Ulakbilge
Sosyal Bilimler Dergisi

Toplam Kalite Yönetimi Perspektifinden Hizmet İçi Eğitim Uygulamalarının Yönetsel Değerlendirmesi

Emircan PİNAR[1] · Canan DEMİR YILDIZ[2]
[1] Muş Alparslan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Yönetimi ABD · emirpinar2000emir@gmail.com
[2] Doç. Dr., Muş Alparslan Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, Eğitim Yönetimi ABD · canan.yildiz@alparslan.edu.tr

Emircan Pinar ve Canan Demir Yıldız. "Toplam Kalite Yönetimi Perspektifinden Hizmet İçi Eğitim Uygulamalarının Yönetsel Değerlendirmesi". ulakbilge, 99 (2026/2): s. 223–234. doi: 10.7816/ulakbilge-14-99-06

ÖZ

Bu araştırma, Muş il merkezinde Millî Eğitim Bakanlığına bağlı okullarda görev yapan eğitim yöneticilerinin hizmet içi eğitim seminerlerine ilişkin deneyimlerini Toplam Kalite Yönetimi (TKY) çerçevesinde incelemeyi amaçlamaktadır. Araştırmada nitel araştırma desenlerinden olgubilim (fenomenoloji) yöntemi kullanılmış; amaçlı örnekleme ile belirlenen 10 okul yöneticisi ile yarı yapılandırılmış görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Elde edilen veriler içerik analizi tekniğiyle çözümlenmiştir.

Bulgular, hizmet içi eğitimlerin yöneticilerin liderlik yetkinliklerine ve mesleki gelişimlerine katkı sağladığını; ancak katılımcıların görüşlerine göre, içeriklerin yerel ve bölgesel ihtiyaçları karşılamada yetersiz kaldığını ortaya koymuştur. Ayrıca seminerlerin, TKY'nin sürekli iyileştirme, liderlik ve katılımcılık ilkeleriyle uyumlu bir gelişim süreci sunduğu, ancak paydaş odaklılık ve uygulamadaki yapısal sorunlar nedeniyle beklenen etkililiğin tam olarak sağlanamadığı saptanmıştır. Çalışma, eğitimlerin niteliğini artırmak adına izleme-değerlendirme ve bölge odaklı içerik tasarımı gibi stratejik öneriler sunmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Hizmet İçi Seminer, Toplam Kalite Yönetimi, Yönetici, Eğitim, Kalite

GİRİŞ

Problem Durumu

Eğitim kurumlarının başarısı ve sürdürülebilir gelişimi, büyük ölçüde okul yöneticilerinin liderlik kapasitelerine ve mesleki yeterliklerine bağlıdır (Taymaz, 1997). Dinamik ve sürekli değişen eğitim ortamında yöneticilerin güncel bilgi, beceri ve yönetim yaklaşımlarıyla donatılması bir zorunluluk hâline gelmiş; hizmet içi eğitim seminerleri bu gelişimin temel stratejik aracı olarak konumlanmıştır (Kaya, 2014). Ancak literatür incelendiğinde, bu seminerlerin özellikle Toplam Kalite Yönetimi (TKY) ilkeleri bağlamında ve okul yöneticilerinin öznel deneyimleri üzerinden derinlemesine incelendiği çalışmaların sınırlı kaldığı görülmektedir (S. M. Özdemir, 2010).

Mevcut eğitim içeriklerinin ve uygulama modellerinin yerel ihtiyaçları karşılama düzeyi, Muş gibi özgün sosyo-ekonomik dinamiklere sahip bölgelerde kurumsal kalite kültürünün inşası açısından kritik bir öneme sahiptir. Bu bağlamda bu araştırma, Muş il merkezinde görev yapan yöneticilerin seminerlere ilişkin algılarını TKY çerçevesinde çözümleyerek hem hizmet içi eğitim politikalarının yerelleştirilmesi hem de literatürdeki yönetici odaklı kalite analizi boşluğunun doldurulması açısından özgün bir katkı sunmayı hedeflemektedir.

Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın temel amacı, Muş il merkezindeki okullarda görev yapan eğitim yöneticilerinin hizmet içi eğitim seminerlerine ilişkin deneyimlerini Toplam Kalite Yönetimi (TKY) ilkeleri çerçevesinde derinlemesine incelemektir. Bu genel amaç doğrultusunda aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır:

1. Hizmet içi eğitim seminerleri yöneticilerin mesleki bilgi, beceri ve liderlik yetkinliklerine ne düzeyde katkı sağlamaktadır?
2. Seminerlerin planlama ve uygulama süreçleri TKY'nin sürekli iyileştirme, liderlik ve paydaş odaklılık ilkeleriyle ne ölçüde örtüşmektedir?
3. Eğitim yöneticilerinin hizmet içi eğitim sürecinde karşılaştıkları yapısal ve içeriksel sınırlılıklar nelerdir?
4. Hizmet içi eğitimlerin niteliğini ve kurumsal kaliteye katkısını artırmak adına katılımcıların çözüm önerileri nelerdir?

Makale Bilgisi:
Geliş: 6 Temmuz 2026 Düzeltme: 14 Ağustos 2026 Kabul: 28 Ağustos 2026

© 2026 ulakbilge. Bu makale Creative Commons Attribution (CC BY) 4.0 lisansı ile yayımlanmıştır.

HİZMET İÇİ EĞİTİM SEMİNERİ VE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

Hizmet İçi Eğitim Semineri

Hizmet içi eğitim; değişen bilgi, teknoloji ve toplumsal ihtiyaçlar doğrultusunda çalışanların mesleki yeterliklerini güncellemelerini, yeni gelişmelere uyum sağlamalarını ve iş performanslarını artırmalarını hedefleyen planlı ve sistematik bir süreçtir (Kaya, 2014). Eğitim kurumlarında bu faaliyetler, yalnızca bireysel gelişimi desteklemekle kalmayıp, aynı zamanda eğitim politikalarının uygulanması, öğretim programlarının güncellenmesi ve kurumsal kalitenin artırılması açısından stratejik bir işlev görmektedir (Güldür, 2022). Özellikle yöneticilere yönelik düzenlenen seminerler, kurumsal vizyonun şekillenmesi ve liderlik becerilerinin güçlendirilmesi yoluyla okulun genel başarısını doğrudan etkilemektedir (L. Özdemir, 2021).

Türkiye'de hizmet içi eğitim, Cumhuriyet öncesi dönemdeki ilk girişimlerden itibaren sürekli gelişmiş; Köy Enstitüleri gibi özgün modellerle sistemli hâle gelmiş ve 1994 yılındaki yasal düzenlemelerle kurumsal bir kimlik kazanmıştır. Günümüzde bu süreçler; ihtiyaç analizi, program tasarımı, uygulama ve değerlendirme aşamalarını kapsayan profesyonel bir çerçevede yürütülmektedir (Taymaz, 1997). Hizmet içi eğitim süreçlerinde benimsenen modeller, yetişkin eğitimi anlayışına paralel olarak geleneksel yöntemlerden bireyselleştirilmiş ve teknoloji destekli yaklaşımlara doğru evrilmiştir (Gümüşeli, 1996). Özellikle uzaktan ve hibrit modeller, katılımcılara esneklik sağlayarak bölgesel ve yerel engelleri aşmada önemli bir avantaj sunmaktadır (Kaya, 2014; Çelik, 2020).

Hizmet içi eğitim seminerlerinin temel amacı, çalışanların motivasyonunu artırarak kurumsal verimliliği yükseltmek ve örgütsel bağlılığı güçlendirmektir (L. Özdemir, 2021). Bu bağlamda seminerler, katılımcıların görev tanımları ve kurumsal hedefler doğrultusunda yönetsel becerilerden dijital yetkinliklere kadar geniş bir yelpazede yapılandırılmaktadır (Millî Eğitim Bakanlığı, 2023).

