



T.C.
ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İŞLETME BİLİM DALI

**AVRUPA MÜKEMMELLİK MODELİNİN ÖZ
DEĞERLENDİRME ARACI OLARAK EĞİTİMDE
UYGULANMASININ ÇALIŞAN MEMNUNİYETİ İLE İŞ
TATMİNİ ÜZERİNE ETKİLERİ VE EĞİTİM KURUMLARINDA
KARŞILAŞTIRMALI DEĞERLENDİRME**

(YÜKSEK LİSANS TEZİ)

TAN TAMER ARMAĞAN

Danışman :

Prof.Dr. İsmail EFİL

BURSA - 2015

TEZ ONAY SAYFASI

T. C.
ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

İşletme Anabilim Dalı, İşletme Bilim Dalı'nda 701214042 numaralı Tan Tamer ARMAĞAN'ın hazırladığı "Avrupa Mükemmellik Modelinin Öz Değerlendirme Aracı Olarak Eğitimde Uygulanmasının Çalışan Memnuniyeti ile İş Tatmini Üzerine Etkileri ve Eğitim Kurumlarında Karşılaştırmalı Değerlendirme" konulu Yüksek Lisans Tezi ilgili tez savunma sınavı, 31/07 2015 günü 10.00 - 11.00 saatleri arasında yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda adayın tezinin/çalışmasının Başarılı (başarılı/başarısız) olduğuna Oy birliği (oy birliği/oy çokluğu) ile karar verilmiştir.


Üye (Tez Danışmanı ve Sınav
Komisyonu Başkanı)
Prof.Dr. İsmail EFİL
Uludağ Üniversitesi


Üye
Prof.Dr. Senem BESLER
Anadolu Üniversitesi


Üye
Doç.Dr. Kurtuluş KAYMAZ
Uludağ Üniversitesi

31 / 07 / 2015

ÖZET

Yazar Adı ve Soyadı : Tan Tamer ARMAĞAN
Üniversite : Uludağ Üniversitesi
Enstitü : Sosyal Bilimler Enstitüsü
Anabilim Dalı : İşletme
Bilim Dalı : İşletme
Tezin Niteliği : Yüksek Lisans Tezi
Sayfa Sayısı : XIV + 290
Mezuniyet Tarihi : 31 / 07 / 2015
Tez Danışmanı : Prof. Dr. İsmail EFİL

AVRUPA MÜKEMMELLİK MODELİNİN ÖZ DEĞERLENDİRME ARACI OLARAK EĞİTİMDE UYGULANMASININ ÇALIŞAN MEMNUNİYETİ İLE İŞ TATMİNİ ÜZERİNE ETKİLERİ VE EĞİTİM KURUMLARINDA KARŞILAŞTIRMALI DEĞERLENDİRME

EFQM mükemmellik modelinin öz değerlendirme aracı olarak eğitimde uygulanmasının sonuçlarını görmek amacıyla tez çalışmasına başlanmıştır. Bu nedenle eğitim kurumlarında modelin çalışan memnuniyeti ile iş tatmini üzerine etkileri ve eğitim kurumlarında karşılaştırmalı bir değerlendirme yapmak amaçlanmıştır. Milli Eğitim Bakanlığının Toplam Kalite Yönetimi çalışmalarında kullanmakta olduğu Çalışan Memnuniyeti anketi ile Minnesota İş Tatmini anketi belirlenmiş okullara uygulanarak sonuçlar değerlendirmeye alınmıştır. Tez çalışmasında EFQM mükemmellik modelini uygulayan ve uygulamayan eğitim kurumları arasında çalışan memnuniyeti ve iş tatmini açısından karşılaştırma yapılmıştır. Sonuçlar arasında belirgin bir farklılık olup olmadığı incelenmiştir.

Mesleki eğitimde ve öğretimde hizmetin kaliteli ve verimli olup olmadığını görmek için, eğitimin temel girdilerinden olan çalışan memnuniyeti ve iş tatmini önemli bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Eğitim kurumları bu durumda objektif kriterlere dayalı olarak paydaşlarına hesap verebilecek durumda olacaktır.

Çalışmalar sırasında anketin genel evreni içerisinden örneklem olarak Bursa ilindeki ortaöğretim kurumlarından Milli Eğitim Bakanlığı Mesleki ve Teknik Eğitim Genel Müdürlüğüne bağlı beş kurum seçilerek anket uygulaması yapılmıştır. Araştırma sonucunda EFQM mükemmellik modelinin eğitimde uygulanmasının çalışan memnuniyeti ile iş tatmini üzerine olumlu etkileri olduğu eğitim kurumları arasında anlamlı bir farklılık yarattığı görülmüştür. Elde edilen sonuçlardan hesap verebilirlik açısından eğitim kurumlarının kıyaslanabileceği sonucuna varılmıştır. Çalışmanın sonucunda, EFQM Mükemmellik Modelini uygulayan eğitim kurumlarında hem çalışan memnuniyeti hem de iş tatmininin tüm faktörlerinde eğitim kurumu çalışanların çalışan memnuniyetine ve iş tatminine olumlu yönde katkısı olduğu görülmüştür. Ancak ödüle sahip olmayan fakat kararlılık aşamasında olan eğitim kurumlarında hiç uygulamayana göre olumlu bir fark olduğu tespit edilmiştir. Fakat ödüle sahip olan işletmelerdeki kadar etkili olmadığı görülmüştür.

Anahtar Sözcükler:Öz değerlendirme, çalışan memnuniyeti, eğitim kurumları, iş tatmini, eğitim kalitesi, Avrupa mükemmellik modeli, EFQM modeli.

ABSTRACT

Name and Surname : Tan Tamer ARMAĞAN
University : UludağUniversity
Institution : Social Science Institution
Field : Business
Branch : Business
Degree Awarded : Master
Page Number : XIV + 290
Degree Date : 31 / 07 / 2015
Supervisor : Prof. Dr. İsmail EFİL

THE EFFECTS OF APPLICATION OF EUROPEAN MODEL OF EXCELLENCE AS MEANS OF SELF APPRAISAL IN EDUCATION ON EMPLOYEE SATISFACTION AND CONTENTMENT, AND A COMPERATIVE EVALUATION IN EDUCATIONAL INSTITUTIONS

This thesis study is commenced to evaluate the result of implementation of EFQM perfection model as a mean of self appraisal in education. Thus it is intended to get a comparative evaluation and the effects of the model on staff pleasure and job satisfaction at schools. Staff pleasure survey and Minesota job pleasure survey which are conducted at studies of Total Quality Management at National Education Ministry are implemented to the fixed schools and results are evaluated. In this study staff pleasure and job satisfaction are compared at the schools where perfection model is conducted or not. It is examined that if there is any distinctive difference between the results.

In order to infer whether the service in vocational and technical schools are eficient or not, staff pleasure and job satisfaction are basic inputs as essential agents. In this circumstances schools would be accountable to its partners based on impartial criteria.

In this study five schools in Bursa City which are under the command of National Education Ministry Vocational and Technical Education General Directorate have been chossen as a sample in the survey space and a survey has been conducted. At the end of the research it has been understood that there is a meaningful difference between the schools where the EFQM pleasure and job satisfaction has a positive effect on. It has been conculded that in terms of accountability, schools can be compared each other with the results of the research. At the end of the study it has been concluded that staff of educational instutions has made a positive effect on all aspects of staff pleasure and job satisfaction at the educational instutions where the EFQM model is implemented. It is established that there is a positive difference at the instutions which has not got prize but at the stage of determination more than the instutions which never implement it. Nevertheless not effective as the instutions which has got prize.

Keywords:Self assessment, Employee satisfaction, Job satisfaction, Education quality, European Model of excellence, Educational institutions, EFQM model.

ÖNSÖZ

Bir eğitimci ve aynı zamanda bir eğitim yöneticisi olarak kişisel gelişimime; içinde bulunduğum eğitim camiasına katkı sağlayacağını düşündüğüm EFQM mükemmellik modelinin öz değerlendirme aracı olarak eğitim kurumlarında uygulanmasının çalışan memnuniyeti ile iş tatmini üzerine etkileri ve eğitim kurumlarında karşılaştırmalı bir değerlendirme yapmak amacıyla tez çalışmalarına başlanmıştır.

Tez çalışmam süresince bana rehber olan ve destekleyen, tez konusunun belirlenmesinden tamamlanmasına kadar geçen süreç içerisinde karşılaştığım her probleme ışık tutan, bakış açısı ile zihnimde yeni ufuklar açan yapıcı ve yönlendirici fikirleri ile bana daima yol gösteren değerli hocam, danışmanım her anlamda bir Kalite insanı olan Prof.Dr.İsmail Efil'e teşekkür ediyorum.

Yüksek Lisans derslerim sırasında ve tez çalışmalarım başlangıcında bana manevi destek veren ve karşılaştığım güçlüklerde yol gösterip moral veren değerli hocam Prof.Dr. Zehra Başkaya hocama da teşekkürü bir borç bilerek kendisini rahmetle anıyorum. Nur içinde yatsın.

Araştırma kapsamında orta eğitim kurumlarında anketleri sabırla dolduran öğretmenlere, uygulamalarda kolaylık sağlayan eğitim kurumu yöneticilerine, anketlerin dağıtılması ve toplanmasında yardımcı olan eğitimci arkadaşlarıma katkı ve emekleri için ayrı ayrı teşekkür ediyorum.

Çalışmalarım süresince bana olan desteği, güveni, sabrı ve fedakârlığı için hayat arkadaşım sevgili eşim Arife Armağan'a en içten duygularıyla çok özel bir teşekkürü sunuyorum. Ayrıca onlara ayıramadığım zamanlarda gösterdikleri anlayış için sevgili oğullarım Ekrem Taner ve Tunç Berk'e de sonsuz teşekkürler.

İÇİNDEKİLER

Sayfa

TEZ ONAY SAYFASI	ii
ÖZET	iii
ABSTRACT	iv
ÖNSÖZ	v
İÇİNDEKİLER	vi
KISALTMALAR TABLOSU	xi
TABLOLAR LİSTESİ	xii
ŞEKİLLER LİSTESİ	xiv
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ VE EĞİTİM ALANINDA TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

1.1 TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ (TKY)	2
1.2.EĞİTİM ALANINDA TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ (TKY)	7
1.2.1 Deming ve Feuerstein'e Göre Eğitimde TKY'yi Uygulayan Okul Özellikleri:	12
1.2.2 Türkiye'de Eğitim Alanında Toplam Kalite Yönetimi	22
1.2.3 TKY'nin Eğitim Sistemine Katkıları.....	26
1.2.4 TKY'nin Eğitim Alanında Uygulanmasının Yararları:	29
1.3.OKUL GELİŞTİRME, OKUL HESAP VEREBİLİRLİĞİ, ÇALIŞAN MEMNUNİYETİ VE İŞ TATMİNİ.....	31
1.3.1 Okul Geliştirme	31
1.3.1.1 Geliştirme Stratejileri.....	33
1.3.2 Okul Hesap Verebilirliği	33
1.3.2.1 Eğitimde Hesap Verebilirlik Sistemleri.....	35
1.3.2.2 Eğitimde Bir Gelişim Politikası Olarak Hesap Verebilirlik.....	38
1.3.2.3 Hesap Verme Kavramı	40
1.3.3 Çalışan Memnuniyeti ve İş Tatmini	41
1.3.3.1 Motivasyon ve önemi	46
1.3.3.2 İş tatmini ve iş tatmininin sağlanmasında etkili faktörler	46
1.3.3.3 Eğitim, Öğretmenler ve İş Tatmini.....	47

İKİNCİ BÖLÜM

EFQM MÜKEMMELLİK MODELİ

2.1 EFQM MÜKEMMELLİK MODELİ.....	49
2.2 EFQM MÜKEMMELLİK MODELİ MÜKEMMELLİĞİN TEMEL KAVRAMLARI.....	55
2.2.1 Müşteriler için Değer Katma.....	56
2.2.2 Sürdürülebilir Bir Gelecek Yaratma.....	57
2.2.3 Kurumsal Yetenekleri Geliştirme.....	57
2.2.4 Yaratıcılık ve Yenileşimden Yararlanma	58
2.2.5 Vizyoner, Esin Veren ve Bütünsel Liderlik.....	59
2.2.6 Çeviklikle Yönetme	60
2.2.7 Çalışanların Yetenekleriyle Başarma	60
2.2.8 Mükemmel Sonuçları Sürdürme	61
2.3 EFQM MÜKEMMELLİK MODELİ KRİTERLERİ.....	63
2.3.1 Kriter 1.Liderlik.....	63
2.3.2 Kriter 2.Strateji.....	66
2.3.3. Kriter 3.Çalışanlar	68
2.3.4 Kriter 4.İşbirlikleri ve Kaynaklar.....	71
2.3.5 Kriter 5.Süreçler, Ürünler ve Hizmetler	73
2.3.6 Kriter 6.Müşterilerle İlgili Sonuçlar.....	76
2.3.7 Kriter 7.Çalışanlarla İlgili Sonuçlar	77
2.3.8 Kriter 8.Toplumla İlgili Sonuçlar	79
2.3.9 Kriter 9.İş Sonuçları	81
2.4 Temel Kavramların Kriterlerle Bütünselleştirilmesi.....	82
2.5 RADAR ARACI.....	83
2.5.1 Girdi Kriterleri İçin Radar	86
2.5.2 Sonuçlar İçin Radar	87
2.6 EFQM MÜKEMMELLİK MODELİNDE PUANLAMA.....	89
2.7 ÇALIŞANLARIN EFQM İÇİN ROLÜ VE ÖNEMİ	94
2.8.MÜKEMMELLİK MODELİ VE ÖZ DEĞERLENDİRME	95
2.8.1 Eğitim Kurumlarında Öz değerlendirme	99
2.8.2 Öz değerlendirme Kavramları	100

2.8.3. Öz değerlendirmenin Faydaları.....	101
2.8.4 Öz değerlendirme süreci	106
2.8.4.1 Kriter Ekibi	106
2.8.4.2. Öz değerlendirme Sürecinde Göz önünde Bulundurulması Gereken İlke, Kurallar ve Açıklamalar:.....	107
2.8.4.3.Özdeğerlendirme soru ve kriterleri (Genel)	109
2.9. EFQM MÜKEMMELLİK MODELİNİN EĞİTİM ALANINA UYARLANMIŞ KRİTER VE GÖSTERGELERİ	111
2.9.1. Liderlik (1 Nolu Kriter)	112
2.9.2. Politika ve Strateji (2 Nolu Kriter)	115
2.9.3. Çalışanlar (3 Nolu Kriter)	118
2.9.4. İşbirlikleri ve Kaynaklar (4 Nolu Kriter)	122
2.9.5. Süreçler (5 Nolu Kriter)	125
2.9.6 Sonuç Kriterleri	128
2.9.6.1. Müşteri Memnuniyetine İlişkin Sonuçlar (6 Nolu Kriter).....	131
2.9.6.2. Öğrenci Memnuniyeti İle İlgili Performans Göstergeleri (6 b Kriteri)	133
2.9.6.3. Veli Memnuniyeti İle İlgili Performans Göstergeleri (6 b Kriteri).....	135
2.9.7. Çalışan Memnuniyetine İlişkin Sonuçlar(7 Nolu Kriter).....	137
2.9.7.1. 7a Algılama ölçümleri	137
2.9.7.2. 7b Performans Göstergeleri.....	138
2.9.7.3.Çalışan Memnuniyeti İle İlgili Performans Göstergeleri (7 b Kriteri).....	139
2.9.8. Toplum Memnuniyetine İlişkin Sonuçlar.....	140
2.9.9. Toplum Memnuniyetine İlişkin Algı Verileri (8 a Kriteri)	140
2.9.9.1. 8a Algılama Ölçümleri.....	140
2.9.9.2. 8b Performans Göstergeleri.....	141
2.9.9.3. Toplum Memnuniyeti İle İlgili Performans Göstergeleri	142
2.9.10. Temel Performans Sonuçları (9 Nolu Kriter)	142
2.9.10.1. Temel Performans Çıktıları (9 a Kriteri).....	143
2.9.10.2. Temel Performans Göstergeleri (9 b Kriteri).....	144
2.10 LİTERATÜR TARAMASI (EFQM, Çalışan Memnuniyeti ve İş Tatmini)	142

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

EĞİTİM KURUMLARINDA UYGULANAN EFQM MÜKEMMELLİK MODELİNİN ÇALIŞAN MEMNUNİYETİ VE İŞ TATMİNİ ÜZERİNE ETKİLERİ

3.1 ARAŞTIRMANIN AMACI	155
3.2 ARAŞTIRMANIN MODELİ	155
3.3 EVREN VE ÖRNEKLEM	155
3.4 ARAŞTIRMADA KULLANILAN ÖLÇEKLER	156
3.5 ARAŞTIRMADA KULLANILAN ANALİZLER.....	156
3.6 DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERE İLİŞKİN SONUÇLAR.....	157
3.7 BULGULAR.....	158
3.7.1. Güvenirlik ve Faktör Analizleri	158
3.7.1.1 Çalışan Memnuniyeti Faktör Analizi.....	158
3.7.1.2 Çalışan Memnuniyeti Güvenilirlik Analizi.....	160
3.7.1.3 İş Tatmini Faktör Analizi.....	160
3.7.1.4 İş Tatmini Güvenilirlik Analizi	162
3.7.2 Varyans (Anova) Analizleri.....	162
3.7.2.1 Çalışan Memnuniyetine İlişkin Tek Yönlü Anova Analizi	162
3.7.2.2 İş Tatminine İlişkin Tek Yönlü Anova Analizi	169
SONUÇ	173
EK 1: EFQM Mükemmellik Modeli Kriterler Genel Tablo	177
EK 2: Eğitim kurumları (meslek liseleri) öz değerlendirme kriterleri	179
EK 3: EFQM Birinci Kriter puanlama matrisleri	188
EK 4: EFQM Eğitim kurumları (Meslek Liseleri) 2. girdi kriteri puanlama matrisleri	190
EK 5: EFQM Eğitim kurumları (Meslek Liseleri) 3. girdi kriteri puanlama matrisleri	193
EK 6: EFQM Eğitim kurumları (Meslek Liseleri) 4. girdi kriteri puanlama matrisleri	195
EK 7: EFQM Eğitim kurumları (Meslek Liseleri) 5. girdi kriteri puanlama matrisleri	197
EK 8: EFQM Öğrenci Memnuniyeti Anketi (6 a Kriteri).....	199
EK 9: EFQM Eğitim Kurumları (Meslek liseleri) sonuç kriteri puanlama matrisleri.....	202
EK 10: EFQM Veli Memnuniyeti Anketi (6 a Kriteri)	204
EK 11: EFQM 5. Kriter: Veli İle İlgili Memnuniyet Sonuçları (20 Puan).....	206

EK 12: EFQM 3. Kriter: İşletme İle İlgili Memnuniyet Sonuçları (20 Puan)	208
EK 13: EFQM 6b. Kriter: Hizmetten Yararlananlar İle İlgili Performans Sonuçları (80 Puan)....	210
.....	210
EK 14: EFQM 6b. Kriteri: Veli İle İlgili Memnuniyet Sonuçları (20 Puan).....	212
EK 15: EFQM6a3. Kriter: İşletme İle İlgili Memnuniyet Sonuçları (20 Puan)	214
EK 16: EFQM 6b. Kriter: Hizmetten Yararlananlar İle İlgili Performans Sonuçları (80 Puan)...	216
.....	216
EK 17: EFQM Çalışan Memnuniyeti Anketi (7a kriteri).....	218
EK 18: EFQM 7a. Kriter: Çalışanlar ile İlgili Memnuniyet Sonuçları (60 Puan).....	219
EK 19: EFQM 7b. Kriter: Çalışanlar ile İlgili Performans Sonuçları (70 Puan).....	221
EK 20: EFQM 8. Kriter: Toplumsal - Sosyal Sorumluluk İle İlgili Performans Sonuçları (50 Puan).....	223
EK 21: EFQM 9a. Kriter: Finansal Sonuçlar (50 Puan)	225
EK 22: EFQM 9b. Kriter: Temel Performansa İlişkin Diğer Sonuçlar (120 Puan)	227
EK 23: Eğitimcilere uygulanan anket formu	229
EK 24: SPSS Frekans Dağılımları	233
EK 25: SPSS Güvenirlilik Analizi Çalışan Memnuniyeti.....	235
EK 26: SPSS Çalışan Memnuniyeti Alt Boyutlarının Güvenilirlik Analizi	240
EK 27: SPSS Güvenilirlik Analizi İş Tatmini.....	242
EK 28: SPSS İş Tatmini alt boyutlarının Güvenilirlik Analizi.....	243
EK 29: SPSS Faktör Analizi Çalışan Memnuniyeti.....	244
EK 30: SPSS Faktör Analizi İş Tatmini	253
EK 31: SPSS Tek Yönlü Faktör Analizi Çalışan Memnuniyeti.....	259
EK 32: SPSS Tek yönlü Faktör Analizi İş Tatmini.....	264
EK 33: SPSS Tek Yönlü Anova Analizi Çalışan Memnuniyeti.....	269
EK 34: SPSS Tek Yönlü Anova İş Tatmini.....	275
EK 35: SPSS Çalışan Memnuniyeti ve İş Tatmini Ortalama Analizi	279
KAYNAKLAR.....	281
ÖZGEÇMİŞ.....	290

KISALTMALAR TABLOSU

Kısaltma	Bibliyografik Bilgi
a.g.e.	Adı Geçen Eser
a.g.m.	Adı Geçen Makale
Ar-ge	Araştırma Geliştirme
EC	Avrupa Komisyonu
EFQM	Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı
EQQ	Avrupa Kalite Organizasyonu
ISO	International Organization for Standardization
Kalder	Kalite Derneği
KGE	Kalite Geliştirme Ekibi
KK	Kalite Kurulu
MEB	Milli Eğitim Bakanlığı
MEM	Milli Eğitim Müdürlüğü
MLO	Müfredat Laboratuvar Okulu
OGYE	Okul Gelişim Yönetim Ekibi
p.	Page
pp.	Page of Page
RAM	Rehberlik Araştırma Merkezi
S.	Sayı
s.	Sayfa
ss.	Sayfadan Sayfaya
SPSS	Statistical Package Program For Social Sciences
TKY	Toplam Kalite Yönetimi
TÜSİAD	Türkiye Sanayici ve İş Adamları Derneği
vb.	Ve benzeri
vd.	Ve devamı

