eğitim ve Kültür Bakanlığı örgüt yapısı ‘Toplam Kalite Yönetimi’ boyutlarından “**süreklilik**” açısından yasal mevzuat ve üst kademe yöneticilerinin algılarına göre durumu nasıldır?

İncelenen dokümanlarda, araştırmalara kaynak ayırma bakımından; herhangi bir içeriğe rastlanmamıştır. Hizmet sistemini sürekli iyileştirme bakımından; Milli Eğitim Yasası’nda 1, Talim Terbiye Dairesi K.G. ve Ç.E. Yasası’nda 3, Eğitim Ortak Hizmetler

Dairesi K.G. ve Ç.E. Yasası'nda 1 ile Denetleme, Değerlendirme Yönlendirme Kurulu K.G. ve Ç.E Yasası'nda 1'er maddede çok genel ve esnek ifadelerle belirtilen içerikler yer almaktadır. Toplam Kalite ve sürekli gelişim felsefesi anlayışının benimsenmesi ile ilgili de herhangi bir içeriğe rastlanmamıştır. Bu bulgular Milli Eğitim Bakanlığı yapısını oluşturan yasal mevzuatlar; TKY'nin "**Süreklilik**" boyutu kapsamında yeterli düzeyde değildir.

Ayrıca katılımcılar ile yapılan görüşmelerden elde edilen bulgulara göre de katılımcılar örgüt yapısını yasal mevzuatının; araştırmalara kaynak ayırma bakımından; %37,5 oranında çok yetersiz, %62,5 oranında yetersiz olduğunu, hizmet sisteminin sürekli iyileştirilmesi bakımından; %57,1 oranında çok yetersiz, %42,9 oranında yetersiz olduğu, toplam kalite ve sürekli gelişim felsefesi anlayışının benimsenmesi ile ilgili de ; %71,4 oranında çok yetersiz, %28,6 oranında yetersiz olduğunu belirtmişlerdir. Bu bulgu üst kademe yöneticilerinin yasal mevzuat ile ilgili olarak, TKY'nin "**süreklilik**" boyutu kapsamında çok yetersiz olduğu görüşünde oldukları söylenebilir.

Sonuç olarak hem doküman incelemesinden, hem de katılımcılar ile yapılan görüşmelerden elde edilen bulgular bir birini destekler niteliktedir. Bu olgu TKY'nin 'süreklilik' boyutu kapsamında KKTC Milli Eğitim ve Kültür Bakanlığı yasal mevzuatının yetersiz olduğunu orta koymaktadır.

1. Alt problem ile ilgili bulgular ve yorum

(2) KKTC Milli Eğitim ve Kültür Bakanlığı örgüt yapısı 'Toplam Kalite Yönetimi' boyutlarından "**motivasyon**" açısından yasal ve üst kademe yöneticilerinin algılarına göre durumu nasıldır?

İncelenen dokümanlarda, para dışında ödüllendirme ile çalışanların profesyonel anlamda mesleklere göre değerlendirme bakımlarından herhangi bir içeriğe rastlanmamıştır. Bu bulgu Milli Eğitim Bakanlığı yapısını oluşturan yasal mevzuatların; TKY'nin "**motivasyon**" boyutu kapsamında çok yetersiz düzeydedir şeklinde yorumlanabilir.

Ayrıca katılımcılar ile yapılan görüşmelerden elde edilen bulgulara göre de katılımcılar örgüt yapısını yasal mevzuatının; para dışında ödüllendirme bakımından; %50 oranında çok yetersiz, %50 oranında yetersiz olduğunu, çalışanları profesyonel anlamda mesleklerine göre değerlendirme bakımından; %12,5 oranında çok yetersiz, %37,5 oranında yetersiz, %50 yeterli olduğunu belirtmişlerdir. Bu bulgu üst kademe yöneticilerinin yasal mevzuat ile ilgili olarak, TKY'nin "**motivasyon**" boyutu kapsamında çok yetersiz olduğu görüşünde oldukları söylenebilir. Ayrıca üst kademe yöneticileri çalışanların profesyonel anlamda mesleklerine göre değerlendirme bakımından %50 oranda yeterli görüşünü

belirtmelerine rağmen, bu olguda kıdemin dikkate alındığını, uzmanlıkların dikkate alınmadığını belirtmeleri dikkat çekicidir.

Sonuç olarak hem doküman incelemesinden, hem de katılımcılar ile yapılan görüşmelerden elde edilen bulgular bir birini destekler niteliktedir. Bu olgu TKY'nin "motivasyon" boyutu kapsamında KKTC Milli Eğitim ve Kültür Bakanlığı yasal mevzuatının yetersiz olduğunu orta koymaktadır.