Toplam Kalite Yönetimi

Toplam Kalite Yönetimi (TKY), bir kurumun tüm birimlerinde kalite bilincini yerleştirmeyi, süreçlerin sürekli iyileştirilmesini sağlamayı ve paydaş memnuniyetini artırmayı amaçlayan bütüncül bir yönetim yaklaşımıdır (Juran, 1992). TKY'nin felsefi temelleri, süreçlerin sistematik iyileştirilmesi için bir çerçeve sunan Deming'in "Planla–Uygula–Kontrol Et–Önlem Al" (PUKÖ) döngüsü ve örgütsel kültür değişimine dayalı sistem dönüşümü üzerine inşa edilmiştir (Deming, 1986). Joseph Juran'ın kaliteyi planlama, kontrol ve geliştirme aşamalarında ele alan yaklaşımı ise müşteri memnuniyetine ulaşmak için veriye dayalı ve sistematik bir süreç yönetimi öngörmektedir (Juran, 1992).

TKY'nin eğitim sistemlerine entegrasyonuyla birlikte kalite anlayışı; yalnızca akademik çıktıların kontrolüyle sınırlı kalmayıp liderlik, paydaş odaklılık, çalışan katılımı ve sürekli gelişim gibi unsurları kapsayan çok boyutlu bir yapıya evrilmiştir (Şimşek, 2012). Eğitim kurumlarında TKY'nin benimsenmesi, öğretim süreçlerinin etkililiğini, personel motivasyonunu ve veli memnuniyetini merkeze alan bir kurumsal kültürün inşasını zorunlu kılmaktadır (Akdemir, 2020). Bu süreçte özellikle okul yöneticileri, kalite kültürünü yapılandıran ve sürdürülebilir gelişimi destekleyen stratejik liderlik rolleriyle ön plana çıkmaktadır (Yılmaz ve Altınkurt, 2012).

Eğitimde kaliteyi artırmak ve bu süreci kurumsal düzeyde kalıcı kılmak, hizmet içi eğitim uygulamaları ile TKY ilkelerinin eşgüdümlü bir biçimde yürütülmesiyle mümkündür (Aydın, 2010). TKY'nin "paydaş odaklılık" ve "sürekli iyileştirme" ilkeleri, hizmet içi eğitimlerin niteliğini değerlendirmede temel ölçütler sunmaktadır.

YÖNTEM

Araştırmanın Modeli

Bu araştırmada, okul yöneticilerinin hizmet içi eğitim seminerlerine ilişkin öznel deneyimlerini ve bu yaşantılara yükledikleri anlamları Toplam Kalite Yönetimi (TKY) çerçevesinde derinlemesine incelemek amacıyla nitel araştırma yöntemi benimsenmiştir. Araştırma deseni olarak nitel yöntemler içerisinde yer alan olgubilim (fenomenoloji) deseni kullanılmıştır. Olgubilim; bireylerin belirli bir olguya ilişkin yaşantılarının özünü (essence) ve bu yaşantıların altında yatan ortak yapıları keşfetmeyi amaçlayan sistematik bir yaklaşımdır (Creswell, 2007).

Bu çalışmada fenomenolojik desenin tercih edilme gerekçesi, hizmet içi eğitim seminerlerinin okul yöneticileri için mesleki hayatlarında tecrübe ettikleri temel bir "olgu" olarak konumlandırılmasıdır. Araştırma, yöneticilerin bu eğitimlere yönelik algılarını sadece betimsel görüşler olarak değil, TKY'nin sürekli iyileştirme, liderlik ve paydaş odaklılık gibi temel ilkeleriyle bütünleşen derinlemesine birer "deneyim" olarak çözümlemeyi hedeflemektedir (Klenke, 2016). Bu doğrultuda, katılımcıların deneyim dünyasındaki ortak temalar, fenomenolojik indirgeme ve anlamlandırma süreçleri aracılığıyla sistematik olarak analiz edilmiştir.

Araştırmanın Çalışma Grubu

Bu araştırmanın çalışma grubunu, Muş il merkezinde Millî Eğitim Bakanlığına bağlı farklı kademelerdeki okullarda görev yapan on eğitim yöneticisi oluşturmaktadır. Katılımcıların belirlenmesinde, nitel araştırmalarda derinlemesine bilgi edinmeyi amaçlayan amaçlı örnekleme yöntemlerinden tipik durum örneklemesi tercih

edilmiştir. Tipik durum örneklemesi, araştırma problemiyle ilgili evrende yer alan ve olağandışı özellikler göstermeyen, konuyu temsil etme yeteneğine sahip birimlerin seçilmesini esas alır.

Çalışma grubunun Muş il merkezinden seçilmesine rağmen, bulgularda yer alan bölgesel deneyimlerin kapsama dâhil edilebilmesi amacıyla; katılımcıların görev yaptığı okulların bir kısmının kırsal yerleşim yerlerinden öğrenci alan veya bölgesel lojistik zorlukları doğrudan tecrübe eden kurumlardan olmasına dikkat edilmiştir. Böylelikle yöneticilerin hem kentsel hem de bölgeye özgü dinamiklere ilişkin görüşlerinin yansıtılması hedeflenmiştir. Katılımcıların seçiminde cinsiyet, okul türü, öğrenim düzeyi, kariyer basamağı, yöneticilik süresi ve hizmet içi eğitim seminerlerine katılım sıklığı gibi mesleki değişkenler temel alınmıştır. Katılımcıların gizliliğini sağlamak amacıyla M1'den M10'a kadar kodlamalar yapılmıştır. Çalışma grubuna ilişkin ayrıntılı demografik bilgiler Tablo 1'de sunulmuştur.

Tablo 1. Araştırmanın Çalışma Grubu

Kod	Cinsiyet	Okul Türü	Öğrenim Durumu	Kariyer Basamağı	Yöneticilik Süresi	Katılım Sıklığı
M1	Erkek	Ortaokul	Yüksek Lisans	Başöğretmen	10 yıl üstü	1-3 kez/yıl
M2	Erkek	Ortaokul	Lisans	Uzman Öğretmen	10 yıl üstü	2 kez/yıl
M3	Erkek	Ortaokul	Lisans	Uzman Öğretmen	10 yıl üstü	2 yılda bir
M4	Erkek	İlkokul	Yüksek Lisans	Uzman Öğretmen	5-10 yıl	4-5 kez/yıl
M5	Erkek	İlkokul	Yüksek Lisans	Uzman Öğretmen	5-10 yıl	4-5 kez/yıl
M6	Erkek	Lise	Lisans	Uzman Öğretmen	10 yıl üstü	3-4 kez/yıl
M7	Kadın	Lise	Lisans	Başöğretmen	5-10 yıl	3-4 kez/yıl
M8	Kadın	İlkokul	Lisans	Başöğretmen	5-10 yıl	3-4 kez/yıl
M9	Erkek	Ortaokul	Lisans	Uzman Öğretmen	5-10 yıl	2-3 kez/yıl
M10	Erkek	İlkokul	Yüksek Lisans	Uzman Öğretmen	10 yıl üstü	4 kez/yıl

Veri Toplama Aracı

Araştırmada veri toplama aracı olarak, katılımcıların düşünce yapılarını ve deneyimlerini derinlemesine anlamaya olanak tanıyan yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmıştır. Bu teknik, araştırmacıya belirli bir konu çerçevesinde esneklik sunarken, katılımcıların kendi anlam dünyalarını kapsamlı bir biçimde ifade etmelerine imkân tanımaktadır (Kuş, 2003).