TABLolar LİSTESİ

Sayfa

Tablo 1. Eğitimde Dış Müşteriler – İç Müşteriler.....	21
Tablo 2. Okullarda TKY Uygulama Sürecindeki Değişimler	25
Tablo 3. Eğitimde Müşteri Tedarikçi İlişkileri	27
Tablo 4. Geleneksel Öğretim Sistemi ile Toplam Kalite Yönetimine Dayalı Öğretim Sistemi Arasındaki Farklar	28
Tablo 5. Bir Eğitim Kurumunda TKY Uygulamasının Elemanlarının Balık-kılçığı Diyagramı ile Sunumu.....	31
Tablo 6. EFQM Mükemmellik Modeli	62
Tablo 7. EFQM Model Temel Kavramlar ve Kriterler ilişkisi	83
Tablo 8. Girdilerin ve Sonuçların Değerlendirilmesi	85
Tablo 9. EFQM Girdiler için Radar.....	87
Tablo 10. EFQM Sonuçlar için Radar	89
Tablo 11. EFQM puanlama kriterleri	90
Tablo 12. Eğitim kurumları (meslek liseleri) 1 Nolu kriter öz değerlendirme formu	115
Tablo 13. Eğitim kurumları (meslek liseleri) 2 Nolu kriter öz değerlendirme formu	118
Tablo 14. Eğitim kurumları (meslek liseleri) 3 Nolu kriter öz değerlendirme formu	121
Tablo 15. Eğitim kurumları (meslek liseleri) 4 Nolu kriter öz değerlendirme formu	125
Tablo 16. Eğitim kurumları (meslek liseleri) 5 Nolu kriter öz değerlendirme formu	131
Tablo 17. Eğitim kurumları (meslek liseleri) 6 nolu kriter öz değerlendirme formu.....	133
Tablo 18. Eğitim kurumları (meslek liseleri) 6a nolu kriter öz değerlendirme formu.....	135
Tablo 19. Eğitim kurumları (meslek liseleri) 6b nolu kriter öz değerlendirme formu.....	136
Tablo 20. Eğitim kurumları (meslek liseleri) 7a nolu kriter öz değerlendirme formu.....	138
Tablo 21. Eğitim kurumları (meslek liseleri) 7b nolu kriter öz değerlendirme formu.....	140
Tablo 22. Eğitim kurumları (meslek liseleri) 8 nolu kriter öz değerlendirme formu.....	142
Tablo 23. Eğitim kurumları (meslek liseleri) 9a nolu kriter öz değerlendirme formu.....	143
Tablo 24. Eğitim kurumları (meslek liseleri) 9b nolu kriter öz değerlendirme formu.....	146
Tablo 25. Eğitim Kurumları (Meslek Liseleri) Girdi Kriterleri Puanlama Matrisleri.....	146
Tablo 26. Demografik Özellikler.....	157
Tablo 27. KMO and Bartlett's Test Çalışan Memnuniyeti	158

Tablo 28. Açıklanan Toplam Varyans Çalışan Memnuniyeti	159
Tablo 29. Güvenilirlik Analizi Çalışan Memnuniyeti.....	160
Tablo 30. Çalışan Memnuniyeti Ölçeği Alt Boyutları Güvenilirlik Analizi.....	160
Tablo 31. KMO and Bartlett's Test İş Tatmini.....	160
Tablo 32. Açıklanan Toplam Varyans İş Tatmini.....	160
Tablo 33. Güvenilirlik Analizi İş Tatmini	162
Tablo 34. İş Tatmini Ölçeği Alt Boyutları Güvenilirlik Analizi	162
Tablo 35. Varyansların Homojenlik Testi Çalışan Memnuniyeti Ortalama	162
Tablo 36. Anova Çalışan Memnuniyeti Ortalama.....	163
Tablo 37. Eğitim kurumu imkânları	165
Tablo 38. Çalışan Memnuniyeti Ortalamaları Kurum Bazlı Analizleri	169
Tablo 39. Varyansların Homojenlik Testi İş Tatmini Ortalama.....	169
Tablo 40. Anova İş Tatmini Ortalama	169
Tablo 41. İş Tatmini Ortalamaları Kurum Bazlı Analizleri	172

ŞEKİLLER LİSTESİ

Sayfa

Şekil 1. Toplam Kalite Yönetimi	6
Şekil 2. Mükemmelliğin Temel Kavramları	55
Şekil 3. RADAR Yaklaşımı	84
Şekil 4. Radar Kavramları	93
Şekil 5. PUKÖ ve sorun çözme	98
Şekil 6. Okul Öz Değerlendirme Genel Görünüm	105
Şekil 7. Çalışan Memnuniyeti Okul Ortalamaları	164
Şekil 8. İş Tatmini Okul Ortalamaları	170

GİRİŞ

Eğitim, toplumsal değişme ve dönüşümün temelini oluşturarak toplum kültürünün devamlılığını sağlamak zorundadır. İş dünyasındaki tüm sektörlerin insan gücü - iş gücü talebine eğitim sistemi cevap vermeye çalışmaktadır. Günümüzde bilim ve teknoloji alanındaki çok hızlı değişim, toplumları da hızla değiştirmekte, bu değişmelerde farklı nitelikte insan gücüne ihtiyacı ortaya çıkarmaktadır. Bu nedenle eğitim kurumları toplumların istediği nitelikteki insan gücünü – iş gücünü yetiştirmek için öncelikle kendilerini geliştirmek zorundadır.

Eğitim sektörünün en önemli özelliği ve eğitimi diğer sektörlerden ayıran yanı onun insanları şekillendirmesi ve belirlenen değerlerle donatmasıdır. Konu insan olduğu zaman ortaya çıkacak hataların etkisi herhangi bir ürün hatasından çok daha büyük olabilecektir. Bu nedenle insanları yarının dünyası için hazırlaması gerekliliği eğitim örgütlerinin omuzlarına büyük sorumluluklar yüklemektedir. Değişen dünyada, eğitim örgütlerinin yetiştirilen bu insanlara kaliteli bir eğitim vermeleri gerekir. Değişen toplumsal yapıya katkıda bulunabilecek, üretken, yenilikçi ve sürekli gelişme felsefesini benimsemiş insanlara olan ihtiyaç tartışma götürmez bir gerçeği oluşturmaktadır. Çağımızın küreselleşmiş dünyasındaki gelişmeler eğitim kurumlarının yapı ve işleyişinde mecburen değişime neden olmaktadır. Değişim sonucunda meydana gelen bu gelişmeleri eğitim sistemine uyarlamak ve bu amaçla eğitim kurumları için doğru politikalar oluşturmak gerekmektedir. Eğitimde nitelikli insan gücü yetiştirmek, küresel standartları oluşturmakla, mevcut sisteme göre yönetimi daha etkili ve verimli kılan, katılım ve işbirliğini öngören, insanı merkeze alan bir eğitim felsefesini kabul etmekle mümkün olacaktır. Küreselleşen dünyada her alanda olduğu gibi eğitim alanında da rekabetin arttığı ve kalitenin en önemli özellik olarak karşımıza çıktığı günümüzde, Türk Eğitim Sistemi'nin de kalite standartlarına göre yapılanması ve rekabet ortamının gereklerine göre insan yetiştirmesi ülke kalkınması açısından önemli hale gelmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ VE EĞİTİM ALANINDA TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

1. 1 TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ (TKY)

Toplam Kalite Yönetimi ya da kısaca TKY, W.Edwards Deming, Joseph M.Juran, Armand V.Feigenbaum ve Kaoru Ishikawa'nın öncülüğünü yaptığı 1990'lı yılların başından itibaren gelişen ve oldukça ilgi gören bir yaklaşımdır.¹ TKY'de, örgütsel açıdan toplam sözcüğü, grubun bütünlüğünü, üretim sürecine tüm üyelerin birlikte katılmasını; kalite sözcüğü, ürünün veya hizmetin önceden belirlenen amaç ve standartlara uygun olarak üretilmesini; yönetim sözcüğü ise, üretilen ürün veya hizmetin tüm üyelerin kabul ettiği bir yönetim ve liderlik sistemi içerisinde üretilmesini ifade etmektedir.² TKY, stratejik planlama, kaynak ayırma ve kalite ile ilgili planlama, değerlendirme ve fonksiyonel sistemli etkinlikleri kapsamaktadır.³

Dinamik pazarlar ve değişim, rekabet, kalite ve müşteri unsurları TKY'nin ortaya çıkmasında en önemli etkenlerdir. TKY, klasik yönetim anlayışına alternatif olarak doğan, gelişen ve gelişimine devam etmekte olan modern ve etkin yönetim anlayışının günümüzdeki ismidir. TKY, bir örgütteki değişik grupların müşteri tatminini de göz önünde tutarak; pazarlama, mühendislik, üretim ve hizmeti en ekonomik düzeyde gerçekleştirebilmek amacıyla; kalite geliştirme, kalite koruma ve kalite iyileştirme çabalarını birleştiren etkili bir sistemdir.⁴

TKY, müşteri ihtiyaçlarını yerine getirebilmek için kullanılan insan, iş, ürün ve/veya hizmet kalitelerinin sistematik bir yaklaşım ile tüm çalışanların katkıları ile sağlanmasıdır. Bu yönetim şeklinde uygulanan her süreçte tüm çalışanların fikir ve hedefleri kullanılmakta ve tüm çalışanlar kaliteye dahil edilmektedir. TKY, doğru işlerin, doğru biçimde yapılmasına odaklanır. Firma çapında bütün bölümleri içine alan yönetim felsefesini esas alır. Çalışanların katkısına önem verilir. Yapılan işlerden herkesin sorumlu olduğu vurgulanır. Amaç sürekli gelişmedir. Firma çapında bir bakış açısı imkânı sağlar.⁵

¹ Halil Altıntaş, "Eğitim Denetimi ve Toplam Kalite Yönetimi", **Çağdaş Eğitim Dergisi Nisan sayısı**, 23(242), 1998, ss.37-39.

² Mehmet Şişman, "Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi ve Kültür", **Eğitim ve Bilim Temmuz sayısı**, 21(105), 1997, ss.60-69.

³ İsmail Efil, **Toplam Kalite Yönetimi ve Toplam Kaliteye Ulaşmada Önemli Bir Araç: ISO 9000 Kalite Yönetim Sistemi**, Alfa Basın Yayın, İstanbul, 2003, s.19.

⁴ Nilgün Sarıkaya, **Toplam Kalite Yönetimi**, Sakarya Kitabevi, 1. Baskı, Sakarya, 2003, s.23.

⁵ İsmail Efil, a.g.e., s.275.

TKY, uzun vadede müşterinin tatmin olmasını başarmayı, kendi personeli ve toplum için faydalı olmayı amaçlayan, kalite üretimine yoğunlaşmış ve tüm personelin katılımına dayanan bir kuruluş yönetim biçimidir.⁶

TKY, bir işletmenin rekabet gücünü, verimlilik ve esnekliğini, her kademedeki çalışan personeli ve her faaliyeti dikkate alarak planlayan ve organize eden, etkili olabilmesi için örgütteki tüm personelin katılımının sağlandığı bir yaklaşımdır.⁷ TKY örgüt yönetiminde ve çalışanlarda tutum değişimini gerektirmektedir.⁸ Bu anlayışta temel amaç; üretim sürecine örgütün her kademesindeki bireyin gönüllü katılımını sağlayarak, tüm işletme süreçlerinin geliştirilmesi ile müşteri memnuniyetini optimum seviyeye çıkarma ve böylece daha az maliyetle daha kaliteli ürün ortaya çıkarmaktır.⁹

TKY, bir felsefe olduğu kadar örgütlerin yönetimlerinde kullanılacak etkili, basit ve uygulanabilir kural ve yönergelerdir.¹⁰ TKY, bir örgütün başarısında anahtar rol üstlenen sürekli değişim sürecine uyum ve eğitimi ön plana çıkaran bir yönetim felsefesidir.¹¹ TKY, maliyetleri sürekli düşürürken müşteri memnuniyetini kalıcı şekilde artırmayı hedefleyen insan odaklı bir yönetim sistemidir.¹² Toplam kalite yönetimi ile verimliliği maksimum düzeye çıkarmak, sıfır hataya yaklaşmak, tam bir müşteri tatmini sağlamak, pazar payını, performansı ve kârlılık düzeylerini arttırmak, rekabet gücü sağlamak amaçlanmaktadır.¹³

TKY, müşterinin beklentisinin aşılmasını hedefleyen, ekip çalışmasını destekleyen, tüm süreçlerin gözden geçirilmesini ve iyileştirilmesini sağlayan bir yönetim felsefesidir. Bu felsefe uygulandığı her işletmede farklı yöntemlerle ele alınmaktadır. Çünkü farklı kuruluşların değişim gerekçeleri ve elde etmek istediği sonuçlar farklı olduğundan TKY'nin kapsamı, uygulanacak yöntemler ve ayrılacak kaynaklar da farklılık gösterecektir. Ancak önemli olan ürün ve/veya hizmetin iyi tanımlanmış süreç ve süreç ilişkileri ile sürekli geliştirilmesidir. TKY'de kardan önce müşteri memnuniyeti gelmektedir. TKY'de insan, süreç, müşteri ve sürekli

⁶ İsmail Efil, a.g.e., s.68.

⁷ İge Pınar Tavmergen, "Eğitimde Toplam Kalite Yönetiminin Uygulanmasının Sağlayacağı Yararlar", **Anahtar Gazetesi Şubat sayısı**, 9(98), 1997, ss.6-7.

⁸ Ali Balcı, **Toplam Kalite Yönetimi**, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yönetici Adaylarının Eğitim Semineri Ders Notları 3-21, A.Ü. Basımevi, Ankara, 2000, ss.65-78.

⁹ Mehmet Şişman, a.g.m. ss.60-69.

¹⁰ Hasan ŞİMŞEK, **Toplam Kalite Yönetimi**, Kuram, İlkeler, Uygulamalar, İstanbul, 2007, s.43.

¹¹ a.g.e., s.43.

¹² a.g.e., s.43.

¹³ J.Veerı Arumugam - Rouhollah Mojtahedzadeh, "Critical Success Factors of Total Quality Management and their Impact on Performance of Iranian Automotive Industry: A Theoretical Approach", **European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences**, 33, 2011, p. 25-41.

geliştirme dört temel unsurdur ve birbirleri ile sürekli bir ilişki halindedirler. TKY, yalnız alt sistemleri, yalınlaştırılmış süreçleri veya fonksiyonel departmanları değil, sistemin tamamını yönetme eğilimini içermektedir.

TKY, tüm çalışanların kalitenin elde edilmesine katılması önemli bir unsurdur. Bununla birlikte, işletmenin dışından gelen ürün ve hizmetlerin, kuruluş içindeki üretimi ve üretilen bu ürünlerin müşteriye tesliminden sonraki işlemler sırasında, kalitenin sağlanması ve satış sonrası bakım aşamaları süresince kalitenin güvence altına alınması gerekir. TKY'nin en önemli özelliği ise; işletme performansının ve kalitenin sürekli iyileştirilmesi ile ilgili olmasıdır.¹⁴

TKY üst yönetimin, büyük bir istekle işin içinde olmasını ve gerçek desteğini ifade eder. Toplam kalite sistemini yürütmek için yöneticiler bir yandan müşterilerin kalite gereksinimini anlamak, bu gereksinimleri karşılamak ve hatalı ürünleri azaltmak konularında yapılan çalışmalara katılırken, diğer yandan da gerekli politikaların belirlenmesinin, tüm elemanların kendilerini bu politikaya yakın hissetmesinin ve politika hedeflerinin sağlanması konularına çalışır.¹⁵ TKY'de kararlar kişilerin inanç, düşünce ve varsayımlarına göre değil, sağlıklı verilerden elde edilen gerçeklere göre verilir.¹⁶

TKY, her kuruluşta her düzeyde performansın iyileştirilmesine yönelik, tamamıyla entegre olmuş çabalarla, yöneticiden işçiye kadar herkesi kapsayan düzenli iyileştirme faaliyetleridir.¹⁷ TKY, bir işletmede verimliliği maksimum düzeye çıkarmak, sıfır hataya yaklaşmak ve %100 müşteri tatmini sağlamada benimsenmesi gereken ve şirket içi tam katılımın sağlandığı bir yönetim anlayışıdır.¹⁸

TKY'de sıfır hata kavramı; işletmenin tüm süreçlerinde sürekli iyileştirmeyi, kabul edilebilir bir kalite düzeyi anlayışını, yönetimin beklentileri ile insan ilişkiler üzerinde odaklaşmayı, kaliteyi, kalite felsefesinin ve motivasyonun önemine inanmayı gerektirmektedir.¹⁹ TKY'de yönetim, personel ve sistemin birbiriyle yakın etkileşimi içerisinde tüm sistem müşteri tatminine odaklanır.²⁰

¹⁴ İsmail Efil, a.g.e., s.33.

¹⁵ İrfan Ertuğrul, **Toplam Kalite Kontrol**, Ekin Kitabevi, 2. Baskı, Bursa,2006, s.85.

¹⁶ İsmail Efil,**Toplam Kalite Yönetimi**, 7. Basım, Dora Basım-Yayın Dağıtım,Bursa, 2010, s.196.

¹⁷ Masaaki İMAİ, **KAİZEN**, Brisa Brdigestone Sabancı Lastik San. Ve Tic. A.Ş. Yayınları, ONK Ajansı, 1.Baskı, 1994, ss.19-25.

¹⁸ KALDER, **Eğitim Kurumları için Toplam Kalite Yönetimi ve Özdeğerlendirme**, Kalder Yayınları, İstanbul, 2002, s.3.

¹⁹ İsmail Efil, **Yönetimde Kalite Çemberleri ve Uygulama Örnekleri**, Üçüncü Basım, Uludağ Üniversitesi Güçlendirme Vakfı Yayın No: 11, Bursa, 1996, s.5.

²⁰ İsmail Efil, a.g.e., s.45.

TKY, bir kuruluşta üretilen mal ve hizmetlerin, işletme süreçlerinin ve personelin sürekli iyileştirilmesi ve geliştirilmesi yolu ile en düşük toplam maliyet düzeyinde, önceden belirlenmiş olan müşteri ihtiyaç ve beklentilerinin, tüm çalışanların kendilerinden beklenen yükümlülükleri yerine getirmeleri ile tatmin edilerek işletme performansını iyileştirme stratejisi olarak tanımlanmaktadır.²¹ TKY'nin temel amacı, müşterilerin kalite beklentilerini belirleyip, buna göre hatasız üretim yaparak müşteriye memnun etmek, kaliteyi geliştirmek için organizasyonda görevli herkesin sürekli olarak çaba göstermesini sağlamaktır.²²

TKY, işletmenin genel müdüründen işçisine kadar tüm personelin, kalitenin elde edilmesine katılması, dışarıdan gelen ürün ve hizmetlerin, ilgili kuruluş içindeki üretim ve mal sahibine teslimden sonraki işlemler sırasında, kalitenin sağlanması, satış sonrası bakım aşamaları süresince kalitenin güvence altına alınması, kuruluş performansının iyileştirilmesi ve kalitenin sürekli iyileştirilmesi ile ilgili faaliyetleri kapsamaktadır.²³

Genel olarak TKY üç ana noktada odaklanmıştır:²⁴

- Üretilen mamul ve hizmetlerin müşterilerin ihtiyaçlarına karşılık verecek şekilde tatmin edici olması,
- Toplam kalite müşteri memnuniyetini sağladığı gibi, satıcıların, pay sahiplerinin ve çalışanların beklentilerini de karşılamalı,
- İnsan kaynaklarının geliştirilmesi, genel çıkarların korunması yönünden de tatmin edici olmalı.

TKY süreçlerin, ürünlerin ve hizmetlerin sürekli iyileştirilmesi yoluyla; müşteri memnuniyeti ve çalışanların bağlılığını sağlayan bir yönetim felsefesidir. Sürdürülebilir mükemmellik sağlayan bir yönetim tarzı olması nedeniyle sürekli iyileştirme hedeflenir, ürünler ve süreçler dikkate alınarak müşteri ve tedarikçinin katılımı sağlanır. Aynı şekilde ekip ve takım çalışmaları yapılarak tüm çalışanlara sorumluluk verilir. TKY'yi uygulayabilmek için üst yönetimin liderliği, tüm çalışanların katılımı ve uzun dönemli, sistematik bir değişim programı gereklidir. Bu süreçte yönetimin katılımı, iletişim, sürekli gelişme, eğitim, ekip çalışması, süreç iyileştirme, toplam kalite yönetiminin başarısı için en önemli öğelerdir. Kısaca TKY, gerçek sorunlar için sanal bir çözümdür.

²¹ Nurettin Peşkircioğlu, "Toplam Kalite Yönetimi ve Katılımcılık", **Verimlilik dergisi Özel Sayı**, Ankara: Milli Prodük tivite Merkezi Yayını, 1996, s.32.

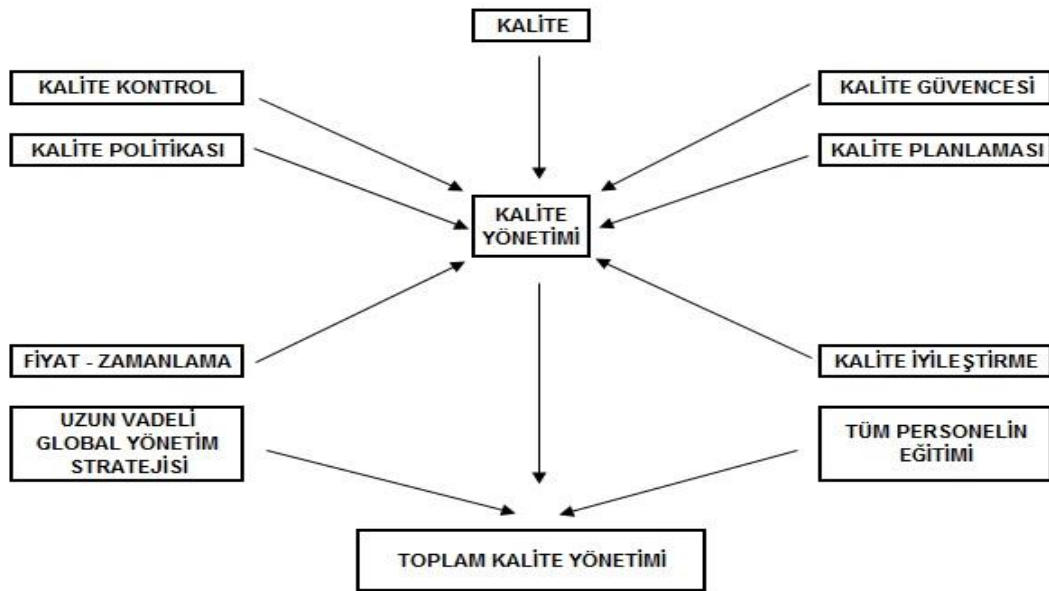
²² Milli Eğitim Bakanlığı, **Toplam kalite yönetimi**, cilt I, Konya Meram Endüstri Meslek Lisesi Matbaası, Ankara, 2001, s.48.

²³ İsmail Efil, **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, Uludağ Ü. Yay, Bursa, 1993, s.33.

²⁴ a.g.e., s.19

TKY hiç bir şeyin mükemmel olmadığı, çalışanların katılımıyla her şeyin geliştirilebileceği ve tüm çalışanların örgüt içinde kaliteyi başarma yolunda eşit rol oynadığı temeline dayanmaktadır.²⁵ Bu noktadan hareketle müşteri memnuniyeti ile örgütün tüm üyeleri ve topluma sunduğu faydalar sayesinde uzun dönemli başarıyı amaçlamaktadır.²⁶ Dolayısıyla toplam kalite yönetimi örgüt genelinde bir süreç olarak doğru işleri yapmak, ilk başta ve her zaman doğru yapmak, yaptığını çok iyi düşünmek ve sürekli olarak geliştirmek üzere çalışanların motive edilmesi ve güçlendirilmesini ifade eden bir mükemmellik arayışıdır.²⁷

TKY; Deming'in ortaya koyduğu kalite kavramıyla başlamış ve kalite devriminde yönetim guruları olarak dikkate alınan Juran, Feigenbaum, Crosby, Taguchi ve Ishikawa'nın çalışmalarıyla içeriği genişleyerek tüm işletme faaliyetlerine yön veren bir kavram olarak günümüzdeki konumuna ulaşmıştır.²⁸ Bu durumda TKY sistemini bir bütün olarak görmek istersek aşağıdaki şekle bakmak yeterli olabilir.²⁹



Şekil 1. Toplam Kalite Yönetimi

²⁵ Cezar Braicu, **The Implementation of Total Quality Management**, Metalurgia International, XV(8), 2010, p.166-168.