2. Alt problem ile ilgili bulgular ve yorum

(3) KKTC Milli Eğitim ve Kültür Bakanlığı örgüt yapısı 'Toplam Kalite Yönetimi' boyutlarından "**mesleki gelişim**" açısından yasal ve üst kademe yöneticilerinin algılarına göre durumu nasıldır?

İncelenen dokümanlarda, mesleki gelişime önem verme bakımından; Talim Terbiye Dairesi K.G. ve Ç.E. Yasası'nda 2, Eğitim Ortak Hizmetler Dairesi K.G. ve Ç.E. Yasası'nda 1 adet yasa maddesinde çok genel ve esnek ifadelerle belirtilen içerikler yer almaktadır. Mesleki gelişime olanakları sağlama bakımından; Talim Terbiye Dairesi K.G. ve Ç.E. Yasası'nda 1, Eğitim Ortak Hizmetler Dairesi K.G. ve Ç.E. Yasası'nda 1 adet yasa maddesinde çok genel ve esnek ifadelerle belirtilen içerikler yer almaktadır. Meslekleri dışında ihtiyaç duyulan gelişime önem verme bakımından; Talim Terbiye Dairesi K.G. ve Ç.E. Yasası'nda 1, Eğitim Ortak Hizmetler Dairesi K.G. ve Ç.E. Yasası'nda 1 adet yasa maddesinde çok genel ve esnek ifadelerle belirtilen içerikler yer almaktadır. Bu bulgular Milli Eğitim Bakanlığı yapısını oluşturan yasal mevzuatların; TKY'nin "**mesleki gelişim**" boyutu kapsamında yeterli düzeyde değildir şeklinde yorumlanabilir.

Ayrıca katılımcılar ile yapılan görüşmelerden elde edilen bulgulara göre de katılımcılar örgüt yapısını yasal mevzuatının; mesleki gelişime önem verme bakımından; %12,5 oranında çok yetersiz, %62,5 oranında yetersiz olduğunu, % 25 oranında yeterli, mesleki gelişim olanakları sağlama bakımından; %12,5 oranında çok yetersiz, %75 oranında yetersiz ve %12,5 yeterli olduğu, meslekleri dışında gelişime olanak sağlama ile ilgili de ; %14,3 oranında çok yetersiz, %71,4 oranında yetersiz ve % 14,3 oranında yeterli olduğunu belirtmişlerdir. Bu bulgu üst kademe yöneticilerinin yasal mevzuat ile ilgili olarak, TKY'nin "**mesleki gelişim**" boyutu kapsamında çok yetersiz olduğu görüşünde oldukları söylenebilir.

Sonuç olarak hem doküman incelemesinden, hem de katılımcılar ile yapılan görüşmelerden elde edilen bulgular bir birini destekler niteliktedir. Bu olgu TKY "**mesleki gelişim**" boyutu kapsamında KKTC Milli Eğitim ve Kültür Bakanlığı yasal mevzuatının yetersiz olduğunu orta koymaktadır.

3. Alt problem ile ilgili bulgular ve yorum

(4) KKTC Milli Eğitim ve Kültür Bakanlığı örgüt yapısı ‘Toplam Kalite Yönetimi’ boyutlarından “**liderlik**” açısından yasal ve üst kademe yöneticilerinin algılarına göre durumu nasıldır?

İncelenen dokümanlarda, cezalandırma yetkisi bakımından; herhangi içeriğe rastlanmamıştır. Çalışanlara yardımcı olma bakımından; Talim Terbiye Dairesi K.G. ve Ç.E. Yasası’nda 1, adet yasa maddesinde çok genel ve esnek ifadeler yer almaktadır. Bu bulgular Milli Eğitim Bakanlığı yapısını oluşturan yasal mevzuatların; TKY’nin “**liderlik**” boyutu kapsamında yeterli düzeyde değildir şeklinde yorumlanabilir.

Ayrıca katılımcılar ile yapılan görüşmelerden elde edilen bulgulara göre de katılımcılar örgüt yapısını yasal mevzuatının; cezalandırma yetkisi bakımından; %25 oranında yetersiz, %75 oranında yeterli olduğunu, çalışanlara yardımcı olma bakımından; %62,5 oranında çok yetersiz, %25 oranında yetersiz ve %12,5 yeterli olduğu, yenilikleri teşvik etme ile ilgili de ; %12,5 oranında çok yetersiz, %75 oranında yetersiz ve % 12,5 oranında yeterli olduğunu belirtmişlerdir. Bu bulgu üst kademe yöneticilerinin yasal mevzuat ile ilgili olarak, TKY’nin “**liderlik**” boyutu kapsamında yetersiz olduğu görüşünde oldukları söylenebilir. Ancak cezalandırma yetkisi bakımında üst kademe yöneticilerinin %75 oranında yeterli görüş belirtmeleri, örgüt yapısının yasal mevzuatı ile ilgili doküman inceleme sonuçları ile ilgili çelişki göstermektedir. Bu durum KKTC MEK Bakanlığı merkez örgütünün yasal yapılanması dışında yer alan, “Öğretmenler Yasası” dikkate alınarak görüş belirtilmesi sonucunda ortaya çıkmıştır.