Görüşme formunun geliştirilme sürecinde öncelikle ilgili alanyazın incelenmiş ve Toplam Kalite Yönetimi (TKY) bağlamında hizmet içi eğitim seminerlerine yönelik taslak sorular hazırlanmıştır. Formun kapsam ve içerik geçerliliğini sağlamak amacıyla eğitim yönetimi alanında uzman iki öğretim üyesinin görüşüne başvurulmuştur. Uzman değerlendirmeleri neticesinde düzeltilen form, dilsel anlaşılırlık ve uygulama niteliği açısından iki okul müdürü ile yapılan pilot görüşmeler aracılığıyla test edilmiştir. Pilot uygulamadan elde edilen geri bildirimler doğrultusunda sorular sadeleştirilerek forma nihai hâli verilmiştir.

Nihai görüşme formu iki ana bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde; katılımcıların cinsiyet, kariyer basamağı, öğrenim durumu, okul türü, yöneticilik süresi ve hizmet içi eğitim seminerlerine katılım sıklığına yönelik altı kişisel bilgi sorusu yer almaktadır. İkinci bölümde ise, hizmet içi eğitimlerin TKY ilkeleri çerçevesindeki etkilerini, uygulama sürecindeki güçlü ve zayıf yönleri ile niteliğin artırılmasına yönelik stratejileri derinlemesine analiz etmeyi hedefleyen 14 açık uçlu soru bulunmaktadır (bkz. Ek 1).

Veri toplama süreci, etik standartlar gözetilerek ve gerekli kurumsal izinler alınarak yürütülmüştür. Araştırma, Muş Alparslan Üniversitesi Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulunun 16.06.2026 tarihli ve 5 sayılı toplantısında aldığı 34 numaralı kararla (Karar Sayısı: 72) uygun görülmüştür. Görüşmeler, katılımcıların görev yaptıkları kurumlarda, çalışma ortamlarının sağladığı doğal bağlamda ve yüz yüze gerçekleştirilmiştir. Görüşme öncesinde katılımcılara araştırmanın amacı hakkında bilgi verilmiş, gönüllü katılım onamları aydınlatılmış onam formuyla yazılı olarak alınmış ve kimlik bilgilerinin gizli tutulacağı taahhüt edilmiştir. Verilerin hatasız bir şekilde yazıya dökülebilmesi ve veri kaybının önlenmesi amacıyla katılımcıların izni dâhilinde ses kaydı alınmış; her bir görüşme ortalama 30-45 dakika sürmüştür.

Verilerin Analizi

Bu araştırmadan elde edilen nitel verilerin çözümlenmesinde, olgubilim (fenomenoloji) deseninin doğasına uygun olarak içerik analizi yöntemi kullanılmıştır. İçerik analizi; katılımcıların ifade ettikleri deneyimleri sistematik bir biçimde kategorilere ayırarak, veriler arasındaki örtük anlamları ve yapısal ilişkileri ortaya çıkarmayı hedefleyen derinlikli bir çözümleme sürecidir (Yıldırım ve Şimşek, 2011).

Veri analiz süreci birbirini izleyen dört temel aşamada gerçekleştirilmiştir:

1. Verilerin Hazırlanması ve Transkripsiyon: Görüşmeler sırasında alınan ses kayıtları, veri kaybını önlemek amacıyla kelimesi kelimesine yazıya dökülerek dijital ortama aktarılmıştır. Oluşturulan ham metinler, katılımcıların kimlik bilgilerinden arındırılarak analiz sürecine hazır hâle getirilmiştir.
2. Kodlama ve Anlamlandırma: Araştırmacı tarafından defalarca okunan metinler, araştırma soruları ve Toplam Kalite Yönetimi (TKY) ilkeleri çerçevesinde anlam birimlerine ayrılmıştır. Bu süreçte

fenomenolojik indirgeme yapılarak, yöneticilerin deneyimlerindeki temel kavramlar belirlenmiş ve ilk kodlar oluşturulmuştur.

3. Kategori ve Temaların Yapılandırılması: Birbiriyle ilişkili kodlar bir araya getirilerek ortak temalar altında toplanmıştır. Analiz sonucunda katılımcı yanıtlarından hareketle dört ana kategori oluşturulmuş; bu kategoriler araştırmanın dört temel alt amacı doğrultusunda yapılandırılarak kuramsal bir çerçeveye oturtulmuştur.
4. Güvenirlik ve Geçerlik Önlemleri: Analizin inandırıcılığını artırmak amacıyla, kodlama süreci farklı zaman aralıklarıyla tekrarlanmış ve oluşturulan temalar eğitim yönetimi alanında uzman bir akademisyen tarafından denetlenerek "akran incelemesi" süreci yürütülmüştür. Ayrıca, verilerin analizinde ulaşılan sonuçların katılımcıların asıl düşüncelerini yansıtıp yansıtmadığını teyit etmek amacıyla bazı katılımcılarla "katılımcı teyidi" görüşmeleri yapılmıştır.

Bulgular sunulurken yalnızca frekans temelli gösterimlerle yetinilmemiş; temaların derinliğini yansıtmak amacıyla katılımcı görüşlerinden doğrudan alıntılara yer verilmiş ve bu alıntılar TKY perspektifinden yorumlanmıştır. Elde edilen tüm kod, tema ve kategoriler tablolar hâlinde sistematik olarak sunulmuştur.

ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Bu bölümde, araştırmanın temel amacı doğrultusunda belirlenen dört alt amaca dayalı olarak, Muş il merkezinde görev yapan okul yöneticilerinin hizmet içi eğitim seminerlerine ilişkin görüşleri derinlemesine analiz edilmiştir. Elde edilen nitel veriler, içerik analizi yöntemiyle sistematik biçimde kodlanmış, anlamlı temalar altında gruplandırılmış ve bütüncül bir yaklaşımla yorumlanmıştır.

Analiz sürecinde, yöneticilerin kişisel deneyimleri, hizmet içi seminerlere yönelik algıları ve bu seminerlerin Toplam Kalite Yönetimi (TKY) ilkeleriyle olan etkileşimi dikkate alınarak çok boyutlu bir değerlendirme yapılmıştır. Katılımcı ifadeleri, belirlenen temalar ve alt temalar doğrultusunda düzenlenerek, araştırma sorularına karşılık gelen dört temel başlık altında sunulmuştur:

1. Hizmet içi eğitim seminerlerinin yöneticilerin bilgi, beceri ve liderlik yetkinliklerine katkısı,
2. Seminerlerin TKY ilkeleri bağlamında değerlendirilen etkileri,
3. Uygulama sürecinde ortaya çıkan güçlü yönler ve sınırlılıklar,
4. Seminerlerin niteliğini artırmaya yönelik yönetici önerileri.

Bu yapılandırma sayesinde, hizmet içi eğitim seminerlerinin mevcut durumuna ilişkin kapsamlı bir değerlendirme sunulmakta; ayrıca bu seminerlerin kurumsal kaliteye katkısını artırmaya yönelik politika geliştirme süreçlerine veriye dayalı girdi sağlanması amaçlanmaktadır. Bulguların sunumunda, katılımcıların deneyimlerini ve algılarını en somut şekilde yansıtmak adına doğrudan alıntılara yer verilmiş, bu alıntılar TKY perspektifiyle analitik bir çerçevede tartışılmıştır.