²⁶ Larry Weinstein, "The Application of a Total Quality Management Approach to Support Student Recruitment in Schools of Music", **Journal of Higher Education Policy and Manag.**, 31(4), 2009, p.367-377.

²⁷ M. Prabha Munhurrin - Vedmani Munhurrin - Arkrasunsingh Panchoo, **Total Quality Management Adoption in a Public Hospital: Evidence From Mauritius**, Global Journal of Business Research, 5(3), 2011, p. 67-77.

²⁸ Birol Bumin - Hakan Erkutlu, "Toplam Kalite Yönetimi ve Kıyaslama (Benchmarking) İlişkisi", **G.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi**, 1, 2002, s.83-100.

²⁹ İsmail Efil, a.g.e., s.43.

TKY öncelikle endüstrideki işletmeler tarafından ele alınmıştır. Daha sonra hizmet sektöründe kendine yer edinerek sağlıkta, bankacılıkta, otellerde, lokantalarda, eğitimde toplam kalite yaklaşımları uygulanmaya çalışılmıştır.³⁰

Sonuç olarak TKY konusunda Crosby, Feigenbaum, Deming, Shiba, Oakland, Kelly, Ishikawa, Kanji, Lammermeyr gibi literatüre katkıda bulunanların çoğu aşağıdaki özellikler üzerinde uzlaşma sağlamışlardır.³¹

- TKY müşteri odaklıdır,
 - TKY örgütün uzun dönemli taahhüdünü gerektirir,
 - TKY yönetim hamlesidir.
 - TKY’de insan önemlidir ve amacı kaliteye dayalı kültür üretmektir,
 - TKY’nin örgüt çalışanlarının genel bir amaç için motivasyonuna ihtiyacı vardır,
 - TKY’de ekiple çalışma önemlidir, müşteri tatmini için sürekli çalışma gereklidir.
- Bunun için müşteri beklentileri üzerine odaklanılır.

TKY için; liderlik, üst yönetimin bağlılığı, müşteri odaklılığı (memnuniyeti), toplam katılımcılık, sistematik analiz gelişim faktörleri ve bu faktörleri oluşturan unsurları kapsayan çalışmalar yapılması ve sürekli değerlendirilerek aksayan yönlerin giderilmesi gerekmektedir.³²

TKY, kalite geliştirmeye dayanan kurumsal bir yapının geliştirilmesi ve mevcut kalite araçlarının geliştirilmesine yönelik bir dizi kalite ilkelerinden oluşmaktadır. Bu nedenle TKY ilkelerinin kurumsal yönetim sistemiyle tamamen bütünleşmesi gerekmektedir. Yönetim sistemiyle tam bir bütünleşme olmaksızın yapılacak TKY uygulamaları ya başarılı gelişmelerin ortaya çıkması açısından çok uzun zaman alacak ya da herhangi bir sonuç vermeyecektir.³³

1.2 EĞİTİM ALANINDA TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ (TKY)

Toplam Kalite Yönetiminde temel dinamikler bireysellik, öznellik, özgürlük ve demokratiklikdir.³⁴ Eğitimde kaliteyle ilgili ölçütler, eğitim çalışanlarının alan bilgisi, öğrencilerin entelektüel gelişim düzeyleri, işbirliği, öğretimi destekleyici materyal kullanımı, öğretmenlerin sınıf yönetimi becerisi, öğrenciden dönüt alma, öğrencilerin bağımsız öğrenmelerini

³⁰ Rıdvan Bozkurt, “Eğitimde Toplam Kalite Üzerine Düşünceler”, **Anahtar Gazetesi Eylül sayısı**, 9(105), 1997, 4-22.

³¹ Ufuk Gencil, “Yükseköğretim Hizmetlerinde Toplam Kalite Yönetimi Ve Akreditasyon”, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt 3, Sayı:3, 2001, s.6.

³² Rıdvan Bozkurt, a.g.e. , s.4-22.

³³ Özgür Saraç, “Türk Vergi Yönetiminde Toplam Kalite”, **Türk İdare Dergisi**, 4.sayı, İzmir, 2001, s.49.

³⁴ Yusuf Budak, “Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi Açısından Öğretmenlere Yönelik Hizmet içi Eğitim İhtiyaçları ve Programlarına Bir Yaklaşım”, **Milli Eğitim Dergisi**, Bahar sayısı, Ankara, 1998, ss.35-37.

cesaretlendirme, etkili değerlendirme yöntemleri geliştirme şeklinde belirlenmiştir.³⁵ TKY'yi benimseyen eğitim kurumlarında eğitim-öğretimle ilgili alternatif düşünceler üreten çalışma grupları oluşturulur. Bu çalışma grupları eğitim çalışanlarına yönelik hizmet içi eğitim programları, vizyon oluşturma, çevre-okul bütünlüğünü sağlama, katılımcı yönetim felsefesi, işbirliği, takım çalışması, insan kaynağının geliştirilmesi, güdüleme, problem çözme, yaratıcılığı geliştirme ve üretkenliği artırma, etkili yönetsel ve öğretimsel liderlik konularına odaklanmaktadır. Bu sebeple, eğitimi toplumsal gelişmenin dinamikleri doğrultusunda yeniden tanımlamak ve eğitim örgütlerini bu amaçla işlevsel bir yapıya kavuşturmak gerekmektedir.

Eğitim, insanın gelişme ve bilgilenme merakını, yaratıcılığını ve üretkenliğini karşılayabilecek koşulları barındıran süreçler toplamıdır. Bu tanıma göre temel koşul, eğitim sisteminde insan kaynağından etkili bir şekilde yararlanmak gerekir. Toplum ve dünyayı göz önünde bulundurmadan otoriter politika ve anlayışlarla, istenen hedefi ulaşmak zordur. Bu durumda gelişmeye açık esnek bir yapılanma modeli olan TKY'nin eğitim kurumlarının yapı ve işleyişine uygun olduğu görülmektedir.³⁶

TKY, eğitim kurumlarının sistemini yeniden ele almayı öngörmektedir. TKY, eğitim kurumlarını öğrenen örgüte dönüştüren, öğretmen, yönetici ve öğrencileri sürekli öğrenme ve gelişmeye yönlendiren bir anlayıştır. TKY, eğitim kurumları için yeni bir vizyon yaratmakta ve eğitim kurumlarının amaçlarını yeniden belirlemektedir. Eğitim kurumlarının alışlagelmiş ve gelenekselleşmiş mevcut sisteme dayalı olarak değil, değişime uyum sağlayan ve toplum gereksinmelerine yanıt verebilecek esneklikte yapılandırılması zorunludur. TKY, eğitim kurumlarında işlevsel olmayan sistemlerin gözlenmesine ve ortaya çıkarılmasına yardımcı olan bir yönetsel yaklaşımdır. TKY, eğitim kurumları için uzun dönemli hedeflerin ve stratejilerin belirlenmesini gerektirmektedir. Bu nedenle de TKY, çalışma ortamında yetki devrini, sorumluluk almayı, çalışanların güdülenmesini ve eğitim personelinde sürekli öğrenme ve gelişme isteğinin yaratılmasını amaçlamaktadır. Kısaca TKY'ye göre eğitim kurumlarında öğretimin sürekli iyileştirilmesini öngören bir yönetsel yaklaşım egemen olmalıdır.³⁷

Eğitim kurumlarında Toplam Kalite Yönetimi bilincinin artırılması kurumsal olarak performans artışına sebep olabileceği gibi bireysel performans artışına da etki edebilecektir.

³⁵ Gray Rinehart, "Building A Vision for Quality Education", **Journal of School Leadership**, v:3, n:3, May, 1993, pp.260-268.

³⁶ Amy Kirle Lezberg, "Quality Kontrol in Distance Education: The Role of Regional Accreditation", **The American Journal of Distance Education**, v:12, n.2, U.S.A,1998,pp.11-19

³⁷ Mark Richie, "Quality Management for Educational Technology", **Association for Educational Communication and Technology**, Washington D.C. ,1999,p.59

TKY, eğitim-öğretim süreçlerinde, yönetici, öğretmen ve öğrenci rollerinde, eğitim kurumlarının amaçlarında, örgütlenmesinde, işleyişinde, eğitim programlarında değişen ve gelişen koşullara hızla adaptasyonu sağlayacak sürekli bir değişimi istemektedir. Eğitim öğrencileri geleceğe hazırlamak için yapılmaktadır. Öyleyse nitelikli, araştıran, sorgulayan, bilimsel düşünme anlayışına sahip öğrenciler yetiştirmek için eğitim kurumları; öğrencisiyle, öğretmeniyle, yönetici ve personeliyle topyekûn olarak kaliteli eğitimi amaç edinmelidir. Her düzey, fonksiyon ve departmanda çalışanlar arası kalite bilincinin artırılması kurumsal performansın artışıyla sonuçlanmaktadır.³⁸

Eğitimde kalite, eğitim sisteminin beğenilmesi, kusursuzluğu, insanların yenilikleri izleyebilme bilgi ve becerisine sahip olması ve bu davranışları gösteren insanların yetiştirilmesidir. Eğitimde kalite, eğitimin kullanma amaçlarına uygunluğunu ve mezuniyet sonrasında iş dünyasında oluşan işveren taleplerinin öğrencilerce yerine getirilmesi, öğrenci performansı, deneyimi ile teorik ve uygulamalı bilgi donanımıdır. Doğru eğitimin; doğru zamanda, doğru kişilere, doğru mekânda, doğru eğitimlerle verilmesiyle eğitimde kaliteyi sağlar. Eğitim sisteminin kalitesi, insan kaynaklarının, fiziksel kaynakların, öğrenci hizmetlerinin, sosyal ve kültürel çevrenin, eğitim teknolojisinin, öğrenci-okul-sektör işbirliğinin, eğitim yönetiminin ve eğitim programının kalite-zenginlik dengesi ile yükseltilecektir.

Özellikle eğitim ve öğretimin ürünü olan yenilik ve teknolojinin yaratıcısı olan insanın diğer alanlar için işgücü kaynağını oluşturması, eğitimde kalite anlayışının kabul görmesiyle diğer alanlardaki kalitenin sağlanması konusunda büyük kolaylık sağlayacaktır. Bu nedenle eğitim ve öğretimdeki oluşacak kalite, toplumsal düzeydeki kalitenin oluşturulması açısından oldukça büyük bir öneme sahiptir.

Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi, çevre ile birebir etkileşim içinde, çevrenin ihtiyaçlarının farkında olup takip eden, eğitim kurumunu etkileyen unsurları dengeleyen, değişime açık, okul içinde öğretmen, öğrenci ve okul personeli arasında dengeyi sağlayan, iyi ilişkiler kurduran, demokratik, anlayışlı, geniş görüş açısına sahip, mevcut kaynakları gerçekçi bir şekilde kullanan bir felsefedir. Bütün eğitim çalışanlarının ve tabii ki öğrencilerin aktif bir şekilde katıldığı sürekli iyileştirmeler ile artan veli (müşteri) tatmininin meydana getirdiği eğitim kültürünün üç önemli ögesi vardır. Bunlar herkesin katılımı, sürekli iyileştirme ve müşteri odaklılık. Bunu desteklemek üzere; ayrıca yönetimin kararlılığı ve liderliği, gerçeklere dayalı olma ve ölçüm, toplum kalite ve insan kaynaklarının etkin yönetimi de gereklidir.

³⁸ Alireza Shahraki - Mina Konarizadeh, " HRM effects on TQM", **Society for Business and Management Dynamics** , 1 (3),2011,p.2

Eğitimde TKY uygulamaları nedeniyle esnek ve yaratıcı düşünce biçimi gelişmekte, sürekli gelişim birincil amaç olmakta ve sonuçta eğitim kurumunun organizasyon kültürü gelişim göstermektedir. Yetki devri ve kaynak kullanımında esneklik sağlamak, performans yönlü kültürü geliştirmeyi kabul etmek günümüzün TKY anlayışının vazgeçilmez öğeleri olarak karşımıza çıkmaktadır.³⁹

Globalleşmiş dünyamızda, sadece yüksek kalitede ürün ve hizmet üreten örgütlerin başarı ve gelişmelerini sürdürebileceği gerçeği karşımıza çıkmaktadır.⁴⁰ Buradan yola çıkarak; zaman, zihin, beden, ruh gücü ve maddi kaynakların kullanımının israf edilmeden gerçekleştirilmesini sağlayabilecek bir eğitim anlayışı bizi sürekli değişimin dinamik bir yapı taşı olan "Eğitimde Kalite" kavramına götürecektir.⁴¹ Toplam Kalite Yönetimi, okulları çocuklara adapte etmenin bir yoludur; çocukları okullara değil." anlayışını benimsemek TKY'nin yol haritasıdır.

İstenen ve belirli yeteneklere sahip nitelikli insanı yetiştirme çabası, eğitim kurumları için temel hedeftir. Küreselleşen dünyamızda, eğitimde belirli standartlara sahip olma önemli ayrıcalıklar getirecektir. Eğitimde standartları sağlayabilmek için de sistem içerisinde belirli bir işlerliği oturtabilmek gerekmektedir. Eğitim kurumlarında yetiştirilmeye çalışılan gençlik, yarının sistemini kuracaktır. Gençliğin, değişen toplumların ihtiyaçlarına cevap verebilecek bilgi ve becerilerle yetiştirilmeleri eğitim örgütlerinin temel hedefidir. Bu hedefe ulaşmak için de "kaliteye olan inanç" önemli yer tutmaktadır.⁴²

Eğitimde kaliteden belirlenen hedeflere ne ölçüde ulaşıldığı, yani öğrencilerin bu amaçların ne kadarını yerine getirebildikleri anlaşılmaktadır. Eğitimde kalite denilince eğitim sisteminin beğenilmesi, kusursuzluğu, insanların yenilikleri izleyebilme bilgi ve becerisine sahip olması; kısaca, bu davranışları gösteren insanların yetiştirilmesi akla gelir. Eğitim sisteminin kalitesi, insan kaynaklarının, fiziksel kaynakların, öğrenci hizmetlerinin, sosyal ve kültürel çevrenin, eğitim teknolojisinin, öğrenci - okul- sektör işbirliğinin, eğitim yönetiminin ve eğitim programının kalite -zenginlik dengesi ile yükseltilebilir.⁴³

Eğitim bir toplumun sahip olduğu insanı yeniden yaratarak geleceğini kontrol etme girişimidir. Toplumsal bir kurum olan eğitimin formal örgütü okuldur. Okul dediğimiz örgütün en önemli ve açık özelliği, üzerinde çalıştığı hammaddenin toplumdaki gelen ve topluma giden

³⁹ Jeans Dahlgaard - Kai Kristensen - Coopal Kanji , "Total Quality Management and Education" , **Total Quality Management**, Vol: 6, No:5-6. ,1995,s.454

⁴⁰ William Glasser, **Okulda Kaliteli Eğitim**, 1.Basım, (Ulaş Kaplan Çev.), Beyaz Yayınlar, İstanbul,1999,s.4

⁴¹ Nur Senter, **21.Yüzyıla Doğru İnsan Merkezli Eğitim**, 1.Basım, Sarmal Yayınları, İstanbul,1997,ss.55-63

⁴² Halil Taş, " Toplam Kalite Yönetimi Kuramının Eğitim Yönetimine Katkıları", **Milli Eğitim Dergisi**,2000, sayı 145.

⁴³ Ali Temel,"Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi",**Milli Eğitim Dergisi**, 1999, sayı 144, s.48-50

insan oluşudur. Okul; birey boyutu kurum boyutundan daha duyarlı, informal yanı formal yanından daha ağır, etki alanı yetki alanından daha geniş açık sosyal bir sistemdir.⁴⁴

Eğitim kurumları toplum içerisinde belli hedefleri gerçekleştirmek için vardır. Eğitim kurumlarının genel amacı; kaliteli eğitim yapmak ve sonuçta toplum ile işgücü piyasasının beklentilerine uygun insan gücü yetiştirmektir. Eğitim kurumları bu hedeflerine nitelikli yöneticiler ve kurum verimliliğinde güçlü bir etkisi olan öğretmenlerle ulaşacaktır. Eğitim kurumlarında hedeflenen kaliteye ulaşmak, eğitim süreci içinde yapılan hataların en aza indirilmesi ile sağlanabilecektir.

Hızla globalleşen dünyamızda yoğun bir rekabet vardır. Bu rekabette iş dünyasının beklentilerini karşılayacak özellikte öğrencilerin yetiştirilmesi son derece önemlidir. Eğitim sistemi nitelikli mezunlar (çıkıtlar) vermede başarısız olursa, bu başarısızlığın faturasını ya işletmeler yeniden eğitim için milyarlar harcayarak ya da toplum kalitesiz mal ve hizmetlere katlanarak ödeyecektir.⁴⁵

Dünya standartları hızla değişmekte ve çita yukarı doğru gitmektedir. Buna uyum sağlamak için geleceğin insanını yetiştiren eğitim kurumlarımızı toplam kalite yönetimi sistemine acilen geçirmek bir zorunluluktur. Eğitim kurumları, yetiştirilecek insanın “kalitesi” konusunda, birbiriyle rekabet etmek, Türkiye’de ve dünya üzerindeki konumunu en iyi yere getirmek zorundalar. Kalite ile rekabet edilmesi durumunda her eğitim kurumu, verdiği eğitimi diğerlerinden daha kaliteli ve daha ekonomik yapma yarışı içine girecektir. Ancak Toplam Kalite Yönetimi sistemi sabır gerektirir. Toplam Kalite Yönetimi bir günde gerçekleştirilebilecek bir sistem değildir. Toplam Kalite Yönetiminden sihirli bir değnek gibi, her şeyi bir anda düzelterek beklemek yanlış bir inanıştır. Bu nedenle TKY sistemi zamanla güçlükler ve mücadelelerle olgunlaşacaktır. Bu süreç ağır işleyen bir süreçtir ve çıktısı eğitim kurumlarında uzun dönemde ortaya çıkacaktır.

Küreselleşen dünya ekonomisinde rekabet edebilmenin, kurumların devamlılığını sağlayarak büyümesinin en temel göstergesi gelişim ve değişim çabalarıdır. Bu süreçte hız faktörü de önemli bir katkı sağlamaktadır. Kaliteli bireylerin yetişmesinin yolu iyi kaliteli bir eğitimden geçmektedir. Değişen ve gelişen dünyaya ayak uydurmak, gelişmelere ve yeniliklere açık olmak, bireylerin katma değerini yükselten önemli etkenlerdir. İçinde bulunduğumuz dönemde toplumsal yapıdaki sürekli değişimler ile bilim ve teknolojiadaki gelişmeler eğitime duyulan ihtiyacı zorunlu hale getirmiştir. Bir ülkede üretilen ve tüketilen bilginin kalitesi ile bunu

⁴⁴ Halil Taş, .a.g.e. , sayı 145.

⁴⁵ Gültekin Yıldız - Kadir Ardıç, “Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi”,1999,www.bilgiyonetimi.org .
erişim:18.11.2013

belirleyen yetişmiş insan gücünün sahip olduğu özellikler, uluslararası platformda o ülkenin yerini belirlemede önemli role sahiptir.⁴⁶

Sonuçta bir ülkenin eğitim düzeyi o ülkenin sosyal, siyasi ve ekonomik yapısını direkt olarak etkilemektedir. Bu sebeple bir ülkede eğitim ne kadar kaliteli ise, o ülkenin insanları da o kadar kaliteli olacak ve toplum bilgi toplumu halini alacaktır.

TKY, yüksek dinamizme sahip, karmaşık bir örgütlenme gösteren toplumsal ve kültürel yapının başta ekonomik aktiviteler olmak üzere, her alanda insanların (müşterinin) tatmin edilmesini amaçlayan bir sistemdir. Sadece 'mükemmellik' anlamına gelmeyen, fakat böyle bir anlayıştan doğan TKY, sanayi alanında hedeflenen 'sıfır hata' hedefini de aşarak, günümüzde 'sürekli iyileştirme' yaklaşımı şeklini almıştır.

İsmi, TKY ile birlikte anılan ve TKY'nin fikir babalarından olan Deming, eğitimcileri; korku, şüphecilik ve bölücülük duyguları yerine, saygı ve güvenle olgunlaşan güçlü ilişkilerin oluşabileceği ve bunun sonucunda da öğretmen, öğrenci ve yöneticilerin sürekli gelişim yolunda tek bir yürek olabileceği eğitim ortamları oluşturmaya yönlendirmiştir.⁴⁷

1.2.1 Deming ve Feuerstein'e Göre Eğitimde TKY'yi Uygulayan Okul Özellikleri:

Deming ve Feuerstein'in öğretileri birleştiğinde kaliteye hedeflenmiş bir eğitim kurumunda aşağıdaki özellikler görülmektedir.⁴⁸

1. Öğrencilere onların daha etkili öğrenciler olmalarına yardımcı olacak araç- gerece dayalı zenginleştirilmiş bir eğitim-öğretim ortamı sunulmaktadır.

2. Öğrencilere, öğretmen ve yöneticilere, kalite yönetim problem çözme teknikleri, özellikle gelişim fırsatlarının teşhisinde takım olarak nasıl çalışılacağı, bu fırsatların nasıl tanımlanacağı ve gelişiminden kazanç sağlamak için hep birlikte nasıl çalışılacağı konusunda eğitim verilmektedir.

3. Tüm sınıflar, kalite yönetim prensiplerine göre çalışmaktadırlar. Buna göre Öğrenciler,

⁴⁶ Zuhal Cafoğlu, **Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi**, Avni Akyol Kültür ve Eğitim Vakfı Yayınları, İstanbul,1996,s.12

⁴⁷ Muhittin Şimşek, **Sorularla Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Sistemleri**, İstanbul, Alfa Yayınları,2000, s.87

⁴⁸ Myron Tribus, **Quality in Education According to the Teachings of Deming and Feuerstein**, Fremont, CA. <http://www.exergy.se/goran/hig/ses/pdfs/demingfeuerstein.pdf> erişim 10.04.2014

- a. Başarı standartlarını,
- b. Başarıyı sağlayacak teknikleri,
- c. Öğretmenin görevlerinin ne olduğunu,
- d. Öğrencilerin görevlerinin ne olduğunu,

e. Üçüncü şahıslara başarılarını hep birlikte, nasıl belgeleyeceklerini, göstereceklerini, belirlemek için öğretmenlerle iş birliği içine girmektedirler. Öğrenciler, kendi çalışmalarını değerlendirmekte ve bu sayede standartların oluşmasında ve değerlendirme tekniklerinde katkı sahibi olmaktadır.

4. Öğrencileri, yöneticileri, destek personeli ve velileri kapsayan eğitim kurumundaki herkes, sürekli gelişim sürecine katılacaktır.

5. Öğrenciler ve öğretmenler, öğretme ve öğrenme sürecinin gelişiminde aktif olarak rol almaktadırlar.

6. Okul yönetimi, kalite yönetim prensiplerini anlamakta ve uygulamaktadır.

TKY; eğitimde kalitenin, verimliliğin ve motivasyonun artmasını, müşteri memnuniyetinin ve hizmet kalitesinin yükselmesini, israfın önlenerek maliyetin azalmasını, hızlı bilgi akışını, kaynakların artırılmasını ve etkin kullanımını, öğrencilerin ve diğer çalışanların gelişmesini ve güçlenmesini, öğrencilerin öğrenmeyi öğrenmesini, her türlü eğitim teknolojisinin işe koşulmasını, sınıf disiplininin ve öğretmen öğrenci ilişkilerinin iyileşmesini, değerlendirmede kullanılacak yöntemlerin ve ölçme tekniklerinin gelişmesini, öğretme ve öğrenme sürecinden duyulan memnuniyetin artmasını, problem çözme ve karar verme sürecinin iyileşmesini, eğitim kurumlarına duyulan güven ve saygının artmasını sağlayabilecek bir yaklaşımdır.