Sonuç olarak hem doküman incelemesinden, hem de katılımcılar ile yapılan görüşmelerden elde edilen bulgular bir birini destekler niteliktedir. Bu olgu TKY’nin “**liderlik**” boyutu kapsamında KKTC Milli Eğitim ve Kültür Bakanlığı yasal mevzuatının yetersiz olduğunu orta koymaktadır.

4. Alt problem ile ilgili bulgular ve yorum

(5) KKTC Milli Eğitim ve Kültür Bakanlığı örgüt yapısı ‘Toplam Kalite Yönetimi’ boyutlarından “**bilgi paylaşımı**” açısından yasal ve üst kademe yöneticilerinin algılarına göre durumu nasıldır?

İncelenen dokümanlarda, etkili bir iletişim ağı ile etkili bir işbirliği oluşturma bakımlarından herhangi bir içeriğe rastlanmamıştır. Bu bulgu Milli Eğitim Bakanlığı yapısını oluşturan yasal mevzuatların; TKY’nin “**bilgi paylaşımı**” boyutu kapsamında çok yetersiz düzeydedir şeklinde yorumlanabilir.

Ayrıca katılımcılar ile yapılan görüşmelerden elde edilen bulgulara göre de katılımcılar örgüt yapısını yasal mevzuatının; etkili bir iletişim bakımından; %71,4 oranında çok yetersiz, %28,6 oranında yetersiz olduğunu, etkili bir işbirliği oluşturma bakımından; %37,5 oranında çok yetersiz, %50 oranında yetersiz, %12,5 yeterli olduğunu belirtmişlerdir. Bu bulgu üst kademe yöneticilerinin yasal mevzuat ile ilgili olarak, TKY'nin “**bilgi paylaşımı**” boyutu kapsamında çok yetersiz olduğu görüşünde oldukları söylenebilir.

Sonuç olarak hem doküman incelemesinden, hem de katılımcılar ile yapılan görüşmelerden elde edilen bulgular bir birini destekler niteliktedir. Bu olgu TKY'nin “**bilgi paylaşımı**” boyutu kapsamında KKTC Milli Eğitim ve Kültür Bakanlığı yasal mevzuatının çok yetersiz olduğunu orta koymaktadır.

SONUÇ ve ÖNERİLER

KKTC Milli Eğitim ve Kültür Bakanlığı örgüt yapısı yasal mevzuat ve üst kademe yöneticilerinin algılarına göre ‘Toplam Kalite Yönetimi’ boyutlarından “süreklilik”, “motivasyon”, “mesleki gelişim”, “liderlik” ile ilgili olarak yetersiz, “bilgi paylaşımı” ile ilgili olarak da çok yetersiz olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Literatür taraması sonucunda ulaşılan değişik TKY uygulamalarının, uygulandığı pek çok örgütte başarılı sonuçlar alındığı görülmektedir. Kuramsal Çerçeve’de ortaya konan gerekçeler nedeniyle KKTC Milli Eğitim ve Kültür Bakanlığı örgüt alt yapısı, yasal olarak TKY felsefesine yaklaştırılmalıdır. Araştırmada ortaya çıkan bulgular ve bulgulardan hareketle yapılan yorumlar, KKTC MEK Bakanlığı örgüt yapısının yasal mevzuatının TKY anlayışı bakımından yetersiz olduğu belirlenmiştir. Söz konusu yetersizliğin ortadan kaldırılması için bakanlığın merkezi örgüt yapısını oluşturan yasal mevzuatların, araştırmada ortaya çıkan boyutlar bakımından TKY felsefesine göre yeniden düzenlenmelidir.

Araştırma sonuçlarına bağlı olarak, yasa yapıcılar ile bakanlık üst kademe yöneticileri, TKY konusunda bilgilendirilmeli ve bakanlığın yapısına TKY kültürünün hakim kılınması için gerekli önlemler alınmalıdır. Ayrıca bakanlık örgüt yapısı TKY felsefesi ile ilgili diğer modeller dikkate alınarak, mevcut durumu, bilimsel çalışmalar ile ortaya çıkarılabilir.