Hizmet İçi Eğitim Seminerlerinin Bilgi, Beceri ve Liderlik Yetkinliklerine Katkısı

Araştırmanın ilk bulgusu, hizmet içi eğitim seminerlerinin okul yöneticilerinin mesleki yeterliklerini ve liderlik kapasitelerini güçlendirmede kritik bir işleve sahip olduğunu göstermiştir. Katılımcılar, bu eğitimlerin yeni yönetim yaklaşımlarını tanıma, güncel mevzuatı takip etme ve dijital dönüşüm süreçlerine uyum sağlama noktasında somut kazanımlar sunduğunu vurgulamıştır. Özellikle kriz yönetimi ve stratejik planlama gibi alanlarda edinilen beceriler, yöneticilerin kurumsal sorunlara karşı daha öngörülü bir tutum sergilemelerine olanak tanımıştır.

Yöneticilerin seminerlerden elde ettikleri kazanımlar, sadece teknik bilgi aktarımıyla sınırlı kalmayıp vizyoner bir bakış açısının geliştirilmesine de katkı sağlamaktadır. Örneğin M1, bu süreci "Yeni yöntem ve yaklaşımlar öğrenerek mesleki perspektifimi zenginleştiriyor" şeklinde ifade ederek, seminerlerin mesleki gelişim üzerindeki derinleştirici etkisine dikkat çekmiştir. Benzer şekilde M6, özellikle "Dijital Ölçme-Değerlendirme" temalı seminerlerin okulun genel politikasını şekillendirmede stratejik bir rol oynadığını belirtmiştir. Bu durum, hizmet içi eğitimlerin kurumsal değişim yönetimini kolaylaştırdığına işaret etmektedir.

Hizmet içi eğitimlerden elde edilen birikimlerin kurum içinde paylaşılması, Toplam Kalite Yönetiminin (TKY) temel taşlarından biri olan "öğrenen organizasyon" kültürüyle doğrudan örtüşmektedir. M4 ve M5, seminerler vasıtasıyla edindikleri güncel bilgileri okullarındaki öğretmenlerle paylaşarak bilgi yayılımını sağladıklarını ve bu sayede okul genelinde bir farkındalık yarattıklarını ifade etmişlerdir. Bireysel öğrenmenin kurumsal bir nitelik kazanarak okulun tüm paydaşlarına yayılması, TKY'nin sürekli iyileştirme ve çalışan katılımı ilkelerini desteklemekte; yöneticinin öğretimsel liderlik rolünü pekiştirmektedir. Seminerlerin mesleki gelişime katkısına ilişkin temalar Şekil 1'de gösterilmiştir.



Şekil 1. Mesleki Gelişime Katkısı

TKY İlkeleri Bağlamında Seminerlerin Etkilerini Değerlendirme

Eğitim yöneticilerinin hizmet içi eğitim seminerlerine yönelik değerlendirmeleri; Toplam Kalite Yönetiminin (TKY) temel sütunları olan sürekli iyileştirme, liderlik, katılımcılık ve süreç yönetimi ilkeleriyle güçlü bir paralellik göstermektedir. Katılımcılar, bu eğitimlerin kurumsal işleyişi daha sistematik bir yapıya kavuşturduğunu ve bireysel liderlik vizyonlarını geliştirdiğini ifade etmişlerdir.

Sürekli iyileştirme ve liderlik kapasitesi bağlamında yöneticiler, eğitimlerin kendi potansiyellerini keşfetme ve yönetim süreçlerini veriye dayalı hâle getirme noktasındaki etkisini vurgulamışlardır. Örneğin M3, katıldığı seminerlerin kendi potansiyelini fark etmesine yardımcı olduğunu belirterek sürekli iyileştirmeye yönelik içsel bir farkındalık kazandığını dile getirmiştir. Benzer şekilde M8, eğitimlerin ardından yöneticilik becerilerinin ve karar alma süreçlerinin daha sistematik bir yapıya büründüğünü belirterek, liderlik ve süreç yönetimi ilkelerinin sahadaki yansımasına dikkat çekmiştir. TKY yaklaşımına göre liderlerin kalite kültürünü taşıyan ana aktörler olarak sürekli gelişim sağlaması, okul düzeyinde sürdürülebilir bir kalite döngüsü oluşturulması açısından kritik önem taşımaktadır.

TKY'nin en kritik unsurlarından biri olan "paydaş odaklılık" ve "paydaş memnuniyeti" ilkeleri, seminerlerin etkilerinin okulun tüm bileşenlerine yayıldığını göstermektedir. Yöneticiler, aldıkları eğitimlerin sadece kendi gelişimlerine değil; öğretmen, öğrenci ve veli etkileşimlerine de olumlu yansımaları olduğunu gözlemlemişlerdir. Katılımcılardan M6, veli katılımını artırma stratejileri üzerine aldığı eğitimin ardından, veli toplantılarına katılımda yaklaşık %40'lık bir artış yaşandığını beyan etmiştir; bu durum doğrulanmamış bir öz bildirim olmakla birlikte, katılımcının algısına göre paydaş katılımında bir iyileşmeye işaret etmektedir.

İletişim ve sunum teknikleri gibi sosyal becerilere odaklanan eğitimlerin etkisine değinen M7, veli toplantılarının artık daha yapıcı ve verimli geçtiğini belirtirken; M6, etkili sunum teknikleri sayesinde okul paydaşlarının anlatılanlara olan ilgisinin arttığını vurgulamıştır. Ayrıca M8, "Duygu Yönetimi" seminerinin paydaşlara yönelik daha duyarlı bir liderlik yaklaşımı geliştirmelerine yardımcı olduğunu ifade etmiştir. Eğitimde kalitenin tüm okul bileşenlerinin memnuniyeti ve katılım düzeyiyle ilgili olduğu gerçeğinden hareketle, bu tür yansımalar TKY'nin insan odaklı yönetim anlayışının hizmet içi eğitimler aracılığıyla okul kültürüne entegre edildiğine işaret etmektedir. Seminerlerin paydaş memnuniyetine yansımalarına ilişkin temalar Şekil 2'de gösterilmiştir.



Şekil 2. Paydaş Memnuniyeti

Uygulama Sürecinde Karşılaşılan Güçlü ve Zayıf Yönler

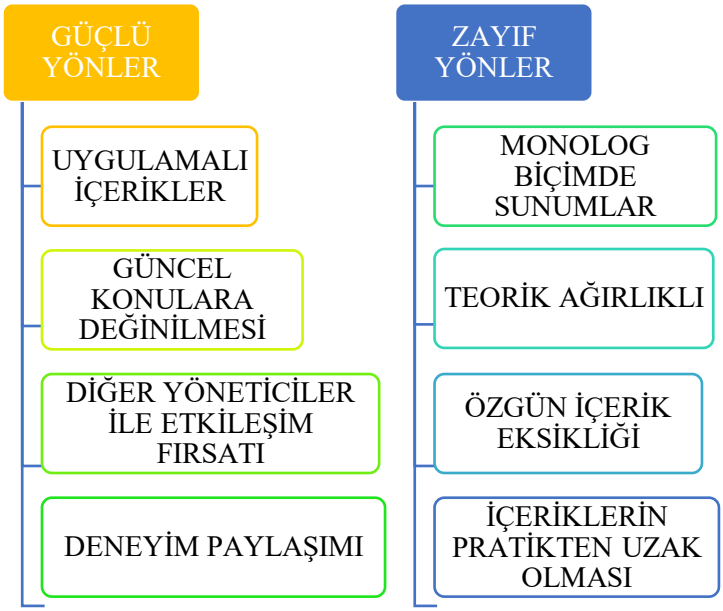
Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin büyük çoğunluğu, hizmet içi eğitim seminerlerinin içerik açısından genel bir yeterliliğe sahip olduğunu ancak uygulamaya dönük boyutlarda ciddi eksiklikler barındırdığını vurgulamıştır. Özellikle teorik anlatımların ağırlıkta olması, öğrenilen bilgilerin kalıcılığını ve sahadaki işlevselliğini olumsuz etkilemektedir. Katılımcılardan M7, teorik içeriğin kalıcılığı azalttığını, uygulamalı eğitimlerin ise hem katılım motivasyonunu hem de öğrenme düzeyini belirgin biçimde artırdığını belirtmiştir. Güncel programların etkisi bağlamında M4, "Türkiye Yüzyılı Maarif Semineri" gibi içeriklerin mesleki gelişimlerine önemli katkılar sunduğunu belirterek, bu tür güncel içeriklerin Toplam Kalite Yönetiminin (TKY) değişime ve gelişime açık yapısal dinamikleriyle örtüştüğünü ifade etmiştir.