Uluslararası eğitimde kaliteli eğitim için on yeni kavram üzerinde durulmaktadır. Bunlar öğrenmeyi yaratma ve düzenleme, öğrenmeyi yönetme, farkları kabul etme ve değerlendirme, öğrendiklerini uygulama, ekip çalışması yapma, okul yönetimine katılma, aileleri bilgilendirme, yeni teknolojiyi tanıtmaya, mesleki etik kuralları uygulama, sürekli eğitimi yönetmedir. Bu kavramların eğitime uygulanması, kurumda kaliteyi iyileştirme demektir.⁴⁹

Küreselleşme sürecinde eğitimde akreditasyon kaçınılmaz olarak görülmektedir. Gerçekte kamu kurumlarındaki düzen kurumların görevlerine ve amaçlarına ulaşmaları için

⁴⁹ Unesco (2003), **Atelier 4 Oualite de l'Education et Role Cle des Enseignants** <http://www.ibe.unesco.org/erişim/20.03.2014>

hizmetlerdeki kaliteyi garanti altına almayı ön plana çıkarmaktadır. Öğrencileri başarıya güdülemek, onların sıkı çalışmasını sağlamaktır. Sıkı çalışmanın ürünü mükemmelliktir.

2000 Mayıs'ta Avrupa Birliği Eğitim Kültür Birliği Genel Müdürlüğü Avrupa'da okul eğitimi kalitesi üzerine önemli bir rapor hazırlamıştır. 26 ülkenin eğitim bakanı ve uzmanlarından oluşan bir ekip ulusal düzeyde okul eğitimi kalite belirleyicilerini girdilere göre saptamıştır. Bu raporda, okul eğitimi ile ilgili 16 belirleyici tespit edilmiştir. Bu 16 belirleyici dört düzeyde incelenmiştir. Aşağıda bunlara yer verilmiştir.⁵⁰

1. Temel Düzeyde Olanlar: Matematik, okuma, bilim eğitimi, temel bilgi teknolojileri eğitimi, yabancı dil, öğrenmeyi öğrenme (yaşam boyu eğitim için strateji geliştirme ve araçları kullanma), kültürel eğitim.

2. Başarı ve Geçiş Belirleyicileri: Okul başarı oranı, Orta öğretimi bitirme oranı, Yükseköğretimde okullaşma oranı.

3. Değerlendirme ve Pilot Uygulama: Seçilen okullarda pilot uygulamaların yapılması ve bunların değerlendirilmesi, Velilerin katılımı.

4. Kaynak ve Yapı ile İlgili Belirleyiciler: Öğretmenin eğitimi ve yetiştirilmesi, Okul öncesi eğitim kurumlarına devam oranları, Öğrenci başına düşen bilgisayar oranı, Öğrenci başına düşen eğitim harcamaları.

Yukarıdaki kriterlere göre eğitimin standardı girdilerce belirlenmektedir. Kaliteyi öğrenci ve eğitim personelinin karakteristik özelliği belirlemektedir. Özetle buna bilgi yetenek ve karşılaştırma denilebilir.

Son yıllarda eğitim bilimlerinde ve eğitim-öğretim alanında eğitimin kalitesini artırmak için farklı yaklaşımlar sunulmaktadır.⁵¹ Kaliteyi artırmak için beş farklı yaklaşım söz konusudur. Bunlar;

1. Mükemmellik için kalite: Aynı karakteristik özellikleri taşıyan nesnelerin karşılaştırılması yaklaşımıdır. Bu yaklaşım felsefi bir yaklaşımdır.

2. Ölçülebilir nitelikte kalite: Bu durumda kalite ölçülebilir olmalıdır. Bu yaklaşım, ürün üzerine yönelik bir yaklaşım olarak kabul edilmektedir.

⁵⁰ Jean Pierre Goudailler, **Vers une Meilleure Gestion Ouebecoise De la Qualite en Enseignement Superieur: Un Outil multimedia Interactif 11e Colloque Annuel de la Societe d'Evaluation de Programme-quoi de Neuf en Evaluation de Programme Quebec. ,2002.**

⁵¹ Kekoni Hâmâlâinenet Ritva Jakku-Sihvonen, **Pour une Qualite de la Politique de Qualite de l'Education et de la Formation Document d'Information Pour la Reunion Informelle des Ministres de l'Education Tampere,1999, pp.1-42**

3. Ürün üzerine kurulmuş yaklaşım: Bu yaklaşım kalite gerekliliği olarak kabul edilmektedir.

4. Performans raporu/bedeli: Endüstri ve işletmelerde kullanılmakta olan yaklaşımdır. Değerler üzerine kurulmuş bir yaklaşımdır.

5. Kullanıcı- müşteri yaklaşımı.

TKY'nin gelişmesinde önemli katkıları olan Deming'in on dört ilkesinin eğitime uygulanması aşağıda açıklanmıştır.

1. Ürün ve hizmetin iyileştirilmesi için amaçlarda süreklilik yaratılmalıdır: Okul, öğrencilerin potansiyellerini öğretmen ve öğrencilerin birlikte çalışmalarının iyileştirilmesi yoluyla arttırmalarına destek olmaya odaklanmalıdır. Sınav sonuçları ve çeşitli değerlendirme sembolleri, her bir öğrencinin doğasında var olan sürekli öğrenme sürecinden sağladığı ilerlemeye göre önemsiz kalır.

2. Yeni felsefe benimsenmelidir: Okul liderleri, öğretmen-öğrenci takımlarının daha çok yetkilendirilmesi kanalıyla yeni, sürekli iyileştirme felsefesini benimsemeli ve tamamen desteklemelidir. Yeni felsefenin sadece okul veya il/ilçe çapındaki sınav sonuçlarını iyileştirmeye yönelik uygulaması, başarı için şart olan güveni sarsar.

3. Kitlesele denetime bağı kalmaya son verilmelidir: Öğrencilerin üretiminin temel getiri amacı olarak yalnızca sınavlarla yetinmek doğal olarak zaman kaybıdır ve güvenilirlikleri düşük olduğu kadar geçerlilikleri de genelde kısıtlıdır. Eğer hedef başarıyı arttırmaksa, ünitenin sonu öğrencilerin gelişimini değerlendirmek için çok geçtir. Öğrencinin eğitiminde testler ve diğer göstergeler, tüm öğrenme sürecinde bilimsel tanı ve öneri araçları olarak kullanılmalıdır. Öğrenme en iyi şekilde, öğrencilerin bilgi ve becerilerini gerçek yaşam uygulamalarında gösterdikleri performanslarıyla belirlenebilir. Öğrencilerden, eğer kendi eğitim süreçlerine sahip olmaları isteniliyorsa, çalışma ve gelişmelerini nasıl değerlendirmeleri gerektiği de öğretilmelidir.

4. Sadece fiyat etiketi üzerinden iş görme uygulamasına son verilmelidir: Okul içinde ve okul ile toplum arasında güven ve katılıma dayalı ilişkiler oluşturulmalıdır. Herkesin hem tedarikçi hem de müşteri olarak rolü kabul ve saygınlık görmelidir. Öğrenci, öğretmen, yönetici ve toplum potansiyelini arttırmak için mümkün olan her durumda birlikte ortaklaşa çalışmalıdır.

5. Üretim ve hizmet sistemini sürekli olarak geliştirilmelidir: Okul yöneticileri öğretmenlerin kendi öğrenme kaliteleri ve kişisel gelişiminin diğer durumlarının kalitesinde, (geçici) başarısızlıklardan değerli dersler alırken, sürekli ilerleme sağlayacak şekilde yetkilendirildiği bir içyapı oluşturulmalı ve bunu sürekli kılmalıdır.

6. Eğitim programları oluşturulmalıdır: Okul liderleri, okulun kendi kültürü ve beklentilerine yabancı olan yeni eğitim çalışanları için eğitim programları oluşturmalıdır. Etkili eğitim programları, yeni öğretmenler, hedefler belirlemekte, daha etkin öğretebilmek ve öğrencilerle birlikte çalışmalarının verimliliğini arttırmayı gösterir. Öğretmenler de ayrıca öğrencilerin öğrenme hedeflerini oluşturmak, okul çalışmalarında daha etkin olabilmeye ve kendi iş verimliliklerinin kalitesini arttırmaya yönelik programlar oluşturmalıdır. Öğretmenler hem yaklaşım, hem de davranışlarıyla “ iyi bir öğrenen “ in nasıl olması gerektiğini öğrencilere göstermelidir. Eğitimciler, eğitimci olmayı, öğrenciliklerinde edindikleri modellemeden öğrenirler.

7. Liderlik oluşturulmalıdır: Okul liderliği öğretmen, veli, öğrenci ve toplum üyeleriyle “ koç “ veya “ mentor “ olarak çalışılmasıdır. Tüm öğrencilerin gelişiminin öğretmen, öğrenci, veli ve bu ortak çabayı destekleyen toplum üyeleri tarafından en üst düzeye çıkarılmasıdır. Bu durum liderliğin değer kazanacağı bir kurum yapısında, birlikte çalışmayı içerir. Liderlik tehdit veya cezalandırmak değil, yardımcı olmaktır.

8. Korku uzaklaştırılmalıdır: Korku iş yerinde olduğu gibi okulda da üretkenliğin karşıtıdır. Korku; okul kültürü ve onun içermesi gereken her güzelliği yıpratır. Kurumsal değişimler güç paylaşımı, sorumluluk paylaşımı ve mükâfat paylaşımını yansıtmalıdır.

9. Çalışanların bölümleri arasındaki engelleri yıkılmalıdır: Öğretmen ve öğrenci üretkenliği, bölümlerin, öğrenmek ve keşfetmek için daha yoğun fırsatlar yaratma becerilerini arttırmak adına, birleştirdiklerinde çoğalır. Üretkenliği etkileyebilecek roller ve statü engellerini kaldıracak, bölümler arası ve çoklu düzeyde kalite takımları oluşturulmalıdır.

10. İş gücü için slogan, ders ve hedef oluşturmaktan vazgeçilmelidir: Öğretmenler, öğrenciler, yöneticiler, aileler ve toplum üyeleri, güç, sorumluluk ve ödüller adil dağıtıldığı sürece birlikte çalışmalarını iyileştirecek slogan ve öngörülerini oluşturabilirler. Eğitimdeki hedeflere ulaşılmadığında, bireyleri sorumlu tutmak yerine, sistem düzeltilmelidir.

11. Sayısal kotalardan vazgeçilmelidir: Öğrenme ve üretkenliği ölçmek için sayısal verilere yoğunlaşan ödev ve sınavlar, öğrenci gelişimi ve performansını tümüyle yansıtmazlar. Notlar son ürün olarak kabul edildiğinde, öğrencinin yatırımında uzun vadeli kazanımların yerini, kısa vadeli edinimler alır, bu da uzun vadede üretkenliğe zarar verir.

12. Çalışanların mutluluk ve gururunu önleyecek olan engeller ortadan kaldırılmalıdır: Öğretmen ve öğrenciler genelde başarılı olmak ve bununla gurur duymak ister. Okullar ortak çalışmalarla öğretmen ve öğrenci hatalarının sistemden kaynaklanan nedenlerini ortadan kaldırmaya uğraşmalıdır.

13. Etkin ve güçlü bir eğitim ve öğretim programı oluşturulmalıdır: Okulun tüm paydaşları, kendi profesyonel ve kişisel dünyalarının sınırlarını aşan fikir ve ilgi alanlarının paylaşımıyla eğitimlerinin zenginleştirilmesinin teşvik edilmesinden yararlanırlar. Okul müşteri tatminini arttırmak ve önder konumunu sürdürmek istiyorsa, yönetici, öğretmen ve öğrenciler için sürekli eğitim programları hazırlanmalıdır.

14. Dönüşümü gerçekleştirmek için harekete geçilmelidir: Öğrenciler dâhil olmak üzere her düzeydeki eğitim paydaşı, bu yeni felsefeyi öylesine iyi bir şekilde uygulamaya sokmalıdır ki, bu felsefe okul kültürü ve okul yapısının derinliklerine nüfuz edebilsin. Sadece öğretmen ve öğrenciler tek başlarına planı uygulamaya koyamaz. Bu planın okul sistemine uygulanabilmesi için, okulun tüm paydaşlarının katkısı ve sürekli üst düzey bir adanmışlık, planın iyi işlemesi ve uzun süreli olması için şarttır.

Eğitim aracılığıyla toplumda görülen olumlu gelişmelerle kalite politikalarının önemi artmaktadır. Avrupa'daki ülkeler kalite politikası geliştirirken eğitimde fırsat eşitliği, yaşam boyu eğitim, yeniliğe ve yaratıcılığa destek, eğitim-öğretim ortamında yarışma, değerlendirme metodu, öğrenmeyi öğrenme, iletişimsel yetenek, yaşam boyu eğitime güdülenme, yurttaşlık bilinci, sağlık eğitimi ve mesleki gelişimde alınan yeteneklere de önem vermektedir.

Eğitimde TKY'yi Dahlgaard ve diğerleri kısaca şöyle tanımlıyor:

“Bütün iş gören ve öğrencilerin aktif bir şekilde katıldığı sürekli iyileştirmeler ile artan müşteri tatmininin karakterize ettiği bir eğitim kültürü”. Eğitimde toplam kalitenin varlığından söz edebilmek için bu tanımda da belirtildiği gibi herkesin katılımı, sürekli iyileştirme ve müşteri odaklılık esastır. Bunu desteklemek üzere, ayrıca yönetimin kararlılığı ve liderliği, gerçeklere dayalı olma ve ölçüm, toplam kalite eğitimi ve insan kaynaklarının etkin yönetimi gereklidir.⁵²

Bu nedenle eğitim kurumları; her bireyi toplumsal gelişime yarar sağlayacak biçimde değerlendirmeyi esas alan, bireyi kendi değerlerine sahip çıkacak, onları en iyi şekilde tanıyıp, geliştirebilecek bir bilince kavuşturmayı amaçlamalı ve bunları bireye kazandırabilecek nitelikte olmalıdır. Çünkü birey yaşamında en verimli, alıcı, öğrenen olduğu zamanda çağdaş eğitime teslim edilmekte ve geleceğinin şekillendirilmesi sorumluluğu ve yetkisi eğitim kurumlarına devredilmektedir.⁵³

Eğitim ile ilgili olarak yapılan bütün çalışmalarda eğitim organizasyonlarında iki önemli öğeden bahsedilebilir. Bunlar öğretmen ve öğrencilerdir. Shwab bunu dört boyutta toplamış ve

⁵² Hayal KÖKSAL, **Kalite Okullarına Geçişte Toplam Kalite Yönetimi**, Dünya yayınları, İstanbul,1998,s.53

⁵³ Nur Serter, a.g.e. ,ss.55-63

bunları eğitim kurumlarının fonksiyonelliğinde temel öğeler olarak vermiştir: Bunlar öğreten, öğrenen, konu ve bazı özel şartlardır.⁵⁴ Lezotte ise bu çalışmadan esinlenerek bunları toplam kalite etkili eğitim kurumunun işleminde temel taşlar olarak alıp, bunlar üzerine sistemini kurmuştur. Lezotte bu 4 faktörü öğretmen, öğrenci, konu ve ortam şeklinde ifade etmektedir.⁵⁵

Lezotte'nin ifade ettiği bu dört faktörün her birinin özelliklerinin iyi bilinerek, eğitim kurumu sistemi içerisinde başarılı bir etkileşim ağı ile çalışmasının sağlanması gerekmektedir. İşte eğitim kurumunun başarısında temel rol oynayan bu öğelerin birbirleri ile etkileşimi işlem basamağını oluşturmaktadır. Toplam Kalite yönetiminin eğitim sektöründe uygulanması sırasında eğitimin fonksiyonu dikkate alınarak işlem yapılmalıdır.

Eğitim alanına baktığımızda idari ve akademik olmak üzere iki ayrı yapı olduğunu görürüz. Bu iki yapının birbirinden hem ayrı hem de bütün düşünülerek hareket edilmesi gerekir. Ancak hiçbir zaman unutulmamalıdır ki eğitim örgütlerinin temel amacı eğitim ve öğretim fonksiyonudur, öğrenci başarısıdır ve akademik performanstır.⁵⁶

Eğitim Kurumlarındaki bu süreci daha iyi anlamak için Crosby'nin Ondurt Temel Kuralının Eğitime Uygulanmasına bakmak gerekecektir.⁵⁷

1. Yönetimin doğrudan kalite geliştirme çalışmalarının içinde yer alması temin edilmelidir.
2. Her bir bölümden temsilcilerin yer aldığı bir kalite geliştirme takım oluşturulmalıdır.
3. Organizasyonda kalitenin geliştirilmesi için gerekli olan ölçüm kriterleri tespit edilmelidir.
4. Kalite maliyetleri değerlendirilmeli ve kalite maliyet kavramı bir yönetim aracı olarak kullanılmalıdır.
5. Tüm çalışanlarda kalite bilinci yerleştirilmelidir.
6. Tespit edilen problemlerle ilgili olarak düzeltme faaliyetleri alınmalıdır.
7. Sıfır-hata programı ile ilgili olarak bir komite oluşturulmalıdır.

⁵⁴ ZUHAL Cafoğlu, a.g.e. , s.102

⁵⁵ a.g.e. ,s.103

⁵⁶ Mithat Çoruh, **Yüksek Öğretimde Toplam Kalite Yönetimi Prensiplerinin Uygulanması**, Ankara, 1998, s.36

⁵⁷ Philip Crosby - Mc. Graw Hill, **Quality is Free**, 1996, p.186

8. Kalite geliştirme ve iyileştirmenin gerçekleştirilebilmesi için sürekli bir eğitim gerçekleştirilmelidir.

9. Sıfır-hata günü düzenlenmelidir.

10. Hedefler ve bu hedeflerle ilişkili görevler tespit edilmelidir.

11. Hataların tespiti ve bu hatalarla ilgili nedenlerin ortadan kaldırılmasıyla ilgili prosedürler oluşturulmalıdır.

12. Katılım desteklenmeli ve katılanlar takdir edilip ödüllendirilmelidir.

13. Düzenli olarak bir bilgi iletişiminin sağlanabilmesi için bir kalite konseyi oluşturulmalıdır.

14. Kalite geliştirme sonu olmayan bir süreç olmasından dolayı bütün bu adımlar tekrarlanmalıdır.

Globalleşen dünyada her alanda rekabetin artması ile yönetim sistemlerinin amacı, kurumun kendi alanında lider olabilmesi için mal veya hizmet üretiminde rekabet gücünü yükseltmesidir. Bu amaca ulaşmak için en önemli kaynak nitelikli insan gücüdür. Nitelikli insan gücünün yetiştirildiği eğitim kurumlarının sağladığı hizmet kalitesi de tüm sektörlerin kalitesini etkileyen temel unsur olarak karşımıza çıkmaktadır.⁵⁸ Eğitim kurumunun çıktılarını kullanan ve ona girdiler sağlayan diğer çevresel faktörler veya genel anlamda toplum, eğitim örgütlerini de yenileşmeye zorlamaktadır.⁵⁹

TKY'nin eğitim sistemine uygulanması ile yönetici, öğretmen, programlar, eğitim ortamları, yöntem- teknik, öğrenme teknolojileri vb. girdilerin kalitesi önem kazanmaktadır. Çünkü ancak kaliteli girdiden kaliteli çıktı elde edilebileceği bilinmektedir.⁶⁰ Eğitimde kalite; üretilen eğitim hizmetlerinin toplumun beklentisine uygunluğu veya toplumun beklentilerini karşılama derecesidir.⁶¹ Eğitimin amaç ve işlevlerini gerçekleştirme veya başarıya biçim ve derecesi olarak da tanımlanabilir. Eğitimde kalite "yüksek düzeyde davranış üretme; sürekli gelişim ve mükemmeliyet" olarak da tanımlanabilir.⁶²

⁵⁸ Ömer Peker, "Eğitimde Kalite ve Akreditasyon", **Amme İdaresi Dergisi**, Aralık sayısı, 4(29),1996,ss.1932.

⁵⁹ Servet Özdemir, **Eğitimde Örgütsel Değişme**, Ankara, Pegem yayınları,1996,s.385

⁶⁰ Mualla Bilgin Aksu, "Toplam Kalite Yönetimi", **Eğitim Yönetimi Eytepc Dergisi**, Bahar sayısı, 1(2),1995,ss.203-210.

⁶¹ Vehbi Çelik, "Eğitim Örgütlerinde Örgütsel Kültür ve Kalite", 5.Ulusal Kalite Kongresi, **TÜSİAD - KALDER Yayınları**, İstanbul,1996,ss.347-350.

⁶² Cevat Alkan, "Eğitim ve Öğretim Araç ve Gereçlerinde Standardizasyon ve Kalite", Türk Milli Eğitiminde Kalite Paneli 15 Nisan, **TSE Yayınları**, İstanbul, 1994, ss.41-44

Başka bir ifadeyle eğitim kurumları verdiği hizmetle, yetiştirmeyi amaçladığı insan tipine özgü bilgi ve becerileri öğrenciye kazandırmışsa ve öğrenci onu hayatın içinde işlevsel olarak kullanabiliyorsa, kaliteli eğitimden söz edilebilir.⁶³

Eğitim kurumlarında yöneticinin, öğretmenin, öğrencinin, programların, ortamın vb. diğer faktörlerin eğitimde kaliteyi sağlayabilmek açısından nicel ve nitel yönlerin önemli olduğu düşünülmektedir. Eğitim kurumlarında yeterli sayıda öğretmen yoksa, ortam öğrencilerin etkili kullanımına uygun değilse, (laboratuvar, derslik, okul binası, ısınma, aydınlatma, kütüphane vb.) böyle bir eğitim kurumunda boş geçen dersler ile öğrenci mutlu olmayacak ve başarı sağlanamayacaktır. Bu da beraberinde düşük başarı- düşük kalite döngüsünü karşımıza getirecektir. Böyle bir eğitim kurumundan düşük kalite ile mezun olan öğrenci yeterli bilgi ve becerisi olmadığından dolayı iş hayatında ileri teknoloji ürünlerinin kullanıldığı bir işyerinde uyum problemi ile karşılaşacak, belki de bir üst eğitim kurumuna giremeyecek, ailesinin okuldan beklediği başarıyı sağlayamayacaktır. Ancak bunun tersine bir eğitim kurumunda yönetici, öğretmen, öğrenci ve diğer çalışanların mutlu olduğu bir ortamda hizmet sunmaları veya hizmeti almaları kaliteyi artıracığı gibi eğitim kurumu mezuniyeti sonrası öğrencilerin iş bulmasında veya bir üst eğitime geçişlerinde olumlu sonuçlar doğuracağı aşikârdır.