Kaynakça

- Cebeci, S. (2002). *Bilimsel araştırma ve yazma teknikleri* (2. Basım). İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti.
- Cotton, K. (2001). Applying total quality management to secondary education (Mt Edgecumbe High School Sitka, Alaska). Retrived April 9, 2009 from <http://www.nwrel.org/scpd/sirs/9/sp035.html>
- Eğitim Ortak Hizmetler Dairesi Kuruluş, Görev ve Çalışma Esasları Yasası (1993). KKTC Resmi Gazetesi. Lefkoşa: Devlet Basımevi.
- Elma, C. ve Demir, K. (2003). *Yönetimde çağdaş yaklaşımlar uygulamalar ve sorunlar* (2. Baskı). Ankara: Anı Yayıncılık.
- Ensari, H. (2003). *21.yüzyıl okulları için toplam kalite yönetimi* (4. Baskı). İstanbul: Sistem yayıncılık.
- Genel Ortaöğretim Dairesi Kuruluş, Görev ve Çalışma Esasları Yasası (1989). KKTC Resmi Gazetesi. Lefkoşa: Devlet Basımevi.
- Hashmi, K. (2000). Introduction and implementation of total quality management (TQM). Retrived April 9, 2009 from <http://www.isixsigma.com/library/content/c031008aasp>
- Hung, R. Y. & Lien, B. Y. (2004). Total quality management practices and their effect on organizational performance. Retrived April 9, 2009 from <http://eric.ed.gov/library/ERICWebPortal>
- İlk Öğretim Dairesi Kuruluş, Görev ve Çalışma Esasları Yasası (1989). KKTC Resmi Gazetesi. Lefkoşa: Devlet Basımevi.
- Karasar, N. (2005). *Bilimsel araştırma yöntemleri* (15. Basım). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Mesleki Teknik Öğretim Dairesi Kuruluş, Görev ve Çalışma Esasları Yasası (1989). KKTC Resmi Gazetesi. Lefkoşa: Devlet Basımevi.
- Milli Eğitim Denetleme, Değerlendirme ve Yönlendirme Kurulu Kuruluş, Görev ve Çalışma Esasları Yasası (2005). KKTC Resmi Gazetesi. Lefkoşa: Devlet Basımevi.
- Milli Eğitim Yasası (1992). KKTC Resmi Gazetesi. Lefkoşa: Devlet Basımevi.
- Mistry, V. & Usherwood, B. (1996). Total quality management, british standard accreditation, investors in people and academic libraries. Retrived April 9, 2009 from <http://informationr.net/ir/1-3/paper9.html>.
- Stensaasen, S. (1995) The application of Deming's theory of total quality management to achieve continuous in education. *Total Quality Management*, Vol 6, Nos 5&6. Journal Oxford Ltd.
- Şencan, H. (2005). *Sosyal ve davranışsal ölçümlerde güvenilirlik ve geçerlilik*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Şişman, M ve Turan, S. (2002). *Eğitimde toplam kalite yönetimi*. Ankara: Pegem A Yayıncılık .
- Talim Terbiye Dairesi Kuruluş, Görev ve Çalışma Esasları Yasası (2000). KKTC Resmi Gazetesi. Lefkoşa: Devlet Basımevi.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2000). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri* (2. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yıldırım, H. A. (2002). *Eğitimde toplam kalite yönetimi ilköğretim ve ortaöğretim kurumlarında TKY uygulama modeli*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Yüksek Öğretim ve Dış İlişkiler Dairesi Kuruluş, Görev ve Çalışma Esasları Yasası (1990). KKTC Resmi Gazetesi. Lefkoşa: Devlet Basımevi.
- Wikipedia, the free encyclopedia. http://en.wikipedia.org/wiki/W._Edwards_Deming

Tablolar / Ekler

EK 1 – Araştırmada kullanılan Dr. Deming'in önerdiği 14 ilke arasından seçilip oluşturulan boyutlar

BOYUTLAR	Dr. Deming'in Önerdiği 14 ilke
SÜREKLİLİK	1- Hizmet ve ürünlerin geliştirilmesi için amaçlarda süreklilik yaratmak 2- Yeni bir toplam kalite ve sürekli gelişim felsefesi benimsemek 3- Hizmet ve üretim sistemlerini sürekli geliştirmek
MOTİVASYON	4- Yapılan işi sadece para ile ödüllendirmeye son vermek 5- Çalışanların elde ettikleri başarılar ile gurur duymalarını engelleyen unsurları ortadan kaldırmak
MESLEKİ GELİŞİM	6- Kurumda mesleki eğitim vermek 7- Zengin bir eğitim ve kendini yenileme programı kurmak
LİDERLİK	8- Liderliği kurmak 9- Korkuyu yenmek 10- Değişimi sağlayacak önlemler almak
BİLGİ PAYLAŞIMI	11- Bölümler arasındaki engelleri kaldırmak