İçerik planlamasındaki temel sorunlardan biri, eğitimlerin yerel ve bölgesel ihtiyaçları tam olarak karşılayamamasıdır. Özellikle kırsal bölgelerde veya dezavantajlı çevrelerde görev yapan yöneticiler, seminer içeriklerinin genellikle merkez okulların imkân ve koşullarına göre yapılandırıldığını belirtmişlerdir. M2 ve M5, bu uyumsuzluğun kırsal şartlarda uygulama zorluğu yarattığına dikkat çekerek, bu durumu TKY'nin "veriye dayalı karar alma" ve "ihtiyaca uygun planlama" ilkeleri açısından bir zafiyet olarak nitelendirmişlerdir.

Hizmet içi eğitimlerin yapısal süreçleri incelendiğinde; zamanlama, ulaşım ve organizasyonel planlama konularında çeşitli sınırlılıklar yaşandığı görülmektedir. Yöneticiler, seminerlerin okulun yoğun olduğu zaman dilimlerinde veya hafta sonlarında gerçekleştirilmesinin motivasyon ve verimlilik kaybına yol açtığını ifade etmişlerdir. Katılımcılardan M3, eğitimlerin okul saatleri içinde planlanmasının yönetsel süreçleri aksattığını belirtirken; M2 ve M6, kırsal okullardan merkeze ulaşım ve zaman uyumsuzluğu nedeniyle eğitimlere katılımın sekteye uğradığını vurgulamıştır. M8 ise seminerlerin dinlenme zamanlarına denk getirilmesinin iş-yaşam dengesini bozduğunu ve bunun da mesleki motivasyonu düşürdüğünü dile getirmiştir. TKY perspektifinden çalışan refahının ve süreç planlamasının önemi dikkate alındığında, bu yapısal engeller eğitimlerin tam işlevsellik kazanmasını zorlaştırmaktadır.

Araştırmada seminerlerin güçlü yönleri arasında; uygulamalı oturumlar, katılımcıların deneyim paylaşımına imkân tanıyan etkileşimli ortamlar, güncel konuların ele alınması ve farklı kurumlardan gelen yöneticilerle kurulan profesyonel ağlar ön plana çıkmaktadır. M1 ve M4, uygulamalı bölümlerin öğrenilenleri kalıcı kıldığını; M7 ve M8 ise diğer yöneticilerle yapılan deneyim paylaşımlarının yönetim pratiklerini zenginleştirdiğini ifade etmiştir.

Buna karşın seminerlerin zayıf yönleri; monolog biçimindeki sunumlar, yöneticiliğe özgü pratik içerik eksikliği ve teknolojik uygulamaların okul altyapılarıyla uyumsuzluğu olarak sıralanmaktadır. M6 ve M7, teorik olarak anlatılan bazı teknolojik yeniliklerin altyapı yetersizliği nedeniyle okullarında hayata geçirilemediğini belirtmişlerdir. TKY'nin "sistem yaklaşımı" gereği, eğitim içeriklerinin kurumun fiziksel ve sistemsel kapasitesiyle uyumlu olması esastır. Bu uyumsuzluklar, süreçler arasındaki bütünlüğü zayıflatarak hizmet içi eğitimin kurumsal gelişime olan katkısını sınırlandırmaktadır. Seminerlerin güçlü ve zayıf yönlerine ilişkin temalar Şekil 3'te gösterilmiştir.



Şekil 3. Güçlü ve Zayıf Yönler

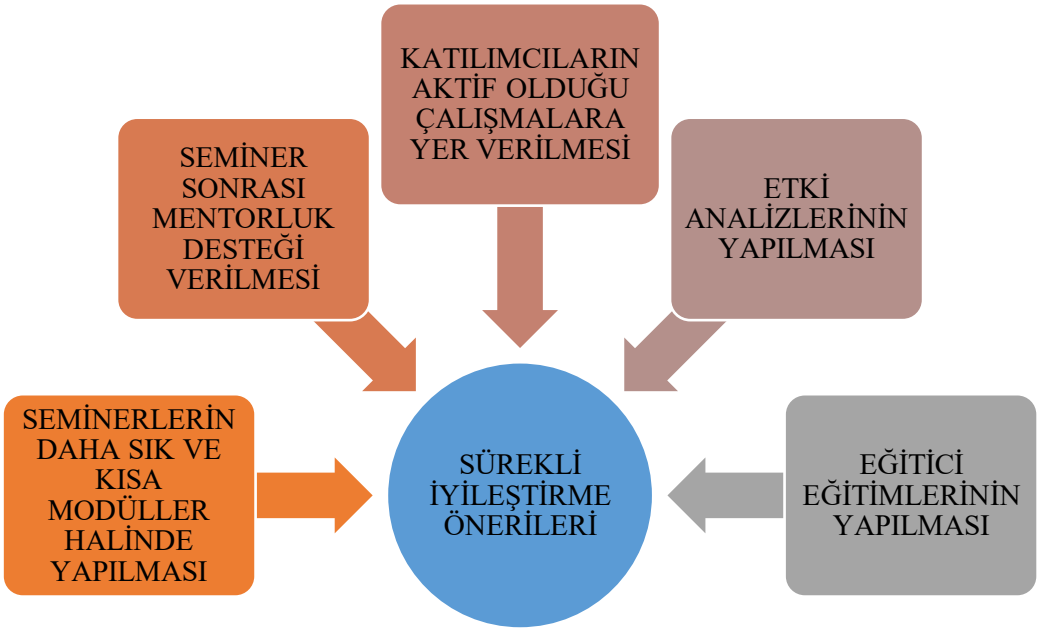
Seminerlerin Niteliğini Artırmaya Yönelik Öneriler

Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin tamamı, hizmet içi eğitim seminerlerinin kurumsal kaliteye katkısını artırmak amacıyla sürekli iyileştirme anlayışına dayalı stratejik öneriler sunmuşlardır. Bu öneriler, mevcut eğitim modelinin daha dinamik, katılımcı ve sonuç odaklı bir yapıya kavuşturulması gerekliliğini ortaya koymaktadır.

Eğitimlerin yapısal düzenlenmesine yönelik olarak, seminerlerin yıl içine yayılan daha kısa ve sık modüller hâlinde (örneğin her dönem başı ve sonu) planlanması gerektiği vurgulanmıştır. Katılımcılardan M1 ve M4, bu yöntemin bilginin güncelliğini koruyacağını belirtmişlerdir. Ayrıca, pasif dinleyici modelinden uzaklaşılarak vaka analizleri ve grup çalışmaları gibi yöneticilerin aktif rol aldığı uygulamalı modellerin benimsenmesi gerektiği ifade edilmiştir. M6 ve M5 ise içeriklerin okul türlerine ve yöneticilerin branş/ihtiyaç alanlarına göre özelleştirilmesinin, eğitimin sahadaki pratik karşılığını güçlendireceğini dile getirmişlerdir.