TKY felsefesine göre eğitimde iç ve dış faktörler sırasıyla iç ve dış müşteriler olarak ifade edilmekte ürün veya hizmet alanlardan kurum içinde olanlara "iç müşteri", kurum dışında olanlara da "dış müşteri" adı verilmektedir.⁶⁴ Mesela bir eğitim kurumunda karşılıklı hizmet alış verişinde bulunan kişiler ya da birimler hizmetin sunumuna göre hizmet alan ya da hizmet veren konumundadır. Buna göre; öğrencileri, eğitim personelini ve diğer çalışanları eğitimde iç müşteri olarak ele almak mümkündür. Çünkü kurum içinde belli bir hizmeti diğer çalışanlardan veya birimlerden almaktadır. Örneğin; öğrenciler açısından eğitim kurumunun içinde öğretmenden hizmet alan konumunda oldukları için iç müşteri; çocuğunu bir eğitim kurumunda okutan aile hizmeti dolaylı olarak - çocuğu vasıtasıyla- kurumun dışında aldığından dış müşteri konumundadır. Bu durum aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.⁶⁵

⁶³ Zuhâl Cafoğlu, a.g.e. ,ss.134-135

⁶⁴ Memduh Ceylan, "Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi ve Müşteri Memnuniyeti", **Eğitim Yönetimi Dergisi**, Kış sayısı, 1(3),1997,ss.23-29

⁶⁵ Semra Ünal, "Eğitim-Kalite-İstihdam", **Anahtar Gazetesi**, Eylül sayısı, 9(105),1997,s.5.

Dış Müşteriler
Aile
Toplum
İş Dünyası
Üst Eğitim Kurumu
İç Müşteriler
Yönetici
Öğrenci
Öğretmen
Diğer Çalışanlar

Tablo 1. Eğitimde Dış Müşteriler – İç Müşteriler

Eğitim kurumları oluşturdukları hedef, strateji ve planlar çerçevesinde iç ve dış müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamayı hedefler. Eğitim kurumundaki iç müşterilerin, kendilerinin ve dış müşterilerin beklediği seviyede kaliteli bir eğitime ulaşabilmesi için; ekip çalışması yapma, yaratıcı çalışmalarda bulunma, motivasyonu sağlama, iyi iletişim kurma, işbirliği yapma, sorumluluk alma, gerekli ortam veya ortamları düzenleme, sürekli araştırma ve geliştirme çalışması yapma, yeni bilgi ve becerilerle donanımlı olma gibi faaliyetleri bir arada ve uyum içinde yürütmeleri gerekmektedir.

Müşteri memnuniyetinin her şeyden önemli olduğu günümüz dünyasında eğitim kurumlarının bu nedenle çıktının elde edilmiş sürecini değerlendirmesi ve bu şekilde hataların anında giderilmesi ile müşteri memnuniyetini maksimize etmesi gereklidir. Ancak burada göz ardı edilmemesi gereken şey müşteri memnuniyetini sağlarken öncelikle kurum içinde çalışanların memnuniyetinin sağlanması yani insan ögesinin göz ardı edilmemesi gereklidir. Çünkü işini yapmaktan memnun olan insanlar (eğitim kurumlarında yönetici, öğretmen, diğer personel) en üst çabayı sarf edecekler, bu da bu kurumdan beklentisi olan kişi ve kurumları memnun edecektir. Çünkü çıktı kaliteli olacaktır. Örneğin; okuldan mezun olan bir öğrenci, ailesinin beklediği gibi bir üst eğitim kurumuna geçişte başarılı olursa bu durumdan aile de öğrenci de memnun kalacaktır.

TKY uygulaması; yönetim, öğrenciler ve öğrenme açısından eğitime önemli katkılar sağlamaktadır. Yönetim açısından; okulların iyileştirilmesine yardımcı olacağı ve her türlü savurganlığın önüne geçilebileceği söylenebilir. Öğrenciler açısından ise, TKY uygulaması öğrencilerin kendi bireysel yeterliliklerini geliştirmelerini, bilimsel düşünebilen bireyler olarak

yetişmelerini sağlamakta ve öğrenme açısından da liderliği geliştirmesi, yaratıcılığı ön plana çıkarması, başarısız olma korkusunu engellemesi nedeniyle öğrenmeden zevk almayı sağlaması önemli katkılardır.⁶⁶

TKY'nin eğitime uygulanabilirliği konusunda yapılan bir araştırmada; okulların kaynak yaratma ve kullanımı konusunda sıkıntıları olmadığı, okulda düşünce paylaşımı konusunda demokratik bir ortam olduğu, eğitimin niteliğinin artışına katkıda bulunanların ödüllendirildiği, öğrencilerin bireysel öğrenme kapasitelerinin dikkate alındığı, yaratıcılıklarının geliştirilebilmesi için gerekli olanakların sağlandığı, kişisel becerilerin ortaya çıkarılabilmesi için öğrencilerin teşvik edildiği, bireysel becerilerin dikkate alınarak ödev verildiği, öğrenci merkezli öğretim yapıldığı, uygulanan öğrenme stratejilerinin öğrenmeyi desteklediği gibi sonuçlar çıkmıştır.⁶⁷

Eğitim kurumlarında TKY'nin yönetim açısından sağlayacağı yararlar aşağıdaki gibidir.⁶⁸ Yönetim merkezizetçilikten uzaklaşmaktadır, her okul kendi TKY yaklaşımını uygulayacağından kendi sorunlarını kendisi çözebilecektir, okullar bazında çözülemeyen sorunlar azalacaktır, okullar eğitim ve öğretimle ilgili daha çok veri toplayıp değerlendirebilecektir, okuldaki sorunların çözüldüğünü gören öğretmen kendi katkılarının göz ardı edilmediğini düşündüğu için olumlu motivasyona sahip olacaktır, her düzeyde temsil yoluyla gerçekleştirilecek kararların uygulanması kolaylaşacaktır.

Eğitim kurumunda demokratik ikliminin oluşturulması, Yöneticilerin öğretmen ve öğrencileri sürekli gelişme yönünde desteklemesi, eğitim kurumunda kararların öğretmenlerin katılımıyla alınması, Öğretmenlere sürekli hizmet içi eğitim olanağının sağlanması, Öğretmen ve öğrencilerin verimli ve üretken olabilecekleri koşulların yaratılması, Öğretmenlerin yönetim süreçlerinde yetkilendirilmesi, karşılıklı güven ve işbirliğinin sağlanması durumunda eğitim kurumlarında hedeflenen kaliteye ulaşmak kolay olacaktır.⁶⁹

1.2.2 Türkiye'de Eğitim Alanında Toplam Kalite Yönetimi

Milli Eğitim Bakanlığı, TKY Uygulama Yönergesini Kasım 1999'da yayımlayarak bu yönergeyle merkez, taşra ve yurtdışı teşkilatı ile bağlı okul ve kurumlarda yürütölen faaliyetlerin "toplam kalite yönetimi" anlayışıyla gerçekleştirilmesine ilişkin esas ve usulleri düzenlemiştir. Eğitimde TKY'yle ilgili temel ilkeler, uygulamaların bir plan, proje ve takım çalışması

⁶⁶ Gülten Hergüner, "Eğitimde Toplam Kalite Uygulamasının Sağlayacağı Yararlar", **Eğitim Yönetimi Dergisi**, Kış sayısı, 4(13),1998,ss.11-21.

⁶⁷ şükran Tok, "İlköğretim Kurumlarında Toplam Kalite Yönetiminin Uygulanabilirliğine İlişkin Öğretmen ve Yönetici Görüşleri", **Eğitim Araştırmaları Dergisi**, Mart Sayısı 3-4,2001,ss.110-115.

⁶⁸ Gülten Hergüner.a.g.e. ss.11-21.

⁶⁹ Mike Schmokers - Richard Wilson, Transforming Schools Through Total Quality Education, **Phi-Delta Kappan**, v: 74, n:5,1993, pp.388-394.

kapsamında iş doyumunu gözetilerek gerçekleştirilmesini; kaynakların etkili ve verimli kullanılmasını; hedeflere ulaşma düzeyinin sürekli ölçülmesini; eğitim yönetiminde personel niteliklerinin yükseltilmesini ve çalışma ortamlarının sağlanmasını; öğrenen birey, öğrenen organizasyon anlayışının kurumsallaştırılmasını; kalite geliştirmenin bütün personelin işi olduğunun benimsetilmesini; gelişmenin değişmeyle mümkün olacağını öğretilmesini kapsamaktadır. Belirtilen ilkeler çerçevesinde: TKY uygulamaları; proje hazırlığına yönelik aşamalar; çalışma ekiplerinin oluşturulması; yürürlük ve yürütme konuları açıklanmaktadır.⁷⁰

Milli Eğitim Bakanlığı'nın toplam kalite yönetimi anlayışını kazandırmak amacıyla kullanacağı yöntem ve teknikler şöyle sıralanmıştır:

1. Eğitimin amaçları üzerinde uzlaşma ve amaçları ortaya çıkarma;
2. Değişme ve kalitede yönetsel liderlik;
3. Bilgi ve becerilerin geliştirilmesinde etkin olma;
4. Kalite kavramını yaşama geçirme sürecine yönelik eğitim;
5. Eğitim süreci içinde yer alan herkesin gereksinim duydukları anlayışları, araçları bilgi ve deneyimleri paylaşma amaçlı iletişim;
6. Çalışma alanına uygun değerlendirmeler için ölçüm yapma;
7. Takım çalışmalarını teşvik etme;
8. Kalite anlayışı ile elde edilen bilgi, beceri ve deneyimlerden ilkeler, genellemeler, kurallar geliştirme ve gelecek için öneriler sunma.⁷¹

Eğitimde TKY uygulamaları özellikle 1990'lı yıllardan sonra başlamıştır. İşletmelerde başarılı sonuçlar veren toplam kalite ilkeleri yavaş yavaş eğitim kurumlarında da uygulanmaya başlanmıştır. Günümüzde gerek ülkemizde gerekse de ABD, Avrupa ve Japonya'da sayısız okul, eğitim süreçlerinde TKY uygulamasını yürütmektedir.⁷²

Eğitimde kalite; kabul edilebilir bir fiyat ve bedel karşılığında elde edilen performans ve tecrübe, elde edilen pratik ve teorik bilgiler olarak tanımlanmaktadır.⁷³ Eğitimde toplam kalite, sürekli gelişme yoluyla tüm eğitim çalışanları ve öğrencilerin etki olarak katılımında buldukları,

⁷⁰ TKY Uygulama Yönergesi, **Milli Eğitim Bakanlığı**, Kasım,Ankara, 1999, s.2.

⁷¹ Meb, **2002 Yılı Başında Milli Eğitim**, Meb-apk, Ankara 2001,s.278 - 279

⁷² Servet Özdemir, "Eğitim Kurumlarında Toplam Kalite Uygulamalarını Olumsuz Etkileyen Etmenler", **Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Cilt 25, Sayı 3,2005,s1-23.

⁷³ Aysel Korkmaz, "Toplam Kalite Yönetiminin Eğitime Etkisi ve İlkeleri", **Yaşadıkça Eğitim Dergisi**, ME Basımevi, Ankara, 1997,s.55-56.

artan müşteri doyumunu ile betimlenen bir eğitimsel kültürdür. TKY yönetimin kararlılığı temel olmak üzere, müşteri ve çalışanlarda odaklanma, sürekli gelişme ve herkesin katılımı öğelerinden oluşmaktadır.⁷⁴

Toplam kalite yönetim yaklaşımını eğitim kurumlarında başlatmak ve yaymak için Millî Eğitim Bakanlığı ülkemizde TKY ile ilgili çalışmaları 1993 yılında başlamıştır. 1993 yılında KalDer'den eğitim talep etmiş ve üst düzey yöneticilerini ve bir ekibi eğitmiştir.

1997 yılında "Eğitimde TKY" çalışmalarına başlamıştır. Bu konuda ayrıca 22 pilot okulda uygulamalar yapılmış, 1998 yılı Mayıs ayında Marmara Üniversitesi'nde Millî Eğitim Bakanlığı Müfettişlerine bir program sunulmuştur.

KalDer'in 1998'de başlatmış olduğu ulusal kalite hareketine, Kasım 1999'da iyi niyet bildirgesi imzalayarak katılmış; bakanlık bünyesinde, daha sonrada İstanbul'dan başlayarak il milli eğitim müdürlüklerinde öz değerlendirme model eğitimleri ve öz değerlendirme faaliyetleri başlatılmıştır.

Millî Eğitim Bakanlığı'nın TKY çalışmaları çerçevesinde, Eğitimde TKY Uzmanlık Grubu oluşturulmuştur. Bu grubun amacı, TKY'nin yurt çapında eğitim kurumlarında yaygınlaşması, herkes tarafından benimsenmesi ve bu yolla eğitimin kalitesinin artırılmasıdır.

Ayrıca 2000 yılında Eğitimde TKY Uzmanlık Grubu üyeleri olan Millî Eğitim Bakanlığı görevlilerinin, velilerin ve yöneticilerin bulunduğu 7 çalışma grubu oluşturularak liderlik, politika ve stratejiler konularında çalışmalar ve planlar yapılmıştır.

Değişen dünya koşulları ile birlikte eğitime ilişkin yeni bakış açıları geliştirilmek zorunluluğu doğmuştur. Eğitim sistemi yeniden yapılandırılmak; eğitim kurumları yeniliklerin uygulandığı, değişimin tetiklendiği, öğretmenlerin ise yenilikçi olduğu, eğitim kurumunun her üyesinin değişime uyum sağladığı; en önemlisi mevcut gelenekselleşmiş yapılar terk edilerek sisteme verimlilik kazandıracak yaklaşımların olduğu bir eğitim sistemi oluşturulmalıdır. Ancak TKY'nin eğitime uygulanması ve eğitim alanında kabul görerek yerleşmesi yöneticilerin bunu özümseyerek benimsemesiyle mümkün olacaktır.

TKY sisteminin eğitim kurumlarında uygulanmasının sebebi, kendilerini yargılayan çok destekleyen, sadece ders veren değil yol gösterip, taktik veren; bir sınıfın duvarları arasında izole edilmiş, yalnızca öğrencileriyle ilgilenen bir kişi olarak değil; veli, yönetici, diğer öğretmenler ve iş adamları gibi toplumun tüm bireyleri ile iletişimi tercih eden tüm eğitimcilere yardım etmektir.⁷⁵

⁷⁴ Mualla Aksu Bilgin, **Eğitimde Stratejik Planlama ve Toplam Kalite Yönetimi**, Anı Yayıncılık, Ankara,2002, s.149

⁷⁵ Hayal Köksal, a.g.e. , s.57

TKY'nin uygulandığı bir okulda, öğrencilere araştırma ve inceleme fırsatlarının verildiği, hipotez ifade etme, sonuç çıkarma, problem çözme, eleştirel ve analitik düşünme gibi becerilerin kazandırıldığı bir eğitim ortamı sağlanacaktır. Eğitim kurumlarında öğretmen, yönetici, öğretim programı, yoğunlaşma ve değerlendirme boyutlarında TKY uygulama sürecindeki değişimleri gösteren tablo aşağıdaki gibidir.⁷⁶

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

Tablo 2. Okullarda TKY Uygulama Sürecindeki Değişimler

⁷⁶ Mualla Bilgin Aksu, "Toplam Kalite Yönetimi", **Eğitim Yönetimi Eytepc Dergisi**, Bahar sayısı, 1(2),1995,ss.203-210.

1.2.3 TKY'nin Eğitim Sistemine Katkıları

TKY eğitim sistemlerini ve çıktılarını geliştiren bir sistemdir. TKY uygulandığında eğitim kurumlarına genel olarak aşağıdaki katkıları sağlamaktadır:

1. TKY eğitim sisteminin öğrenci ve öğretmenleri eğitim kurumunun iç müşterileri olarak görmesini sağlar. Mevcut durumda eğitim kurumları, öğrencilerin sınırlı beklenti ve düşüncelere uyum sağlamalarını amaçlar.

Eğitim kurumlarının otoriter yönetim ve öğretim anlayışı öğrencilerin korkularını kökleştirmektedir. Ancak TKY anlayışını benimseyen okullarda öğretmenler ve öğrenciler birlikte; işbirliği ve birbirine güven duymayı öğrenir. Kaliteli eğitim kurumları öğrencilerini, öğretmenlerini ve yöneticilerini lider olmaya hazırlar.

2. TKY anlayışını benimseyen eğitim kurumlarında güvenilir ve destekçi bir ortam oluşur. Kaliteli eğitim kurumlarında eğitim kurumunun tüm üyeleri sürekli gelişmeye odaklanır ve yeteneklerini nasıl kullanabileceklerini öğrenirler.

Öğrenciler, öğretmenler ve yöneticiler hayat boyunca öğrenci olma yolunda kendilerini yönetir duruma gelirler. Kaliteli eğitim kurumlarında öğrenci ve öğretmenlere ait nitelikler korunur ve geliştirilir, öğretim sürecinin kalitesinin artırılması için işbirliği yapılır.

Eğitim kurumu yönetimi stratejileri öğrenci, öğretmen ve çevrenin beklentileri doğrultusunda belirler. Eğitim kurumları bunun sonucunda kendi misyon, hedef ve planlarını belirler.

Eğitim kurumlarında TKY eğitim sistemine katkıları sağlamaktadır. Aşağıda bu temel ilkelere ve eğitim sistemine sağladığı faydalara değinilmektedir.⁷⁷

1. Müşteriye ve Tedarikçiye Odaklanma: Eğitim kurumu müşterileri olan öğrenci, öğretmen, veli ve çevrenin beklentilerini karşılamalıdır. Kaliteli eğitim kurumlarında ve kalite toplumlarında her birey hem bir müşteri hem de bir tedarikçi olduğunun bilincinde olarak sistemin performansını arttırıcı çalışmalarda bulunmalıdır.

Kaliteli eğitim kurumlarının en temel ilkelerinden biri; velilerle ortak çalışmaya girşerek öğrencilerin eğitim-öğretimden en üst düzeyde yararlanmasını sağlamaktır. Kaliteli eğitim kurumlarında öğretmenin temel amacı ise, çağdaş eğitimi desteklemek, baskıcı ve otoriter

⁷⁷ MEB, Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi, **Eğitimde Kalite: Milli Eğitim Bakanlığı**, Ankara, 2001, s.44

rolünden sıyrılarak öğrencilerin gelişimini izlemektir. Kısaca öğretim öğrenci merkezli olmalıdır. Eğitimde Müşteri Tedarikçi İlişkileri aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.⁷⁸

Müşteriler	Tedarikçiler	Hizmetler
Öğrenciler	Öğretmenler	Sistem Yönetimi
		Program Geliştirme
		Danışmanlık
		Liderlik
		Kaynaklar
	İdareciler	Sistem ve Analizi Geliştirilmesi
		Kaynaklar
	Yönetim Kurulu Politika	
Öğretmenler	İdareciler	Materyal - Malzeme

Tablo 3. Eğitimde Müşteri Tedarikçi İlişkileri

2. Öğrenci Başarısının Artırılması: Kaliteli eğitim kurumlarında, aktif öğretim sistemi benimsenir; yani öğrenciler bilgiye araştırma ve keşfetme yoluyla ulaşırlar. Bu durum öğrencinin başarısının artmasını, araştırmacı ve düşünen bir birey olmasını sağlar. Ayrıca öğrencilerin başarılarının artırılmasında, yöneticilerin gerekli ortamı oluşturması ve öğrenci-öğretmen işbirliği, ek öğretim süreçlerinin geliştirilmesi de gerekmektedir.

3. Üst Yönetimin TKY'ni Benimsemesi, Güçlü ve Tutarlı Bir Toplam Kalite Liderliği: TKY'nin başarısı üst yönetimin sorumluluğundadır. Eğitim kurumunun görevi kalite bilincini yaymaktır.

Eğitimde kalite liderliği aşağıdaki maddelerden oluşan bir bütündür.

- Değişime karşı direnci ve kaygıyı yok etme,
- Üyelerin kendilerine güven, cesaret ve yeni becerilere sahip olmalarını sağlama,
- Etkili iletişim,
- Okulun üstlendiği değerleri ortaya çıkarma,
- Vizyon sahibi olma,
- Eğitim kurumu kültürünün parçası olma,

⁷⁸ Burcu Uryan, "Toplam Kalite Yönetimi", **Mevzuat Dergisi**, Yıl:5, Sayı:55, Temmuz 2002,s.25.

- g) Esnek karar vermeyi öğrenme,
- h) Öğretmenlere değer verme ve onların ait olma duygusunu geliştirme,
- i) Katılımcılık

Geleneksel Öğretim Sistemi ile TKY'ye dayalı Modern Öğretim Sisteminin karşılaştırılması aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.⁷⁹

Geleneksel Öğretim Sistemi	TKY'ye Dayalı Öğretim Sistemi
Başarıyı temel almaktadır.	İşbirliği ve dayanışmayı temel almaktadır.
Dersler tek yönlü ve dikey iletişimle verilen ve birbirini izleyen basamaklar halindedir.	Sınırsız, sürekli gelişim ve özgün koşullar içinde yeniden yapılanan sistem vardır.
Hedeflere ulaşmak, okul yaşamının vazgeçilmez amacıdır.	Yaşamın anlamlı olabilmesi için bireyin öğrenme sürecine sevgi ile katılması gerekir.
Zaman, mekân ve programlar bakımından öğretmenler birbirlerinden yalıtılmış durumdadır.	Zaman, mekân ve programlar bakımından öğretmenler, meslektaşlarıyla birlikte çalışabilecek koşullara sahiptir.
Eğitim programı, öğretim yöntemleri, ders süreleri üzerinde merkezi kontrol uygulanır.	Eğitim programı, yöntem ve ders süreleri bölgesel koşullara bağlıdır.
Gerçek, öğretmence doğrulanmalıdır. Öğretmen, bilgi otoritesidir.	Gerçeklere ve doğrulara öğrencilerle birlikte sorgulayarak ulaşılır.
Okulun toplumsal çevresinde yer alan insanlar ve aileler eğitim etkinliklerine yabancısıdır.	Okulun toplumsal çevresinde yer alan insanlar ve aileler eğitimin destekçisi ve müşterileridir.
Öğrenciler okulun ürünüdür. Öğrencinin okuldan gurur duyması gerekmez. Eğitim zorunludur.	Okul öğrencilerine yardımcı olmalı, bu amaçla öğrencilerin öğretim yaşantılarını düzenlemelidir.

Tablo 4. Geleneksel Öğretim Sistemi ile TKY'ye Dayalı Öğretim Sistemi Arasındaki Farklar

TKY uygulamalarının başarısı önemli ölçüde, kalite felsefe ve ilkelerinin açıklanmasına yönelik eğitim programlarıyla doğru orantılıdır. Üst yönetimden başlayarak, TKY'nin uygulanacağı örgütte yer alan her birim (çalışan) için eğitim ve yetiştirme tekniklerini kullanarak gerekli değişimi sağlamak esastır. Mal üretiminde somut sonuçlar elde edilmesinin ve ölçülmesinin göreceli kolaylığı, hizmet üretiminde ise soyut sonuçlar alınması uygulamada

⁷⁹ Burcu Uryan, a.g.m., s.27

olduğu kadar, değerlendirmede de zorluklar doğurmaktadır. Bu bağlamda TKY'nin eğitime uyarlanması, üretim konusunun da, kullanılacak tekniğin de gene "eğitim" olması gibi ilginç bir örtüşme noktası oluşturmakta, dolayısıyla "müşteri" teriminin saptanmasını ve hizmetin değerlendirilmesinde ölçme işleminin yapılmasını güçleştirmektedir.

1.2.4 TKY'nin Eğitim Alanında Uygulanmasının Yararları:

TKY bir felsefe olarak kabul edilip eğitim kurumlarında uygulanmaya başladığında birtakım yararlar sağlayacağı aşikârdır. Bu yararlar aşağıda açıklanmıştır.

1. TKY tekniklerinin uygulanması sürecinde kurumdaki 'öğrencilerle' birlikte, 'öğretmenlerin' ve diğer kurum çalışanlarının kalite geliştirme aşamalarının tamamına aktif olarak katılmalarını sağlamak olacaktır.

2. Ülkemizde hemen her düzeydeki eğitim kurumunda yaygın bir gözlem, öğrencilerdeki motivasyon düşüklüğü ve bilgi yetersizliğidir. Eğitim sistemimizin insanlara kalıp düşünceler veren yaklaşımı, TKY ilke ve prensiplerinin uygulanması ve interaktif, meta-öğrenme gibi çağdaş öğretim yöntemlerinin kullanılmasıyla terk edilebilecektir. Bu modern teknikler kullanılarak öğrenme sürecine aktif katılım olacak, hem öğrenciler hem de eğitimciler için 'analitik düşünmenin' önü açılacak ve sonuçta yaratıcılık ve genel başarı düzeyi yükselecektir.

3. Kalite kavramının, müşterinin, (öğrencinin) tatmin edilmesini esas almasıyla, eğitimin amacının öğrencileri başarıya hazırlamak ve onlara öğrenmekten zevk almayı öğretmek olduğunu vurgulayan uzmanlar arasındaki paralelliğe de bu bağlamda dikkat çekmektedir. Bu gelişim sürecine bağlı olarak öğretmenin sınıf içindeki rolünün interaktif ve meta-öğrenme gibi yöntemleri uygulayarak değişime uğramasıdır.

4. Bir eğitim kurumunda TKY'nin gerçekleştirilebilmesi, iç ve dış müşterilerin, (örneğin eğitimciler, öğrenciler, aileler, diğer eğitim kurumlarındaki elemanlar, işverenler) planlanan stratejiyi benimseyebilmeleriyle doğru orantılıdır. TKY uygulamalarının " logosu" olan ve katılımcıları önce "plan yapmaya," "gerçekleştirmeye," sonra "durumu incelemeye" ve tekrar "harekete geçmeyi" öneren prensipler PUKÖ (Planla, Uygula, Kontrol et, Önlem al) zincirinin mantığı da budur.

Bu şekilde tek bir eğitim kurumunda dahi üst yönetimin kararlılığını koruması, gelişimin benimsenmesi ve düzenlenecek olan "eğitim ve yetiştirme programlarıyla" TKY sürecinin işlerlik kazanarak, bunun diğer eğitim örgütlerine yansması sonuçta toplum için yarar doğuracaktır.

5. Eğitim örgütlerinde birtakım kurumların, (örneğin öğretmenler kurulu, öğrenci temsilcileri vb.) salt varlıklarının değil, katılımcıların (öğrenciler ve yöneticiler) düşüncelerinin paylaşılması kuşkusuz çok önemlidir. Öğrencilerin, kendilerine değer verilen bireyler olarak ve ciddiye alındıklarını, düşünce ve isteklerinin yaşama geçirildiğini görmeleri, öncelikle kurum kültüründeki değişimin de habercisidir. Bu bağlamda demokrasi kavramının doğru olarak algılanmasına yol açacak bir düşünsel olgunluğun gelişimidir.

6. TKY çalışmalarında sıklıkla vurgulanan ve kurum içinde iletişim kanallarının herkes için (çift-yönlü olarak) açık hale gelmesidir.

7. Yapılan her birim iş için tüm katılanların bilgilendirilmesi, dolayısıyla geribildirim sürecinin kısılması ve aynı zamanda daha yeterli olunmasıdır.

8. TKY uygulamaları herkesin (toplam) katılımıyla ihtiyaçların, müşteri tarafından hissedilmese dahi karşılanmasını amaçlamaktadır. Müşterinin gereksinimlerine ağırlık veren böyle bir yaklaşımın eğitim kurumları tarafından benimsenmesidir.

9. Öğrencilerin, öğrenme süreci içinde daha bilinçli bir yaklaşımla, ders içeriklerinin hazırlanmasından, işlenmesine kadar, üzerlerine sorumluluk almaları gerektiğini kavrayabilmeleri, bunun bir alt sonucu da, yeterlilikleri açısından eğitimcilerin de öğrenciler tarafından sorgulanabilmelerine olanak vermesidir.

10. Eğitim konusunda yaşamsal önem taşıyan ve bilimsel bir çalışmanın anlamlılık kazanabilmesinin koşulu olarak ölçme ve değerlendirmenin tüm akademik personel ve öğrenciler tarafından dikkatle ele alınmasını zorunlu kılmasıdır. Burada amaç 'nesnelliliğin' olabildiğince sağlanması değil; tekniğine uygun olarak ölçme ve değerlendirmenin yapılmasıdır.

Bir eğitim kurumunda TKY ilke ve tekniklerini uygulayabilmek amacıyla belirlenmiş ve uygulama için seçilecek kurumun öncelikle incelenmesi gereken niteliği aşağıda özetlenerek ve Ishikawa'ya ait 'neden-sonuç' (balık-kılçığı) diyagramı ile gösterilmiştir.⁸⁰

- a) Fiziksel yapı (binalar, iç düzen, dekorasyon vb.)
- b) Sosyal yapı (formal ve informal ilişkiler ağı, kurumun toplumsal beğeni derecesi)
- c) Kültürel yapı (mevcut kurum kültürü)
- d) Eğitim programları (içerik, yararlılık, uygulanabilirlik derecesi ve değerlendirme)
- e) Teknik yapı (genel teknolojik düzey, araç-gereç donanımı)

⁸⁰ Mehmet Yahyagil, **Eğitim sisteminde toplam kalite uygulamalarının yararları**, Kalder, 2011, s.74

f) İç ve dış müşterilerin temel özellikleri (eğitimciler, öğrenciler, aileler, işverenler)



Tablo 5. Bir Eğitim Kurumunda TKY Uygulamasının Elemanlarının Balık-kılıçığı Diyagramı ile Sunumu

1.3.OKUL GELİŞTİRME, OKUL HESAP VEREBİLİRLİĞİ, ÇALIŞAN MEMNUNİYETİ VE İŞ TATMİNİ

1.3.1 Okul Geliştirme

Genel olarak bakıldığında okul geliştirme öz değerlendirme yapmanın sonuçlarından biri olarak karşımıza çıkmaktadır. EFQM mükemmellik modeli ile yapılan öz değerlendirme çalışmaları sonucunda eğitim kurumu zorunlu olarak gelişme sürecine girmekte ve kararlılık sürdürüldüğü sürece de gelişme devam etmektedir. Okul geliştirme süreci, okulun günlük sorunları ile katılımcıların güçlü-zayıf yönleri ve gereksinimleri ile başlamaktadır. Ortak durum değerlendirmesi, sorun çözme ve gelişim sürecinin temelini oluşturmaktadır.

Okul geliştirme, küreselleşmeye paralel olarak değişen eğitim gereksinimlerini karşılamak ve okulları daha etkili kılmak için gündeme gelmektedir. Okul geliştirme ile amaçlanan, okulun daha nitelikli eğitim yapması, öğrencilerin başarı düzeylerinin yükseltilmesi ve çevrenin okula katılımının artırılmasıdır. Küreselleşmeye koşut olarak rekabet artışı, çalışanların eğitim standartlarını yükseltme gereksinimi ve sınırlı kamu kaynaklarıyla okulların nasıl çok daha etkili kılınabileceği noktasında eğitim reformları ve okul geliştirme gündeme

gelmektedir.⁸¹ Ekonomik, sosyal ve siyasal güçler tarafından okulların sürekli baskı hissettikleri bir ortam üretilmektedir. Bununla birlikte tüm çocukların kaliteli eğitim alarak okuldan başarıyla mezun olmalarını sağlamak hem ebeveynler, hem eğitim paydaşları hem de toplum için endişe kaynağı olmayı sürdürmektedir.⁸² Bu nedenle Türkiye’de özellikle 1990’lı yıllardan bu yana, eğitim sisteminin aksayan yanlarını düzeltmek ve sistemi geliştirmek amacıyla reform olarak adlandırılan birtakım girişimler olmuştur. Bu girişimler genellikle bakanlıktan yerel düzeydeki okullara kadar uzanan bürokratik bir yapı içerisinde merkezden başlamakta ve merkezden yönlendirilmektedir.

Milli Eğitimi Geliştirme Projesi kapsamında 1990 yılında Dünya Bankası ile yapılan anlaşmanın ardından 208 okulda pilot olarak başlatılan Müfredat Laboratuvar Okulu (MLO) uygulaması 1999’da tamamlanmıştır. Bu uygulamada okul gelişim modeli olarak adlandırılan bir yöntem yaşama geçirilmiştir. Bu modelin dikkat çeken yönü okullarda Okul Gelişim Yönetim Ekibi (OGYE) kurulması ve stratejik planlamaya geçilmesidir. Pilot uygulama Bakanlık tarafından başarılı bulunarak bir yönergeyle ilköğretim ve ortaöğretim okullarına yaygınlaştırılmıştır.⁸³ İlköğretim Kurumları Yönetmeliği’nin 99. maddesiyle de tüm ilköğretim kurumlarında OGYE kurulması kararlaştırılmış ve müdürlerin liderliğinde, Okul geliştirme çalışmalarının yapılması zorunlu hale gelmiştir.⁸⁴

Okulda planlı değişimi sağlamak ve eğitimin niteliğini yükseltmek, hem okulun hem de bireyin öğrenme kapasitesini geliştirecek koşulların ve iklimin oluşturulmasına bağlanmaktadır. Okul Geliştirme ile hedeflenen okulun değişimi yönetme kapasitesinin güçlendirilmesi, daha nitelikli eğitim yapılmasının sağlanması ve öğrenci başarısının artırılmasıdır.⁸⁵ Başlangıç dönemlerinde okul geliştirme çalışmalarının temel vurgusu, örgütsel değişimde aşağıdan yukarıya doğru yönelim, okul süreciyle ilgili çıktılara vurgu, nitel değerlendirme ve okul çaplı olma idi. Bu dönemde okulun kendi kendini değerlendirmesiyle bireysel olarak okullar ve öğretmenler tarafından ‘değişimin sahiplenilmesi’ söz konusudur. Bu

⁸¹ Peter Mortimore - Jo Mortimore - Hywel Thomas, **Managing associate staff innovation in primary and secondary schools**, London, Paul Chapman Publishing,1994

⁸² Thelma Gunn - Guy Pomahac - Evelyn Good Striker - Johnel Tailfeathers, **First Nations, Me’tis, and Inuit education: The Alberta initiative for school improvement approach to improve indigenous education in Alberta**, Journal Educational Change, 12, 2011, pp.323–345.

⁸³ **Müfredat Laboratuvar Okulu Uygulamalarının Yaygınlaştırılmasına İlişkin Yönerge**, MEB Resmi Gazete,20.10.1999, Sayı: 4244

⁸⁴ **Resmi Gazete**,27.08.2003, Sayı: 25212

⁸⁵ David Reynolds - Alma Harris - Paul Clarke, “Challenging the challenged: developing an improvement programme for schools facing extremely challenging circumstances”, **Paper pre- sented at AERA**, San Diego,2004, April, pp.7-21

okul geliştirme girişimleri öğrencinin öğrenme sonuçlarıyla hem kavramsal hem de pratik olarak gevşek bağlı ve değişkendi, anlayış ve uygulama olarak parçalı durumdaydı.⁸⁶

1.3.1.1 Geliştirme Stratejileri

Strateji, belirlenen nihai hedefe ulaşmak için, yöntem seçimine yön veren genel bir yaklaşımdır. Bu anlamda okul geliştirme stratejisi, okulun nasıl geliştirileceği, hangi kaynakların kimler tarafından ve nasıl kullanılacağı gibi etkenlerin analiz ve sentezini yaparak okulun gideceği yönü belirler. Okuldaki uygulamalar için bir şablon görevi görür. Okul geliştirme çalışması merkezi olarak sistem düzeyinde olabileceği gibi tek bir okulda ya da okulun herhangi bir öğesi üzerinde de yürütülebilir. Başarılı bir okul geliştirme için tek bir alanda da çalışma yapılırsa, okulu tüm öğeleriyle birlikte ele almak gerekir.⁸⁷ Önemli olan değişimle baş etme stratejilerine ve başarı süreçlerine odaklanarak okulun etkili duruma getirilmesidir. Planlı değişim, başarılı okul geliştirme için okulda yürütülen çalışmalarla ilgili karar alma ve uygulama süreçlerine tüm çalışanların katılması gerekir.⁸⁸

1.3.2 Okul Hesap Verebilirliği

EFQM Mükemmellik modeli çerçevesinde eğitim kurumlarında yapılan öz değerlendirme çalışmaları sonucunda eğitim kurumlarının iç müşteriler, dış müşteriler ve tedarikçilere karşı olan sorumluluğun ne derece yerine getirilip getirilmediğinin tespiti için okul hesap verebilirliği kullanılarak sonuca ulaşılmaktadır.

Dünyadaki bağlamsal ve konjontürel değişme ve gelişmeler, (yeni kamu yönetimi, anlayışı, küreselleşme olgusu, Avrupa Birliği olgusu, bilgi ve bilişim teknolojisindeki değişme ve gelişmeler vb.) örgütlere yeni gelişme ve yenileşmeler olarak yansımıştır. Modern çağın ilk yıllarında örgütlerin varlık nedeni, yalnızca amaçlarını gerçekleştirmek olarak görülürken, zamanla çalışanlarının gereksinimlerinin karşılanmasına da vurgu yapıldığı görülmektedir. Çalışanların makinenin birer parçası olarak değil, sosyo-kültürel birer varlık olarak görülmeye başlanması, çalışanların da hesaba katılmasını gerektirmiştir. Bu bağlamda örgütlerin toplum ve çalışanları ile ilişkileri, geçmişten günümüze farklılaşarak gelmiştir. Böylece, günümüzde

⁸⁶ Ali Balcı, **Etkili okul, okul geliştirme: Kuram uygulama ve araştırma**,5. Basım, Pegem. A Yayıncılık Ankara, ,2011,s.113

⁸⁷ Sylvie van Heusden Hale, **Comprehensive school reform research-based strategies to achieve high standards**. WestEd,2000,p.53

⁸⁸ Betty Davidson - GERALYN DELL, **A school restructuring model: A tool kit for building teacher leadership**, Annual Meeting of American Educational Research Association (ERIC) Reproduction Service No. ED 477507,2003,p.7

örgütler yalnızca kendi varoluş nedenine hizmet etmenin dışında, çalışanlarına, çevreye, topluma ve etik değerlere karşı da sorumlu hale gelmiştir.

Bağlamsal gelişmelerden biri olan küreselleşmenin örgüt yapılarının değişmesinde önemli etkileri oluşmuştur. Küreselleşme ile birlikte hem bireylerde, hem de örgütlerde değişiklikler ortaya çıkmıştır. Bunlar; yaşam şekillerinde ve sosyal ilişkilerde, teknolojiye ve medya araçlarında, çevre sorunlarında, nüfusta, değerlerde meydana gelen gelişmeler ve değişiklikler ile göçler sonucu yaşam ilişkilerinin uluslararası bir olgu haline gelmesidir.⁸⁹ Bu bağlamda, ekonomik gelişmeler ve politikalar sonucu, bazı kavramlar tartışılmaya başlanmıştır. Bu kavramlar arasında; katılımlı yönetim, hesap verebilirlik, performans değerlendirme, özelleştirme, merkeziyetçilik, etkililik, standartlar, çeşitlilik, özerklik, sosyal adalet, sosyal sorumluluk yer almaktadır. Bunların arasında, son yıllarda üzerinde önemle durulan kavramlardan biri de katılımlı yönetimdir.

Katılımlı yönetim bir toplumsal-politik sistemdeki ilgili bütün aktörlerin ortak çabalarıyla elde edilen sonuçların oluşturduğu yapı, düzen veya süreç olarak tanımlanabilmektedir.⁹⁰ Katılımlı yönetim, katı bürokrasiye karşılık esnek yönetimi; merkezi yönetime karşılık da yerinden yönetimi benimser. Ayrıca, sorumluluk halkasını genişleterek, yönetici ve bürokratları yalnızca kurallara uymakla değil, eylemlerinin sonuçlarından da sorumlu tutar. Devletin faaliyet alanlarını sınırlar, katılımcılığı ve piyasa mekanizmalarını teşvik eder.⁹¹ Literatürde, katılımlı yönetimin bir süreç haline gelebilmesini sağlamak için, birbirini tamamlayan sekiz öğeye ihtiyaç duyulduğu vurgulanmaktadır. Bunlar; saydamlık, hesap verebilirlik, katılımcılık, cevap verebilirlik, hukukun üstünlüğü, etkinlik, eşitlik ve stratejik vizyondur.⁹² Bu bağlamda, hesap verebilirlik, katılımlı yönetimin önemli öğelerinden biridir.

Hesap verebilirlik farklı şekillerde tanımlanmıştır. Hesap verme kavramı "bir hizmetin sağlayıcısı ile ödüllendirme, cezalandırma ya da hizmet sağlayıcıyı değiştirme gücüne sahip olan kurucu arasındaki ilişki biçiminde tanımlanmaktadır.⁹³ Hesap verebilirlik, önemi veya değeri olan bir işi ya da performansı başardığımızın veya başaramadığımızın nedenini

⁸⁹ Muhsin Hesapcioğlu, **Postmodern Küresel Toplumda Eğitim, Okul Ve İnsan Hakları. 21 Yüzyılda Eğitim ve Türk Eğitim Sistemi**, DEM Yayınları , İstanbul, ,2004, s.60

⁹⁰ Ömer Bozkurt - Turgay Ergun, **Kamu Yönetimi Sözlüğü**. TODAİE Yayını, Ankara,1998

⁹¹ Veysel Bilgiç, **Yeni Kamu Yönetimi Anlayışı. Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar Sorunlar Tartışmalar Çözüm Önerileri, Modeller, Dünya ve Türkiye Yansımalar**, Seçkin Yayınları, Ankara, 2008, s.74

⁹² Murat Akçakaya - Nazlı Yücel, **Küreselleşme Sürecinde Ulus Devletin Dönüşümü ve Çok Aktörlü Yönetim Tartışmaları**,2009, <http://idc.sdu.edu.tr/tammetinler/yonetim/yonetim7.pdf> erişim tarihi 18.02.2014.

⁹³ Eileen Ahearn, "Educational Accountability: A Synthesis of ohe Literature and Review of a Balanced Model Of Accountability", **Alexandria, VA: National Association of State Directors of Special Education**,2000, <http://www.eric.ed.gov/PDFS/ED439573.pdf> erişim tarihi 22.03.2014

açıklamaktır. Hesap verebilirlik, örgütün amaçlarına ulaşıp ulaşılmadığı; yönetimin ve kontrolün yapılış biçimi konularında doğruluğu kesinleşmiş bilgileri zamanında ve gerektiği kadar sağlayıp sağlamadığı sorunuyla da ilgilendir.⁹⁴ Hesap verebilirlik, bir işi, görevi gerçekleştirmek için kamu ya da özel kaynakları kullananların, kaynakları emanet edenlere, kaynakların kullanımı ve görevin nasıl ve ne oranda yerine getirildiği ile ilgili açıklamada bulunma zorunluluğudur.⁹⁵ Hesap verebilirlik demokrasi ile bürokrasinin iç içe geçmesi, uzlaştırılması, yönetimin özellikle mali ve performansla ilgili konularının yanı sıra, gücün ve otoritenin halkın katılım ve demokratik istekleri yönünde tavır sergilemesi ya da toplumun yöneticilere karşı azalan güveninin yeniden kazanılmasının bir yöntemidir.⁹⁶ Hesap verebilirlik, bireyin hareket veya hareketsizliğinin nedenini açıklaması veya cevap vermek zorunluluğu hissetmesi ve yaptığı işin sonuçlarından sorumlu olmasıdır.⁹⁷

Hesap verebilirlik, katılımlı yönetim ile ilgili kavramlar arasında çok önemli bir yere sahiptir. Çünkü hesap verebilirlik; işin en iyi şekilde yapılıp yapılmadığına, çoğunluğun yanında azınlığın da hakları olduğuna, farklılığın bir zenginlik olduğuna, emeklerin bir karşılığının olması gerektiğine, herkesin öğrenebileceğine fakat herkesin her mesleği yapamayacağına, bunun için öncelikle o bireyin mesleğin standartlarını karşılaması gerektiğine, yolsuzluğun ancak saydamlık ve açıklamalarla önlenebileceğine ve eğitim hakkının eşit ve adaletli dağıtımına vurgu yapar. Dünyadaki yukarıda tartışılan çağdaş değişimler, örgütlerin bakış açısını değiştirmiş ve yaşamımızda hep var olan sorumluluk ve hesap verebilirliği, örgüt olmanın zorunluluğu haline sokmuştur. Zira hesap verebilirlikle örgüt, topluma karşı yükümlülüklerini yerine getirip getirmediğini sorgularken, aynı zamanda kendisini değişim ve yenileşmeye zorlayarak, hayatta kalabilir.

1.3.2.1 Eğitimde Hesap Verebilirlik Sistemleri

Eğitim alanında temel olarak üç tip hesap verebilirlik sistemi vardır. Bunlar; Kurallara uyumluluk, meslek normlarına bağlılık ve sonuçlara dayalı çalışmadır.⁹⁸ Eğitimciler çoğunlukla üç hesap verebilirlik sistemini bir arada kullanmışlardır. İlk sistem, British Office for Standart

⁹⁴ Sayıştay (2004), Government governance: corporate governance in the public sector, why and how? [Kamusal yönetim: kamu sektöründe kurumsal yönetim, niçin ve nasıl]. (Çev: Baran Özeren ve Özlem Temizel). Ankara: **Sayıştay Yayın İşleri Müdürlüğü** www.sayistay.gov.tr/yayin/yayin2.asp?id=103 erişim tarihi: 22.03.2014

⁹⁵ Hasan Baş, "Hesap Verme Sorumluluğu ve Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu", **20. Türkiye Maliye Sempozyumu** Türkiye'de Yeniden Mali Yapılanma, Pamukkale üniversitesi iktisadi ve idari bilimler fakültesi maliye bölümü(yayın no:1), 2005, ss.400-416

⁹⁶ Ali Balcı, a.g.e. , s.133

⁹⁷ Tülay Baydar, Yönetim Etiği Açısından İngiltere'deki Kamu Yönetimi Uygulamaları, Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Ankara,2004,s.43

⁹⁸ Jo Anne Anderson, " Accountability in Education", **International Academy of Education**,2005 http://mt.educarchile.cl/mt/jjbrunner/archives/Anderson_web.pdf erişim tarihi 15.04.2014, pp.1-5

in Education tarafından ortaya konulan düzenleme, kural ve yasalara uymayı gerektirmektedir. Endüstriyel bir eğitim modelinde, uyum sistemleri okulu sürdürülebilir süreçlerin somutlaşmış biçimi olarak görürler. Açıkça söylenirse, bu sistemde eğitimciler kurallara bağlılık konusunda bürokrasiye karşı sorumludurlar.⁹⁹

İkinci sistem mesleki normlara bağlılık üzerine temellendirilmiştir. Belirgin ilkeler konusundaki geniş çaplı uzlaşma ve uygulamalar bir meslek olarak eğitimi yükseltmiştir. ABD'de, eğitim programı ve değerlendirme böyledir.¹⁰⁰

Üçüncü sistem olan Sonuca dayalı hesap verebilirlik sistemleri ise öğrenci performansına dayalıdır. Sonuçlara dayalı hesap verebilirlik sistemlerine ilişkin çözümler beş yönlendirici soruyu açığa çıkarmıştır.¹⁰¹

1. Öğrencilerden neyi bilmelerini ve neyi yapabilme konusunda yetenekli olmalarını bekliyoruz?
2. Öğrencilerin standartları gerçekleştirmelerinden ne düzeyde tatminiz?
3. Öğretmenler sınıflarındaki bütün öğrenciler üzerinde etkili olmak için nasıl hazırlanmaktadır?
4. Okulun başarıları, sonuçları konusunda ve bu sonuçlara okulun katkı düzeyi konusunda kamu nasıl ve hangi düzeyde bilgilendirilmektedir?
5. Toplum okulların performansları hakkında aldığı bilgiye nasıl cevap vermektedir?