Eğitimin kalıcılığını desteklemek amacıyla, seminer sonrası süreçlerde yöneticilere rehberlik edecek bir mentorluk sisteminin kurulması (M2, M9) ve eğitimlerin sahadaki yansımalarının anket ya da uygulama takibi gibi yöntemlerle düzenli olarak izlenmesi (M3, M7) önerilmektedir. Bu yaklaşımlar, Toplam Kalite Yönetiminin "veriye dayalı karar alma" ve "süreç yönetimi" ilkeleriyle uyum göstermektedir. Son olarak, eğitim niteliğini doğrudan etkileyen bir unsur olarak eğitici eğitimlerine de önem verilmesi gerektiği; seminer veren uzmanların da güncel yetişkin eğitimi yöntemleri konusunda yetkinleştirilmesi gerektiği belirtilmiştir.

Eğitim sisteminin doğrudan uygulayıcıları olan yöneticilerden gelen bu çözüm teklifleri, hizmet içi eğitimlerin sadece birer faaliyet olmanın ötesine geçerek, okullarda sürdürülebilir bir kalite kültürünün inşasında temel bir araç olarak konumlandırılabileceğini göstermektedir. Katılımcıların sürekli iyileştirmeye yönelik önerilerine ilişkin temalar Şekil 4'te gösterilmiştir.



Şekil 4. Sürekli İyileştirme Önerileri

TARTIŞMA

Bu araştırmada, Muş il merkezinde görev yapan okul yöneticilerinin hizmet içi eğitim seminerlerine ilişkin deneyimleri, Toplam Kalite Yönetimi (TKY) perspektifinden ele alınmıştır. Elde edilen bulgular, hizmet içi eğitimlerin yöneticilerin mesleki gelişimine ve liderlik kapasitelerine önemli katkılar sunduğunu ortaya koymakla birlikte; içerik, uygulama ve yapı açısından bazı sınırlılıkların da bulunduğunu göstermektedir. Bu bölümde bulgular, ilgili literatürle karşılaştırılarak analitik bir çerçevede tartışılmıştır.

Araştırmanın ilk önemli bulgusu, hizmet içi eğitim seminerlerinin okul yöneticilerinin bilgi, beceri ve liderlik yetkinliklerini geliştirdiği yönündedir. Katılımcıların özellikle stratejik planlama, kriz yönetimi ve dijital dönüşüm gibi alanlarda kendilerini geliştirdiklerini ifade etmeleri, hizmet içi eğitimin mesleki gelişim üzerindeki belirleyici rolünü desteklemektedir. Bu sonuç, hizmet içi eğitimlerin yöneticilerin profesyonel yeterliklerini artırdığına ilişkin önceki çalışmalarla paralellik göstermektedir (Demirkasımoğlu, 2006). Bu durum, TKY'nin "sürekli iyileştirme" ilkesiyle de doğrudan örtüşmektedir; çünkü yöneticilerin bireysel gelişimi, kurumsal kalite döngüsünün temelini oluşturmaktadır. Ancak bu katkının büyük ölçüde katılımcı algılarına dayalı olduğu unutulmamalı; bu nedenle bulguların genellenebilirlikten ziyade bağlamsal bir değer taşıdığı göz önünde bulundurulmalıdır.

Araştırmanın bir diğer önemli bulgusu, hizmet içi eğitimlerin TKY ilkeleriyle genel olarak uyumlu bir yapı sergilemesine rağmen, özellikle "paydaş odaklılık" ve "veriye dayalı planlama" boyutlarında eksiklikler barındırdığıdır. Katılımcılar, eğitimlerin liderlik ve sürekli gelişim açısından katkı sağladığını ifade ederken; içeriklerin yerel ihtiyaçlara yeterince cevap vermediğini vurgulamışlardır. Bu durum, TKY yaklaşımında merkezi bir öneme sahip olan "müşteri (paydaş) odaklılık" ilkesinin uygulamada yeterince karşılık bulamadığını göstermektedir (Aydın, 2010). Literatürde de benzer şekilde, hizmet içi eğitim programlarının çoğunlukla merkezi planlamaya dayalı olduğu ve yerel ihtiyaç analizlerinin yeterince dikkate alınmadığı belirtilmektedir (S. M. Özdemir, 2010). Bu bağlamda, araştırmanın bulguları mevcut literatürü destekler nitelikte olup, özellikle bölgesel bağlamın önemini bir kez daha ortaya koymaktadır.

Araştırmada dikkat çeken bir diğer bulgu, hizmet içi eğitimlerin uygulama boyutuna ilişkin sınırlılıklardır. Katılımcıların büyük çoğunluğu, seminerlerin teorik ağırlıklı olduğunu ve uygulamaya dönük içeriklerin yetersiz kaldığını ifade etmiştir. Bu bulgu, yetişkin eğitimi ilkeleri açısından değerlendirildiğinde önemli bir soruna işaret etmektedir. Nitekim yetişkin öğrenmesi, deneyim temelli ve uygulamaya dönük süreçlerle daha etkili hâle gelmektedir (Yalçın, 2011). Ayrıca TKY'nin "süreç yönetimi" ve "sürekli gelişim" ilkeleri de, öğrenmenin yalnızca bilgi aktarımıyla değil, uygulama ve geri bildirim döngüsüyle desteklenmesini gerektirir. Bu açıdan bakıldığında, mevcut hizmet içi eğitim uygulamalarının TKY'nin bütüncül yapısını tam anlamıyla yansıtamadığı söylenebilir.

Araştırmanın bulguları, hizmet içi eğitimlerin yapısal boyutuna ilişkin önemli sorunları da ortaya koymaktadır. Zamanlama, ulaşım ve organizasyonel planlama gibi faktörlerin eğitim sürecini olumsuz etkilediği görülmüştür. Özellikle kırsal bölgelerle etkileşim içinde olan okullarda görev yapan yöneticiler, bu tür lojistik sorunların eğitime erişimi zorlaştırdığını belirtmiştir. Bu durum, TKY'nin "sistem yaklaşımı" ilkesi çerçevesinde değerlendirildiğinde, eğitim süreçlerinin yalnızca içerik açısından değil, aynı zamanda uygulama koşulları

açısından da bütüncül bir şekilde ele alınması gerektiğini göstermektedir (Deming, 1986). Nitekim sistemin herhangi bir bileşenindeki aksaklık, genel kalite düzeyini doğrudan etkilemektedir.

Bununla birlikte araştırmada elde edilen bulgular, hizmet içi eğitimlerin güçlü yönlerini de ortaya koymaktadır. Özellikle uygulamalı oturumlar, katılımcılar arası deneyim paylaşımı ve profesyonel etkileşim ortamları, eğitimlerin en işlevsel yönleri olarak öne çıkmıştır. Bu durum, TKY'nin "katılımcılık" ve "öğrenen organizasyon" anlayışıyla uyumludur. Yöneticilerin yalnızca bilgi alıcı değil, aynı zamanda bilgi üretici ve paylaşımcı aktörler olarak sürece dâhil olmaları, kurumsal öğrenmenin yaygınlaşmasına katkı sağlamaktadır (Şişman, 2004). Bu bağlamda, etkileşim temelli eğitim modellerinin yaygınlaştırılması, hizmet içi eğitimlerin etkililiğini artırabilecek önemli bir strateji olarak değerlendirilebilir.