Sonuç temelli hesap verebilirlik sistemleri halka yönelik bilgilendirmeleri, profesyonel norm sistemleri ya da uyum sağlamaktan daha çok kullanır. Sonuç temelli hesap verebilirlik sistemleri öğrenci performansına ilişkin sonuçlarla ilgili, ailelere ve kamuya yönelik geniş ölçekli iletişime dayanır. Bu sistemlerin çoğu kamuya dağıtmak üzere okul rapor kartları ya da okul profilleri hazırlarlar. Bu raporlar; okula devam, öğrenci davranışları, kurslara ve programlara katılım, öğrenci başına harcama gibi kaynaklara ilişkin bilgilerle birlikte öğrenci ya da öğrenci alt gruplarının performansına ilişkin özet bilgileri kapsar. Sonuç olarak sonuçlara dayalı hesap verebilirlik sistemlerinin performansı kamuoyu tarafından tanınmış ve ödüllendirilmiştir.¹⁰²

⁹⁹ Jo Anne Anderson, a.g.m. , pp.1-5.

¹⁰⁰ a.g.m. ,2005, pp.1-5.

¹⁰¹ a.g.m. ,2005, pp.1-5.

¹⁰² a.g.m. ,2005, pp.1-5.

Öğrencilerin ne öğrenecekleri ve bu öğrenmenin nasıl gösterileceği, sonuca dayalı hesap verebilirlik sistemlerinin beklentileridir. Böylece, tatmin edici standartlar, değerlendirme, öğretim araç-gereçleri, öğretim ve öğrenim stratejileri birbirine bağlantılı hale getirilmelidir, bu bağlantı sağlandığı ölçüde öğrencileri öğrenme imkânlarına olabildiğince yüksek düzeyde sahip olacaklardır.¹⁰³

Hesap verebilirlik kavramının kamu yönetimine entegre edilmesiyle kamu hizmetlerini en etkili ve verimli şekilde sunmakla sorumlu olan kamu kurumlarının performanslarını artıracaklarını, hizmetlerinin sunumundaki suiistimallerin kontrol edilebileceğini, devlet yönetiminde ve kamu yönetiminde sürdürülebilir bir gelişim sağlanabilecektir.¹⁰⁴ Bu kapsamda hesap verebilirlik, vatandaşlar adına vatandaşların sağladığı kaynakla yürütülen kamu hizmetlerinin vatandaşlar gözünde tekrar güvenirliliğinin sağlanması çabasından öte bir şey değildir. Kamu yararı için çalışan kamu kurumlarının etkililiklerinin ve verimli olduklarının nasıl gözler önüne serileceği hesap verebilirliğin temel sorunu haline gelmiştir. Başka bir deyişle, hesap verebilirlik, vatandaş ile devlet arasında bir hesap verebilirlik ilişkisi kurularak bürokrasilerin daha demokratik bir hal almasının sağlanmasını amaçlamaktadır.¹⁰⁵

Devlet-vatandaş ilişkileri bağlamında hesap verebilirlik kavramına temel olarak erdem ve mekanizma olmak üzere iki farklı şekilde yaklaşılabilir ve çalışılabilirliğini önermektedir. Bir erdem olarak hesap verebilirlik, saydamlık ve güvenilirlik imajı taşıırken, sosyal bir mekanizma olarak hesap verebilirlik ise, kişiler ve topluluklar arasındaki ilişki ve düzenlemeler olarak tanımlanmaktadır.¹⁰⁶

Kurumların ve kuruluşların sundukları hizmetlerde yüksek kaliteye sahip olmaları, hizmetlerin düşük maliyetlerle, nezaket ve saygı içerisinde gerçekleştirilmeleri o kurumların hesap verebilir olduklarının bir göstergesidir.¹⁰⁷ Hesap verebilirliği sorumluluk ve cevap verebilirlik kavramları ile eş anlamlı olarak kullanmakta ve çok ilişkili bir ortamda başarıya

¹⁰³ Jo Anne Anderson a.g.m., pp.1-5.

¹⁰⁴ Peter Aucoin - Ralph Heintzman, "The dialectics of accountability for performance in public management reform", **International Review of Public Administration Sciences**, 66 (4),2000, pp.45-55.

¹⁰⁵ Ali Balci, a.g.e, s.17

¹⁰⁶ Mark Bovens, "Two concepts of accountability: Accountability as a virtue and as a mechanism", **West European Politics**, 33 (5),2010, ss.946-967.

¹⁰⁷ Lenahan O'Connell, "Program accountability as an emergent property: The role of stakeholders in a program's field", **Public Administration Review**, 65 2005,pp.85-93.

ulaştıran daha avantajlı yolların bulunması maksadıyla çözüm yetkisinin uygun bir şekilde kullanılması, çözüm yolları bulabilme becerisi olarak tanımlamaktadır.¹⁰⁸

Hesap verebilirlik kavramının Şeffaflık, yükümlölük, denetlenebilirlik, sorumluluk ve cevap verebilirlik olmak üzere beş temel boyutu vardır.¹⁰⁹

Hesap verebilirlik kavramını temel alan iyi bir yönetim, kamu görevlilerinin gerçekleştirdikleri eylemlere yönelik açıklama yapma ve bilgi sunma zorunluluğunu kapsayan cevap verebilirlik, vatandaşların bilgi ve fikirlerine önem vermeyi kapsayan hassasiyeti, hesap soran birimlerin gerektiğinde görevliler üzerinde yaptırım uygulama ve cezalandırılmasını içeren güçlendirmeyi temel unsurlar olarak kabul etmelidir.¹¹⁰

Hesap verebilirlik terimi belli bir role ve göreve sahip birinin diğerine kendi performansının yeterliliğine ilişkin değerlendirmeye olanak sağlayacak bir rapor sunma durumudur.¹¹¹ Hesap verebilirlik kavramını rapor sunma olarak tanımlanmasına ek olarak kendini haklı gösterme çabası olarak ele almakta, birinin kendi üzerine direk veya dolaylı olarak yüklenilen beklentiler neticesinde, kendi inançları, duyguları ve eylemlerini diğerlerine onaylatma zorunluluđudur¹¹² olarak tanımlamaktadır. Savunma, bir eylemin ve düşüncenin yeterliliğine ilişkin bir diyalogu ima etmektedir. Başka bir deyişle, hesap verme, birinin diğerine yaptıklarının, düşündüklerinin ve hissettiklerinin doğru ve gerekli olduğu konusunda karşısındakini ikna çabasıdır.¹¹³

1.3.2.2 Eğitimde Bir Gelişim Politikası Olarak Hesap Verebilirlik

Özellikle 1990'lardan sonra kamu yönetiminde ve eğitim sisteminde ortaya çıkan sonuç vurgusu ile beraber, eğitim sisteminde başarı ve verimlilik büyük önem kazanmış, öğrencilerin akademik performansının en ekonomik şekilde artırılmasının yolları aranmaya başlamıştır. Bu bağlamda hesap verebilirlik kavramı eğitimde performans ve verimlilik artışının sağlanmasında

¹⁰⁸ Mark Considine, "The end of the line? Accountable governance in the age of networks, partnerships, and joined-up services", **Governance**, 15,2002,pp.21-40.

¹⁰⁹ Jonathan Koppell, **Pathologies of Accountability: ICANN and the Challenge of Multiple Accountabilites Disorder**, Public Administration Review, 65,2005, pp.94-108.

¹¹⁰ Andreas Schedler - Larry Diamond - Marc Plattner, **The self-restraining state: power and accountability in new democracies**, Lynne Rienner Publishers,London, 1999, pp.13–28.

¹¹¹ Maurice Kogan, **Education accountability: An analytical overview (2nd Ed.)**. Dover, NH: Century Hutchinson, London,1988,pp.25-54.

¹¹² Jennifer Lerner - Philip Tetlock, **Accounting for the effects of accountability**. Psychological Bulletin, 125,1999, pp.255-275.

¹¹³ Viviane Robinson - Helen Timperley, **The link between accountability and improvement: The case of reporting to parents**. Peabody Journal of Education, 75,2000,pp.66-89.

anahtar olarak görülmeye başlamıştır. Okulların daha yüksek performans standartları ile sorumlu tutulmaları, öğrencilerin akademik performans sonuçlarının hem niceliğinin hem de niteliğinin ve okulların eğitim kalitesinin artırılması için kapasitelerinin yükseltilmesini sağlayacak destek hizmetlerinin sağlanmasının eğitimde hesap verebilirlik hareketinin temel ilkeleri olduğunu belirtmektedir.¹¹⁴

Eğitimde hesap verebilirlik hareketi zamanla gelişerek, eğitim öğretim sürecinin geliştirilmesinde birbirini tamamlayan temel iki yaklaşım doğurmuştur. Dış kaynaklı ödül ve ceza baskısı olarak ortaya çıkan, okullar üzerinde kontrol ve değişim baskısı yaratan hesap verebilirlik uygulamaları bir dönüşüm ve değişim aracı olarak görülürken¹¹⁵, dış baskıyı takip eden ve okul kapasitesinin gelişimine katkı sağlayacak içsel bir hesap verebilirlik kavramının gerekli olduğu savunulmaktadır.¹¹⁶ Dışsal hesap verebilirlik, okul dışı güç kaynaklarından gelen baskıyı, talepleri ve beklentileri tanımlamakta, içsel hesap verebilirlik ise okulların kendi içlerinde bu dış baskıları yönetmek maksadıyla geliştirdikleri içsel mekanizmaları kastetmektedir. Bu bağlamda, dışsal hesap verebilirlik okullar üzerinde sağladığı baskı ile okulların kapasitesini ve içsel hesap verebilirliğini harekete geçirici bir etkiye sahiptir.¹¹⁷ Bu çerçevede Dışsal hesap verebilirlik politikaları aşağıda açıklanmaktadır.

Okul temelinde bakıldığında, okulların amaç ve vizyonları dış çevrelerinin beklenti ve ihtiyaçları ile şekillenmektedir. Vatandaşlara eğitim hizmeti sunmakla birincil derecede yükümlü olan okullar, dış beklenti, talep ve ihtiyaçlara cevap verebildiği müddetçe varlıklarını koruyabilirler. Vatandaş vergileri ile yürütülen eğitim hizmetlerinin mali açıdan ortaya konan beklentilerin karşılanması yanı sıra okullar politik, yasal, bürokratik, profesyonel ve piyasa kaynaklı farklı hedef ve amaçların karşılanması için de çaba göstermektedir.¹¹⁸ Politikacılar, üst düzey yönetim, veliler, öğrenciler, yerel toplum, iş dünyası gibi birimler okulların dış çevresini oluşturmakta, okullar kendilerine kaynak sağlayan bu dış çevreyle iletişim kurmak ve bir dereceye kadar taleplerini dikkate almak zorundadır. Bir kamu hizmeti sunan okullara karşı

¹¹⁴ Wayne Hoy – Cecil Miskel, **Eğitim Yönetimi: Teori, Araştırma ve Uygulama**. (Çeviren Selahattin Turan), Ankara, Nobel,2010, s.225

¹¹⁵ Douglass Reeves, **The learning leader: How to focus school improvement for better results**, Alexandria, VA: Association for Supervision and Curriculum Development,2006, p.121

¹¹⁶ Susan Fuhrman - Richard Elmore, **Redesigning accountability systems for education**, Teachers College Press,New York, 2004,pp.274-294

¹¹⁷ Paul Hill, Robin Lake, **Charter schools and accountability in public education**, Washington, D.C: Brookings Institution Press,2002,p.35

¹¹⁸ Linda Darling-Hammond, Carol Ascher, **Creating accountability in big city school systems**, Urban diversity series no. 102. New York: ERIC Clearinghouse on Urban Education. (Eric Document Reproduction Service No: ED334339),1991,p.3

dış güçlerden gelen talepler ve baskılar kendilerini, müşteri tercihi, bürokratik süreçler, standartlar, testler, denetim gibi çeşitli biçimlerde göstermektedir.¹¹⁹

Eğitimde hesap verebilirlik okulların hedeflerini gerçekleştirmeleri konusunda üst yönetimlerin uygulamaya koyduğu süreçler olarak tanımlamakta,¹²⁰ öğretim hedeflerinin gerçekleştirilmesi ve etkili öğretim süreçlerinin oluşturulması kapsamında hesap soran ile hesap veren arasındaki ilişkiyi temel alan hesap verebilirlik mekanizmalarının Kim hesap verecek? Kime hesap verecek? Nasıl hesap verecek? ve Hesap verene ne gibi yaptırımlar uygulanacak? gibi sorulara cevap vermesi gerektiğini belirtmektedir.¹²¹ Bu bağlamda, tüm eğitim çalışanları, okul yöneticileri, öğretmenler ve yasama organı standartların gerçekleştirilmesi, kaynakların kullanımı, sınıf araç-gereçlerinin sağlanması ve öğrenci devamlılığı için yasa koyuculara, hükümete, vergi mükelleflerine, öğretmenlere, öğrencilere, ailelere karşı sorumludur gibi cevaplar verilebilir.¹²²

1.3.2.3 Hesap Verme Kavramı

Bir yönetim kavramı olan hesap verme, kamu görevlilerinin yetkilerine dayalı olarak yapmış oldukları faaliyetlerinden sorumlu tutulmalarını ifade eder. Bu bağlamda hesap verme ilişkisi, üzerinde uzlaşmaya varılmış hedefler çerçevesinde belirli bir performansın gerçekleştirilmesine yönelik sorumlulukların üstlenilmesine ve bu sorumluluklar çerçevesinde açıklama yapılması yükümlülüğüne dayanan bir ilişkidir.¹²³ Cevap verebilirlik, açıklık, şeffaflık, katılımcılık ve kurallara uyma kavramları ile bütünleşen, hatta tüm bu kavramları içerecek şekilde kullanılan hesap verme,¹²⁴ devlete ve bu doğrultuda devlet yetkililerine vatandaşlar üzerinde yetkilerini kullanırken sınır çizer, yapılan tüm iş ve işlemlerin her iki taraf için anlaşılır, açıklanabilir, gerekçelendirilebilir olmasını sağlar. Hesap verme, yapılan iş ve işlemlerde eleştiri ve taleplerin dikkate alınmasını, başarısızlık, yetersizlik ve usulsüzlük olması

¹¹⁹ Sonja Martin Poole, **Degrees of accountability: An analysis of charter schools and traditional public schools in America**, (Doctoral dissertation) Retrieved from ProQuest Dissertations and Theses (UMI No. 3275564),2007,p.34.

¹²⁰ Kenneth Leithwood,- Lorna Earl, **Educational accountability effects: An international perspective**. Peabody Journal of Education, 75 (4),2000, ss.1-18.

¹²¹ Jacob Adams - Michel Kirst, M.**New demands for educational accountability: Striving for results in an era of excellence**, In Joseph Murphey, Karen Seashore Louis (Eds.), Handbook of research in educational administration,2nd ed.,San Francisco: Jossey-Bass,1999, pp.463-489,

¹²² Michael Heim, **Accountability in education: A primer for school leaders**. HSLA Monograph. Pacific Resources for Education and Learning. Honolulu: HI.; Hawaii State Dept. of Education, Honolulu. (Eric Document Reproduction Service No: ED444267), 1995,pp.5-6.

¹²³ Coşkun Can Aktan - Serpil Ağcakaya - Dilek Dileyici, **Kamu Maliyesinde Hesap Verme Sorumluluğu ve Mali Saydamlık, Kamu Maliyesinde Çağdaş Yaklaşımlar**, Ankara, Seçkin Yayınları, 2004,s.169.

¹²⁴ Ken Jones, **Democratic School Accountability**. Maryland: Rowman&Littlefield Education,2006, s.605.

durumunda sorumluluğun üstlenilmesini sağlar.¹²⁵ Bu yönüyle hesap verme düzeltme, iyileştirme ve geliştirme süreçlerine de kaynaklık etmiş olur.

Hesap verme eğitim bağlamında "eğitim sonunda başarıları, ölçme ile sonuçlanan tüm yöntemler" olarak tanımlamaktadır.¹²⁶ "Gerçek hesap verme, eğitimin geliştirilmesinde paylaşılan sorumluluktur, bu sorumluluk sadece eğitimcilere ve öğrencilere ait değil, aynı zamanda idarecilere, politikacılara, ailelere ve eğitim araştırmacılarına aittir."¹²⁷

1.3.3 Çalışan Memnuniyeti ve İş Tatmini

Günümüz çalışma dünyasında stres ve buna bağlı sıkıntılar göz önüne çıkmıştır. Çalışan verimliliğini sağlamanın bir yolu da mevcut çalışanların çalışan memnuniyeti ve iş tatmini açısından iyi seviyede olmalarıdır. EFQM Mükemmellik modeli çerçevesinde yapılan öz değerlendirme sonucunda kurumsal bir tespit yapılarak çalışanların memnuniyet ve iş tatmini düzeyleri görülmektedir. Böylece okul gelişim süreci kapsamındaki kalite yolculuğunda bundan faydalanılmaktadır.

Küreselleşme ve ulusal rekabetin artmasıyla birlikte insan hakları, insani değerler, kişilik kavramı, insanın her şeyden önemli bir varlık olarak ortaya çıkması, genel olarak eğitim ve yaşam düzeyinin yükselmiş olması, insanların beklentilerindeki değişimler ve insanların yaratıcılığında daha fazla yararlanma konusundaki gelişmeler ve düşünceler olmuştur. Bu gelişmeler de yönetim süreçlerini ve işletmelerin yapılandırılmalarını köklü şekilde etkilemiştir. Takım organizasyonu, çalışan güçlendirme ve sıfır hiyerarşi gibi uygulamalar bu gelişmelerin sonucudur. Bu anlamda "insan unsuruna bakış" açısından yeni gelişmelerin en önemli özelliği, işletmelerde insana, kontrol edilmesi gereken bir maliyet unsuru ve her zaman değiştirilebilecek bir üretim unsuru olarak bakmak yerine, yenilenebilir bir stratejik kaynak ve geliştirilebilir bir kaynak olarak bakmasıdır.¹²⁸

"İş doyumu" genel olarak iş ortamını oluşturan durumları karşı çalışanların gösterdikleri olumlu ya da olumsuz duygular veya tepkiler olarak tanımlanmaktadır.¹²⁹ İş çevrelerinde "iş

¹²⁵ Sait Arcagök - Ertan Erüz, **Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Sistemi**, Ankara, Maliye Hesap Uzmanları Derneği Yayınları,2006,s.39

¹²⁶ Ludger Wöbmann - Elke Lüdemann - Gabriela Schütz - Martin West, **School accountability, autonomy, choice, and the level of student achievement: International evidence from PISA 2003** (OECD Education Working Papers, Number 13). Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD):Directorate for Education,2007

¹²⁷ Robert Linn, **Accountability: Responsibility And Reasonable Expectations**. Educational Researcher, 332(7),2003, pp.3-13.

¹²⁸ Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**,10. Baskı, Arıkan, İstanbul, ,2005, s.286

¹²⁹ Şerif Şimşek - Tahir Akgemci - Adnan Çelik, **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara,1998, s.280

doymu”, “iş tutumu” veya “iş morali” gibi kavramlar çoğu kez eş anlamlı olarak kullanılmaktadır.

Bireylerin iş yerlerinde verimli olma koşulları, bu faktörlerde yer alan değişkenlerin “güdüleyici” (motive edici) şekilde değerlendirilmesi ile mümkün olabilmekte ve teknoloji ve insan faktörü ile iş düzenlemelerine dayanmaktadır. Motivasyon veya güdülenme; içten gelen itici kuvvetlerle, Belirli bir hedefe yönelen, Belirli bir gayesi (amacı) olan davranışlar için kullanılmaktadır. “Bir işi yapmak için kişinin içinde duyduğu istek”, motivasyonun en basit tanımıdır.¹³⁰

Motivasyon, davranışı hedefe yönlendiren ve faaliyete geçiren güçtür. Dolayısıyla motivasyon; insanları belirli bir amaca doğru devamlı şekilde harekete geçirmek için gösterilen çabaların toplamı olarak da tarif edilebilir. İş ortamında motivasyon, çalışanların performanslarının artırılması amacı ile kullanılan bir araçtır.¹³¹

İnsanı harekete geçiren ve hareketlerinin yönlerini belirleyen, onların düşünceleri, umutları, inançları, kısaca; arzu, ihtiyaç veya korkuları olabilir. Kişilerin “bireysel” amaçları yönünde güdülenmesi doğal ve hayatlarını devam ettirmeleri açısından zorunlu bir durumdur. Ancak; bireylerin içinde buldukları iş ortamının amaçlarına göre güdülenmesi yapaydır; dolayısıyla iş ortamında bireyleri çalışmaya başlatacak ve devamını sağlayacak etkileri oluşturmak gerekir.

Kurum çalışanlarını yaptıkları işe motive etmek çok önemlidir, bireyin örgütsel amaçlar yönünde motive edilmesi sağlanmadıkça örgütsel amaçlar istenen düzeyde olmayacaktır. Motivasyon ve başarı, motivasyon ve performans, motivasyon ve verimlilik arasındaki ilişki her zaman doğru orantılıdır.

Soyut bir kavram olan iş tatmini, davranış bilimciler ve araştırmacılar tarafından değişik biçimlerde tanımlanmıştır. İş tatmini kavramı motivasyon moral, işi çekici bulma, işe kendi kendini coşkuyla verme, işi sevme kavramlarıyla yakından ilgili olmasına rağmen, bu kavramlardan daha değişik bir anlam ifade etmektedir. İnsan bir kaynak olarak görülmeye başladığından bu yana iş tatmini çalışma yaşamı ve insan kaynaklarının öne çıkan

¹³⁰ Suna Tevrüz (Editör), (1997). Kalder Kalite Derneği ve Türk Psikologlar Derneği, **Endüstri ve Örgüt Psikolojisi**, 2. Baskı, s.44

¹³¹ a.g.e. ,s.45

konularından biri olmuştur.¹³² Başka bir tanımda ise; kişilerin işlerinden duydukları memnuniyet ya da memnuniyetsizlik durumu olarak ifade edilmiştir.¹³³

İş tatmini en basit ifadeyle; bir iş görenin işi ile ne kadar mutlu olduğunun belirlenmesidir. Cranny, Smith ve Stone iş tatminin tanımı hususunda açık bir fikir birliği olduğunu ileri sürerek iş tatminini, bireylerin işine karşı gösterdiği duygusal tepki şeklinde tanımlamışlardır.¹³⁴ Yani iş tatmini, bireyin kendi açısından değerlendirildiği bir kavramdır ve bu kavram içerisinde çalışanın his ve duyguları ile tecrübeleri bulunmaktadır.