Araştırmanın dikkat çeken bir diğer yönü, bulguların bağlama özgü özellikler taşımasıdır. Muş ili örneğinde elde edilen sonuçlar, özellikle bölgesel koşulların hizmet içi eğitimlerin etkililiği üzerindeki belirleyici rolünü ortaya koymaktadır. Bu durum, literatürde sıklıkla ihmal edilen yerel bağlamın önemine işaret etmektedir. Çoğu çalışma hizmet içi eğitimleri genel bir çerçevede ele alırken, bu araştırma yöneticilerin deneyimleri üzerinden bölgesel farklılıkları görünür kılması açısından özgün bir katkı sunmaktadır.

Sonuç olarak, bu araştırma hizmet içi eğitim seminerlerinin TKY perspektifinden değerlendirilmesinde önemli bulgular ortaya koymakta; özellikle yerel ihtiyaçlara duyarlı, uygulama temelli ve sistematik olarak izlenen eğitim modellerinin gerekliliğini vurgulamaktadır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışma, hizmet içi eğitim seminerlerinin niteliğinin artırılması ve eğitim kurumlarında sürdürülebilir bir kalite kültürünün oluşturulması açısından önemli çıkarımlar sunmaktadır. Elde edilen bulgular, özellikle karar vericiler ve uygulayıcılar için, hizmet içi eğitimlerin daha etkili ve işlevsel hâle getirilmesine yönelik bir çerçeve sunmaktadır.

Araştırma sonuçları, hizmet içi eğitimlerin TKY ilkeleriyle genel olarak uyumlu bir çerçeve sunduğunu; ancak özellikle paydaş odaklılık, yerel ihtiyaçlara duyarlılık ve uygulama temelli öğrenme boyutlarında geliştirilmesi gereken yönler bulunduğunu ortaya koymaktadır. Bu durum, eğitimlerin yalnızca planlanan içerik üzerinden değil, aynı zamanda uygulama bağlamı ve katılımcı ihtiyaçları doğrultusunda yeniden yapılandırılması gerektiğini göstermektedir. Özellikle bölgesel farklılıkların dikkate alınmaması, eğitimlerin sahadaki karşılığını zayıflatmakta ve kurumsal kaliteye olan katkısını sınırlamaktadır.

Bu bulgular doğrultusunda geliştirilen öneriler aşağıda sunulmuştur:

- Hizmet içi eğitim programları, merkezi bir anlayıştan ziyade bölgesel ve yerel ihtiyaç analizlerine dayalı olarak tasarlanmalıdır. Özellikle kırsal ve dezavantajlı bölgelerin özgün koşulları eğitim içeriklerine yansıtılmalıdır.
- Eğitim süreçlerinde pasif katılım yerine, yöneticilerin aktif rol aldığı uygulamalı, etkileşim temelli ve problem çözmeye dayalı öğrenme modelleri yaygınlaştırılmalıdır.
- Eğitimlerin etkililiğini artırmak amacıyla, seminer sonrası süreçleri kapsayan mentorluk, süpervizyon ve izleme-değerlendirme mekanizmaları sistematik bir yapıya kavuşturulmalıdır.
- Hizmet içi eğitimlerin planlanması ve uygulanması sürecinde, eğitim politikaları düzeyinde daha fazla kaynak, zaman ve kurumsal destek sağlanmalıdır.
- Toplam Kalite Yönetimi ilkeleri, yalnızca kuramsal düzeyde değil; eğitim içerikleri, uygulama süreçleri ve değerlendirme mekanizmalarıyla bütünleşik bir biçimde hayata geçirilmelidir.

Sonuç olarak, hizmet içi eğitim seminerlerinin TKY perspektifiyle yeniden yapılandırılması; eğitim kurumlarında kalite kültürünün güçlendirilmesi ve yöneticilerin liderlik kapasitesinin geliştirilmesi açısından kritik bir gereklilik olarak ortaya çıkmaktadır.

Etik Kurul Onayı

Bu araştırma, Muş Alparslan Üniversitesi Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulunun 16.06.2026 tarihli ve 5 sayılı toplantısında aldığı 34 numaralı kararla (Karar Sayısı: 72) uygun görülmüştür.

Kaynakça

Akdemir, A. S. (2020). Eğitimde toplam kalite yönetimi uygulamalarının değerlendirilmesi. *Eğitim Yönetimi Dergisi*, *26*(3), 389–410.

Aydın, M. (2010). *Eğitim yönetimi (10. baskı)*. Hatiboğlu Yayıncılık.

Creswell, J. W. (2007). *Qualitative inquiry & research design: Choosing among five approaches*. Sage Publications.

Çelik, V. (2020). *Eğitimsel liderlik*. Pegem Akademi.

Deming, W. E. (1986). *Out of the crisis*. MIT Press.

Demirkasımoğlu, N. (2006). Hizmet içi eğitimin öğretmenlerin mesleki gelişimindeki rolü. *Milli Eğitim Dergisi*, *34*(170), 56–67.

Güldür, M. M. (2022). *Hizmet içi eğitim*. Ankara Üniversitesi Açık Ders Materyalleri.

Gümüşeli, A. İ. (1996). Hizmet içi eğitim programlarının değerlendirilmesi. *Eğitim ve Bilim*, *20*(100), 47–56.

Juran, J. M. (1992). *Juran on quality by design: The new steps for planning quality into goods and services*. Free Press.

Kaya, A. (2014). *Eğitimde hizmet içi eğitim uygulamaları*. Anı Yayıncılık.

Klenke, K. (2016). Qualitative research as method. *Qualitative research in the study of leadership* içinde (ss. 31–55). Emerald Group Publishing Limited. https://doi.org/10.1108/978-1-78560-651-920152003

Kuş, E. (2003). *Nicel araştırma teknikleri*. Anı Yayıncılık.

Millî Eğitim Bakanlığı. (2023). *Millî Eğitim Bakanlığı personeli hizmet içi eğitim yönetmeliği*.

Özdemir, L. (2021). Türkiye'de hizmet içi eğitim süreci ve öğretmenlerin hizmet içi eğitim gereksinimlerinin nedenleri ile uygulamada karşılaşılan sorunlar hakkında literatür taraması. *Akademik Tarih ve Düşünce Dergisi*, *8*(2), 495–522. https://doi.org/10.46868/atdd.104

Özdemir, S. M. (2010). Eğitimde toplam kalite yönetimi uygulamalarının değerlendirilmesi: Öğretmen görüşlerine dayalı bir araştırma. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, *10*(1), 205–229.

Şimşek, H. (2012). Eğitimde toplam kalite yönetimi uygulamaları: Bir değerlendirme. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, *18*(4), 475–496.

Şişman, M. (2004). *Öğretim liderliği*. Pegem Akademi Yayıncılık.

Taymaz, H. (1997). *Hizmet içi eğitim: Kavramlar, ilkeler, yöntemler*. Pegem Yayıncılık.

Yalçın, İ. (2011). *Yetişkin eğitimi ve hizmet içi eğitim uygulamaları*. Anı Yayıncılık.

Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2011). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Seçkin Yayıncılık.

Yılmaz, K. ve Altınkurt, Y. (2012). Toplam kalite yönetimi uygulamalarının eğitim kurumlarında yansımaları. *Eğitim ve Bilim*, *37*(165), 222–236.

Ek 1. Yarı Yapılandırılmış Görüşme Soruları

Hizmet İçi Eğitim Seminerlerinin Etkinliği

1. Katıldığınız hizmet içi eğitim seminerlerinin mesleki gelişiminize katkısı var mıdır?
2. Hizmet içi eğitimlerin içeriği yeterli midir?
3. Seminerlerin süresi ve zamanlaması uygun mu? Değişmesini istediğiniz bir yön var mı?

Toplam Kalite Yönetimi (TKY) İlkeleri ve Hizmet İçi Eğitim

4. Hizmet içi eğitim seminerlerinin, kurumunuzda TKY ilkelerinin uygulanmasına katkısını nasıl değerlendiriyorsunuz?
5. Seminerlerin, sürekli iyileştirme açısından gelişiminizi destekliyor mu? Örneklerle açıklayabilir misiniz?
6. Hizmet içi eğitim seminerlerinin, kurumunuzun paydaşlarının (öğrenci, veli, öğretmen) memnuniyetine katkısını nasıl değerlendiriyorsunuz?

Hizmet İçi Eğitim Seminerlerinin Güçlü ve Zayıf Yönleri

7. Hizmet içi eğitim seminerlerinin en güçlü yönleri sizce nelerdir?
8. Seminerlerin en zayıf yönleri veya eksik kalan yönleri nelerdir?
9. Seminerlerde karşılaştığınız en büyük zorluklar nelerdir?

İyileştirme Önerileri

10. Hizmet içi eğitim seminerlerinin etkinliğini artırmak için neler yapılabilir?
11. Sizce hizmet içi eğitimler ne sıklıkla düzenlenmelidir?
12. Hizmet içi eğitimler nasıl olursa daha etkili olur?

Genel Değerlendirme

13. Hizmet içi eğitim seminerlerinin, kurumunuzun genel kalite standartlarına katkısını nasıl değerlendiriyorsunuz?
14. Hizmet içi eğitim seminerleriyle ilgili eklemek istediğiniz başka bir konu var mı?

Extended Abstract

Introduction

The success of educational institutions depends to a large extent on the leadership capacity and professional competence of school administrators, and in-service training seminars (hizmet içi eğitim) serve as the principal strategic instrument for keeping administrators' knowledge and management approaches current. The article observes, however, that studies examining these seminars in depth through the principles of Total Quality Management (TQM; Toplam Kalite Yönetimi) and through administrators' subjective experiences remain limited, and it argues that the fit between training content and local needs is of particular importance in provinces with distinctive socio-economic dynamics such as Muş. TQM is presented as a holistic management approach grounded in Deming's Plan–Do–Check–Act cycle and in Juran's treatment of quality through planning, control, and improvement; in education, it extends quality to leadership, stakeholder orientation, employee participation, and continuous improvement, and the principles of stakeholder orientation and continuous improvement are taken as the basic criteria for evaluating in-service training.

The study asks to what extent the seminars contribute to administrators' professional knowledge, skills, and leadership competencies; to what extent their planning and implementation correspond to the TQM principles of continuous improvement, leadership, and stakeholder orientation; which structural and content-related limitations administrators encounter; and which solutions participants propose for improving the quality of the training.

Method

The study adopts a qualitative phenomenological design (olgubilim). The study group consists of ten administrators working in primary, lower secondary, and upper secondary schools of the Ministry of National Education in Muş city center, selected through typical case sampling, a purposive sampling method. Care was taken that some of their schools enroll students from rural settlements or directly experience regional logistical difficulties, and selection took into account gender, school type, educational attainment, career step, length of administrative service, and frequency of seminar attendance; participants were coded M1 to M10.

Data were collected through a semi-structured interview form whose draft was reviewed by two faculty members in educational administration and piloted with two school principals; the final form comprises six personal information questions and 14 open-ended questions. The study was approved by the Muş Alparslan University Scientific Research and Publication Ethics Committee. Face-to-face interviews were held in the participants' institutions with written informed consent, were audio-recorded with permission, and lasted 30 to 45 minutes on average. The data were analyzed through content analysis comprising verbatim transcription, coding in relation to the research questions and TQM principles with phenomenological reduction, and grouping of codes into themes, which yielded four main categories corresponding to the four sub-aims. Credibility was supported by repeated coding at different intervals, peer review of the themes by an expert academic, and member checking with some participants.

Results

Participants reported that the seminars helped them follow new management approaches, current legislation, and digital transformation, and that skills in crisis management and strategic planning allowed them to approach institutional problems with greater foresight. M1 stated that learning new methods and approaches enriched the participant's professional perspective, and M4 and M5 reported sharing what they had learned with their teachers, which the article relates to the TQM notion of the learning organization. The evaluations show parallels with the TQM principles of continuous improvement, leadership, participation, and process management, with M3 describing a recognition of personal potential and M8 a more systematic decision-making process. With regard to stakeholder orientation, M6 reported an increase of approximately 40% in attendance at parent meetings after a training on parental involvement, which the article treats as an unverified self-report reflecting the participant's perception of improved stakeholder participation.

Most administrators considered the content generally adequate but identified serious shortcomings in its practical dimension, since the predominance of theory weakens retention. Administrators in rural or disadvantaged settings stated that content is usually designed for the conditions of central schools, a mismatch that M2 and M5 characterized as a weakness in data-based decision-making and needs-based planning. Structural limitations concerned scheduling during busy periods or rest time, transportation from rural schools, and organization. Hands-on sessions, the exchange of experience, current topics, and professional networks emerged as strengths, whereas monologue-style presentations, a lack of practical content specific to administration, and the incompatibility of technological applications with school infrastructure emerged as weaknesses.

All participants offered suggestions, including shorter and more frequent modules distributed across the year, case analyses and group work in place of passive listening, adaptation of content to school types and needs, post-seminar mentoring, regular monitoring of the effects of training, and training of trainers in current adult education methods.

Discussion

The finding that the seminars develop administrators' competencies parallels earlier studies cited in the article and corresponds to the TQM principle of continuous improvement. The article cautions, however, that this contribution rests largely on participants' perceptions, so that the findings carry contextual rather than generalizable value. Although the seminars are broadly compatible with TQM, they show deficiencies in stakeholder orientation and data-based planning, which agrees with literature noting that in-service programs rest mainly on central planning and give insufficient attention to local needs analyses. The predominance of theory is interpreted in light of adult learning, which becomes more effective through experience-based processes, and the article concludes that current practice cannot be said to reflect the holistic structure of TQM fully. Problems of timing, transportation, and organization are read through the TQM system approach, according to which training must be considered in terms of its implementation conditions as well as its content, whereas hands-on sessions and the exchange of experience accord with the principles of participation and the learning organization.

The article regards the context-specific character of the findings as its original contribution, since the Muş case makes visible the role of regional conditions. It recommends that programs be designed on the basis of

regional and local needs analyses, that applied and interaction-based learning models replace passive participation, that mentoring, supervision, and monitoring-evaluation mechanisms be systematized, that more resources, time, and institutional support be provided, and that TQM principles be integrated into training content, implementation, and evaluation.

Administrative Evaluation of In-Service Training Practices: A Total Quality Management Perspective

Pinar, Emircan; Demir Yıldız, Canan

ABSTRACT

This study aims to examine the experiences of school administrators working in schools affiliated with the Ministry of National Education in the city centre of Muş regarding in-service training seminars within the framework of Total Quality Management (TQM). A qualitative research design employing a phenomenological approach was used, and semi-structured interviews were conducted with 10 school administrators determined through purposive sampling. The data obtained were analyzed using the content analysis technique.

Findings indicate that in-service training contributes to administrators' leadership competencies and professional development; however, according to the participants' views, the content remains insufficient in meeting local and regional needs. Furthermore, it was determined that the seminars offer a development process compatible with the TQM principles of continuous improvement, leadership, and participation, yet the expected effectiveness could not be fully attained due to stakeholder orientation issues and structural problems in implementation. The study offers strategic suggestions such as monitoring-evaluation and region-oriented content design to increase the quality of the training.

Keywords: In-Service Training, Total Quality Management, Administrator, Education, Quality