Bullock'e göre iş tatmini işle bağlantılı çok sayıda arzu edilen ve edilmeyen deneyimlerin bütünü ve dengelenmesinden sonuçlanan bir tutum olarak göz önüne alınır.¹³⁵ Vrom, iş tatmini kavramını çalışanların algılarına, duygularına ve davranışlarına ilişkin çok değişik boyutlu iş tutumlarının bir ölçüsü olarak görmüştür.¹³⁶ İş tatmini, işten elde edilen maddi çıkarlar ile işçinin beraberce çalışmaktan zevk aldığı iş arkadaşları ve eser meydana getirmenin sağladığı bir mutluluk olarak tanımlanır.¹³⁷ Kişilerin işlerinden duydukları memnuniyet ya da memnuniyetsizlik durumu olarak iş tatmini ifade edilmiştir.¹³⁸ Lockise iş tatminini, iş görenlerin iş ve iş tecrübelerini değerlendirme sonuçlarına karşı kullandıkları hoşgiden, olumlu duygusal ifadeler olarak tanımlamıştır.¹³⁹

Lawler iş tatminini; iş görenin, işini ya da iş yaşamını değerlendirmesi sonucunda duyduğu haz, ya da ulaştığı olumlu duygusal durum olarak tanımlamakta ve iş görenin işten tatminini, örgüt etkinliğinin en temel öğeleri arasında ele almaktadır.¹⁴⁰ Nitelikli işgücü istihdamının genişlediği, insan faktörünün diğer faktörlerin önüne geçtiği günümüzde; örgütlerin en fazla verimi alması için gerekli şartlardan biri de iş görenin tatminidir. Dolayısıyla

¹³² Gülten İncir, "Çalışanların İş Doyumu Üzerine Bir Araştırma", MPM Yayınları:401,1990,s.51

¹³³ Joan Davis - Sandra Wilson, **Principals' effort to empower teachers: Effects on teacher motivation and job satisfaction and stress.**" The Clearing House,2000, 73(6), pp.349-353

¹³⁴ Howars Weiss, **Deconstructing job satisfaction separating evaluations, beliefs and affective experiences.** Human Resource Management Review, 12173— 194,2002, s.174.

¹³⁵ Levent Şimşek, "İş Tatmini", Verimlilik Dergisi,1995/12,s.91

¹³⁶ Levent Şimşek, a.g.m. ,s.92

¹³⁷ John Wanous - Edward Lawywe, "**Measurement and Meaning of Job Saticfastion**" Journol of Applied Psychology, April 1972,ss.92-105

¹³⁸ Keith Davis, **İşletmede insan davranışı-örgütsel davranış**, Çev. Kemal Tosun. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını: İstanbul,1988, s.100

¹³⁹ Mark Testa, **Satisfaction with organizational vision, job satisfaction and service efforts: an empirical investigation.** Leadership & Organization Development, 20 (3),1999,s.155.

¹⁴⁰ İbrahim Etem Başaran, **Örgütsel Davranış**, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları, Ankara,1991,s.52

çalışanların işlerine yönelik tutumlarını olumlu hale getirerek iş tatminlerini sağlayan ve çalışmayı devamlı hale getiren motivasyondur.

Motivasyon temel olarak iki şekilde gerçekleşebilir:

a) İçsel Motivasyon: Bireylerin kendi istekleri ile başarılı olma güdüsüdür.

b) Dışsal Motivasyon: Bireylerin kendi dışındaki faktörlerin harekete geçirdiği başarılı olma güdüsüdür.

İş ortamında her iki türdeki motivasyon stratejileri kullanılabilirse de içsel motivasyonun değerine göre daha etkili olduğu bilinmektedir.

Her bireyin farklı özelliklere sahip olması, herkes için geçerli tek bir motivasyon stratejisinin geçerliliğini engeller. Ancak, çalışanları verimli bir şekilde çalışmaya itecek, sorumluluk almalarını sağlayacak, problemleri çözmeleri için harekete geçirecek ve başarılarını ödüllendirecek bir ortamın oluşturulması, yapılması gereken işlerin başında gelir. Bireyleri motive eden öncelikli olarak kendileridir, ancak kurumlar bireylerin motive olmalarını sağlayacak ortamı oluşturarak buna katkıda bulunmalıdır.

İş Memnuniyeti yapılan işten, çalışılan ortamdan, ilişkilerden vb. pek çok konu ile ilgili memnuniyet anlamına gelir. İş Memnuniyeti, bir kurumda ilişkilerin sıcak olması, çalışanların yeteneklerini sonuna kadar kullanabilmesi, kendilerine değer verildiğini hissetmeleri, yaptıkları işin ödüllendirilmesi ve işi iyi yapabilmek için gerekli araç-gereçlerin temin edilmesi gibi unsurların olmasıyla sağlanan büyük ölçüde duygusal bir bağlıdır. İnsanların zamanlarının büyük bir kısmını geçirdiği iş ortamları, gerçekten çok önemlidir. Çünkü iş ortamlarında memnuniyet sağlayabilen insanların, çevreleriyle ve aileleriyle daha iyi bir iletişim kuracakları, hoşnutluk, mutluluk, başarı ve gurur içinde işlerine bağlanacakları, işlerinde daha verimli olacakları düşünülebilir.

İş ortamının psikolojik boyutlarını vurgulayan Fromm (1981) insanların mutluluğunu etkileyen iki faktörün "üretmek" ile "sevmek-sevilmek" olduğunu belirtmiştir. İnsanın işteki memnuniyetinin artması, onun işteki verimliliğini de arttırmaktadır. Başarı ve verimli olma ihtiyacı karşılanan kişi çevresiyle daha sağlıklı ilişkiler kurarak daha yapıcı davranışlar içerisinde sevmek ve sevilme ihtiyacını da karşılamış olacaktır.¹⁴¹

Memnuniyetin her çeşidi gibi iş memnuniyeti de duygulara hitap eder. Hoşlanma, hoşlanmama ve etki ile ilgili duyguların hepsini ifade eder. Bunun yanında iş memnuniyeti, bir

¹⁴¹ İbrahim Ethem Özgüven, **Endüstri psikolojisi**, Pdrem Yayınları, Ankara, 2003,s.239

kişinin bir işten mutlu olmasını sağlayan memnuniyet boyutudur.¹⁴² Bir örgütün yöneticileri, bir yandan örgütün amacı olan ürünün niceliğini ve niteliğini yükseltmeye çalışırken, öbür yandan iş görenlerin işten memnuniyetlerini yükseltmeye çalışmakla yükümlüdürler.¹⁴³

İş memnuniyeti, genel olarak çalışanların işlerine ilişkin duyguları olarak tanımlanabilir. Bu duygular kişinin işinden ya da mesleğinden hoşnut olma durumunu ifade eder. Bu durum, bireyin kişisel özellikleri ile işinin özellikleri arasındaki etkileşimin bir sonucudur. Kişisel özellikler; yaş cinsiyet, eğitim düzeyi, bireylerin önceki yaşantıları, beklentileri, mesleki ilgi ve ihtiyaçları gibi değişkenleri kapsamaktadır. Buna karşın işin özellikleri, yapılan işin içeriği, gerektirdiği etkinlikler, ücret ve yönetim politikası, iş koşulları, insan ilişkileri gibi örgütsel ve çevresel etkinlikleri ifade eder.¹⁴⁴

İş memnuniyeti en basit bir ifadeyle çalışanın işi ile ne kadar mutlu olduğunun belirlenmesidir.¹⁴⁵ İş memnuniyeti çalışanların işlerine karşı gösterdikleri duygusal tepkilerdir şeklinde tanımlanmaktadır.¹⁴⁶ İş memnuniyeti, çalışanın işine karşı olan içsel dışsal ve genel bakışına ilişkin olumlu ya da olumsuz hislerini içermektedir.¹⁴⁷ İş memnuniyeti bir iş görenin işinden istediği ile elde ettiğini karşılaştırması sonucunda göstermiş olduğu duygusal tepkiye verilen addır.¹⁴⁸

Bir iş/meslek edinmenin temelinde para kazanarak fizyolojik ihtiyaçları karşılanmanın dışında sosyal ve psikolojik ihtiyaçların tatmini söz konusudur.¹⁴⁹ İşte iş memnuniyeti, bir bakıma bu ihtiyaçların karşılanması düzeyi ile ilişkilidir. Bu açıdan iş memnuniyeti yaşam memnuniyetini ve bireylerin fizik ve ruh sağlığını doğrudan etkilemektedir. Bu nedendir ki sağlık ve psikolojik danışmanlık alanında da ele alınan önemli bir konu olmuştur. Çünkü insanların bedensel ve psikolojik sağlığını korumaya ve sürdürmeye yönelik yardım

¹⁴² Musa Gürsel, **İlköğretim öğretmenlerinin iş tatminleri, Endüstri ve örgüt psikolojisi** (H. İzgar, ed.), Eğitim Kitabevi, Konya,2002, ss.75-92

¹⁴³ İbrahim Etem Başaran, a.g.e. ,s.52

¹⁴⁴ Canan Ergin, "Bir iş doyumu ölçümü olarak iş betimlemesi ölçeği geçerlik ve güvenilirlik çalışması", **Türk Psikoloji Dergisi**, 12,1997, ss.25-36

¹⁴⁵ Majd Ts Mrayyan, "Nurse job satisfaction and retention: Comparing public to private hospitals in Jordan", **Journal of Nursing Management**, 13,2005, pp. 40-50.

¹⁴⁶ Howard Weiss, a.g.e. , pp.173-194

¹⁴⁷ Randall Odom - Randy Boxx - Mark Dunn, **Organizational cultures, commitment, satisfaction and cohesion**, Public Productivity and Management Review, 14 (2),2000, pp.157-168.

¹⁴⁸ Sarminah Samad, **Predicting turnover intentions: The case of Malaysian government doctors**, The Journal of American Academy of Business, 8 (2),2006, pp.113-119

¹⁴⁹ Yıldız Kuzgun, **Meslek danışmanlığı**, Nobel Yayınları, Ankara, 2000, s.75

mesleklerinde bu hizmeti verenlerin iş memnuniyeti kendi sağlıkları için olduğu kadar, verdikleri hizmetin niteliği ve etkisi açısından kritik bir öneme sahiptir. ¹⁵⁰

Her birey örgüt amaçlarını gerçekleştirmenin yanı sıra, örgüte kendi beklenti ve gereksinimlerini karşılamak için girer. Bu beklenti ve gereksinimlerin karşılanmaması yukarıda bahsedilen birtakım sorunlara sebep olur. Bu nedenle birey gereksinimlerinin göz ardı edilmemesi, tam tersine bunların giderilmeye çalışılması çağdaş bir yaklaşımdır. ¹⁵¹

Her davranışın gerisinde giderilmeye çalışılan bir ihtiyaç vardır. Davranış, ihtiyaçları gidereceği düşünülen şeye (insan, nesne, durum) yöneliktir. Psikolojinin bu temel ilkesi mesleki faaliyetler için de geçerlidir. Meslek ve/veya iş bir kimsenin en güçlü olandan başlayarak sırası ile ihtiyaçlarına cevap verebildiği ölçüde yani bir insanın istek sıralaması ile bir mesleğin sağladığı olanakların önem sırası denk düştüğü oranda iş veya meslekten hoşnutluk söz konusu olabilir.

İnsanların çoğu meslek seçerken maddi kazanç, sosyal güvence gibi daha temel ihtiyaçlarını doyurma kaygısı içinde olmakta ve meslek bunları karşıladıkça hoşnut olabilmektedirler.

1.3.3.1 Motivasyon ve önemi

Motivasyon kavramının temelinde, personelin sahip olduğu bilgi ve yeteneği işine tam olarak verebilmesi için işletme tarafından uygun ortam ve şartların yaratılması olayı vardır. ¹⁵²

Motivasyon kavramı, harekete geçirme anlamına gelen Latince “movere” kelimesinden gelmektedir. Motivasyon çalışanların isteklendirilmeleri ve bu yolla kişisel ihtiyaçlarını en iyi biçimde tatmin edeceklerine inandırılmaları sürecidir. ¹⁵³

1.3.3.2 İş tatmini ve iş tatmininin sağlanmasında etkili faktörler

İş tatmini kavramı motivasyon, moral, işi çekici bulma, işe kendini coşkuyla verme, işi sevmeye kavramlarıyla yakından ilgili olmasına rağmen, bu kavramlardan daha farklı bir anlam

¹⁵⁰ Binnur Yeşilyaprak, Ankara ili ilköğretim okullarında görevli rehber öğretmenler üzerine betimsel bir araştırma, Doçentlik tezi, Gazi Üniversitesi Mesleki Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümü, Ankara, 2000, s.76

¹⁵¹ Vehbi Çelik, Teknik öğretmenlerin iş doyumsuzluğu ve öğretmenlikten ayrılmalarına etkisi, Yüksek lisans tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 1987, s.17

¹⁵² Tamer Koçel, a.g.e. ,s.317

¹⁵³ Göksel Ataman, **İşletme Yönetimi**, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2002, s.521

ifade etmektedir.¹⁵⁴ İş tatmini, çalışanların işleriyle ilgili hissettikleri pozitif ya da negatif duyguların derecesidir. Buna ilaveten çalışanın işyerinden beklediği fiziksel ve sosyal koşulların karşılanma derecesine verdiği duygusal cevaptır.¹⁵⁵

En basit şekliyle iş tatmini, “çalışanın işine karşı gösterdiği genel tutum” dur. Kişinin ihtiyaçları ve sahip olduğu değer yargıları yaptığı iş ile uyumlu ise ortaya iş tatmini çıkacaktır.

İş tatmini çalışanın mutluluğunu artırmakla beraber, çalışanın işine bağlanmasına, verimli çalışmasına, defolu ve hatalı ürün oranının azalmasına, işgücü devir oranının düşmesine neden olmaktadır.¹⁵⁶

1.3.3.3 Eğitim, Öğretmenler ve İş Tatmini

Eğitim tüm dünyada kalkınmanın ön şartlarından biri olarak kabul edilmektedir. Ülkemizde gelişmekte olan ülkeler arasında kabul edilmektedir. Toplumun eğitim seviyesi yükseldikçe gelişme ve kalkınma sağlanacaktır. Yükselmenin ilk şartı eğitimidir. Eğitim ve öğretim hizmetlerinde görev yapan öğretmenlerimizin yetiştirilmesi ve geliştirilmesi önem taşımaktadır. Eğitimin verimliliği öğretimin niteliği arttığı oranda artacaktır.¹⁵⁷

İş doyumu ile iş performansı arasındaki ilişki, eğitim ile iş doyumu arasındaki önemi ortaya koymaktadır. Eğitimci açısından baktığımızda, iş doyumu yüksek olan eğitimci iş performansında yükseklik kaydedecek ve sonuç olarak eğitimde kalite yaratacak ve ürün olarak kaliteli eğitim almış öğrenciler, bireyler olarak verim sağlamış olacaktır. O halde bu verimi sağlamak eğitimde kaçınılmaz bir hedef olacaktır.¹⁵⁸

Eğitim ve öğretimde ana öge öğretmenlerdir. Okula, topluma, arkadaşlara karşı sevgi, saygı, onları tanıma hep öğretmen aracılığı ile kazanılır. Tavırlar, düşünce biçimleri, dünya görüşlerinin oluşmasında öğretmen birinci derecede role sahiptir. Özetle öğrenci şahsiyetinin gelişimi ve oluşması öğretmenle öğrencinin kuracağı ilişkiler sayesinde. Bu bağlamda

¹⁵⁴ Mustafa Anıl Çıtak - Yasemin Koldere - Sinan Ünsar - Gözde Ergin, “İstanbul İlinde Görev Yapan Kamu Ve Özel İlköğretim Öğretmenlerinin İş Tatmin Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma” **Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Aralık 2008, Cilt: 10, Sayı: 2, Aralık 2008, s.174

¹⁵⁵ John R. Schermerhorn - James G. Hunt - Richard N. Osborn, “**Managing Organizational Behavior**”, 5th Ed. John Wiley & Sons Inc. , Canada, 1994, s.144

¹⁵⁶ Hasan Gül - Ercan Oktay - Hakan Gökçe, “İş Tatmini, Stres, Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti Ve Performans Arasındaki İlişkiler: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama”, **Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi**, Sayı 15, Ekim 2008, s.2

¹⁵⁷ Fatih Ağan, Özel Okullarda, Devlet Okullarında Ve Dershanelerde Çalışan Lise Öğretmenlerinin İş Tatminlerinin Karşılaştırılması, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul,2002,s.32

¹⁵⁸ Hakan Bayrı, Ortaöğretim Kurumlarında Çalışan Psikolojik Danışman/Rehber Öğretmenlerin İş Doyumuna İlişkin Görüşlerinin Değerlendirilmesi, Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Diyarbakır,2006,s.12

öğrencileri anlayan ve öğrencilere değer veren, mesleki bilgi açısından daha iyi yetişmiş, kendini devamlı çağın gereklerine göre yenileme çabasında olan öğretmen kuşkusuz iyi nesillerin yetişmesinde önemli bir role sahip olacaktır.¹⁵⁹

Bu görev ve rollerin yerine getirilebilmesi ve eğitim hizmetlerinin yeterli nitelikte ve nicelikte gerçekleştirilebilmesi için öğretmenlerin mesleki açıdan iş tatminleri sağlanmalıdır. Gelecek nesillerin yetişmesinde önemli role sahip olan öğretmenlerin mesleki çalışmaları toplumun daha sağlıklı ve başarılı olmasını sağlayacak etkenlerden biridir. Ülkenin ihtiyacı olan insan gücünü yetiştirme sorumluluğunu üstlenen, eğitim ve öğretimin temel taşı olan öğretmenlerin çalıştıkları ortamda huzurlu olmaları, işlerinden tatmin olmaları, eğitim görevlerini isteyerek ve severek yerine getirmeleri, onların davranış ve tutumlarında önemli bir rol oynamaktadır. Sonuç olarak öğretmenlerin işlerinden duydukları tatmin düzeyi yükseldikçe eğitim hizmetinin sürmesi ve gelişmesi için daha verimli çalışacakları düşünülmektedir.

¹⁵⁹ Muhsin Hesapçıoğlu, **Öğretim İlke Ve Yöntemleri**, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul,1988, s.210

İKİNCİ BÖLÜM

EFQM MÜKEMMELLİK MODELİ

2.1 EFQM MÜKEMMELLİK MODELİ

Avrupa Kalite Ödülü tarihi, Avrupa Kalite Yönetimi Vakfıyla (EFQM) birlikte başlar. EFQM'in misyonu "Avrupa'da sürdürülebilir Mükemmelliğin itici gücü olma", vizyonu ise "Avrupalı kuruluşların mükemmelliğe eriştikleri bir dünya" dır. "Ölçmek işlerin yapılmasını, ama takdir daha iyi yapılmasını sağlar" düşüncesinden hareketle, 1991 yılı Ekim ayında ödül hayata geçirilmiştir. İlk ödül 1992 yılı Kasım ayında sahibini bulmuştur. Avrupa Kalite Ödülü, Avrupa Kalite Yönetimi Vakfının (EFQM) her yıl düzenlediği Avrupa Kalite Yönetimi Forum'unda verilmektedir.

Avrupa Kalite Ödülü, Avrupa'nın küresel rekabette öncülük şansını artırmak için faaliyet gösteren Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı tarafından oluşturulmuş ve geliştirilmiştir. Avrupa Kalite Organizasyonu (EQQ) ve Avrupa Komisyonu (EC) de bu ödüle destek vermektedir.¹⁶⁰

EFQM Mükemmellik Modeli, kuruluşlara mükemmelliğe giden yolun neresinde olduklarını gösteren, darboğazlarını saptamalarını sağlayan ve uygun çözümlere ulaşabilmek için belli bir yaklaşımın kullanılmasını öneren bir araçtır.¹⁶¹

Stratejik bir mecburiyet olarak, TKY'ye dikkat çekmek, kalite gelişim faaliyetlerini geliştirme konusunda işletmelere rehberlik ederek cesaretlendirmek, TKY'yi uygulayarak, işletmelerin ne gibi sonuçlar elde ettiğini diğer işletmelerle paylaşmak amaçlarını taşır. Örgütün iki temel hedefi bulunmaktadır.

1. Batı Avrupa Yönetim ekiplerinin küresel rekabet üstünlüğüne erişmeye yönelik kalite girişimlerinin gelişmesini desteklemek.

2. Avrupa'daki kalite kültürünü bir bütün olarak geliştirmek.

Toplam kalite yönetimi uygulanırken tüm organizasyon seviyesinde faaliyetlerin oluşturulması gerektiğini ve bunun da EFQM ile uygulanabilir olacağını öne sürmüşlerdir. EFQM sayesinde organizasyon içerisinde entegrasyon kolaylığı sağlanacaktır.

Bu model, Toplam Kalite Yönetimi bakış açısını genişletmeyi, organizasyona objektif olarak bakmayı ve amaçlanan sonuçlara ulaşmayı kolaylaştırır. Organizasyonun farklı

¹⁶⁰ İsmail Efil, **Toplam Kalite Yönetimi**, a.g.e., s.374

¹⁶¹ Abdullah Karakaya – Zeren Karaarslan, "Kardemir A.Ş.'de EFQM Mükemmellik Modeli Tasarımı Üzerine Bir Araştırma", **International Iron & Steel Symposium**, 2-4 April,2012, Karabük, ss.1236-1242

yönelerini ilişkilendirerek bir dengede tutmaya yardım eder. Ayrıca, gelişim planlarında önceliklerin saptanmasına ve elde edilen gelişmelerin değerlendirilmesi için uygun bir modelin oluşturulmasına yardımcı olur. Böylece "mükemmellik"; aynı anda müşteri, çalışan ve diğer çıkar gruplarının tatmini ve örgütsel performansın geniş kapsamlı bir değerlendirmesi anlamına gelir. Diğer yandan EFQM mükemmellik modeli, sadece kalite konusuyla ilgilenmekle kalmaz, aynı zamanda, yönetimin her aşamasına nüfuz eden etkili bir yönetim sistemi kurulması için önemli araçlar sunar.

EFQM modeli Amerika'daki Malcolm Baldrige National kalite ödülü ve Japonya'daki Deming Prize kalite ödülü modelleri gibi öz değerlendirme üzerine kurulmuştur. Öz değerlendirme organizasyon faaliyetlerinin düzenli ve kapsamlı görünümünün netleştirilmesi ve modeldeki kriter sonuçlarının belirlenmesi için kullanılır. EFQM mükemmellik modeli alışılmışın dışında bir modeldir. Bu yüzden öz değerlendirme farklı araçlar uygulanarak yürütülmektedir. Bu araçlar genelde anket, çalıştay ve başarı matrisi gibi etkinliği artırmaya yöneliktir.

Avrupa Kalite Yönetim Vakfı, 1988 yılında Avrupa'nın önde gelen 14 şirketi tarafından "Avrupa'da Sürdürülebilir Mükemmelliğin İtici Gücü Olma" misyonu ve "Avrupalı kuruluşların mükemmelliğe eriştikleri bir dünya" vizyonu ile kurulmuş, üyelik sistemine dayanan ve kar amacı gütmeyen bir kuruluştur. EFQM Mükemmellik Modeli, EFQM tarafından oluşturulan modeldir. Model, oluşturulmasından itibaren Avrupalı kuruluşların küresel rekabet avantajı yakalamaları amacıyla kullandıkları bir araç olarak hizmet etmektedir.

Giderek artan küresel rekabetin, hızlı teknolojik gelişmelerin, durmadan değişen iş süreçlerinin, ekonomik ve sosyal ortamlardaki, müşteri kriterlerindeki hızlı değişmelerin söz konusu olduğu bir dünyada bu sonuçları sürdürebilmek daha da zordur. Bu bağlamda, Avrupa ülkeleri, iş çevreleri ve kuruluşları, güçlü rekabet yarışında ayakta kalabilmek, ekonomilerinin zamanla rahatlamasını sağlayabilmek için, yerel ve sınırlı çözümlerin yeterli olamayacağını farkına varmışlardır. Sonuç olarak 1998 yılında Avrupa şirketlerinden önde gelen 14 tanesi, Avrupa ekonomisinin yerini sağlamlaştıracak koşulları yaratmak amacıyla Avrupa Kalite Yönetimi Vakfını (EFQM) kurmaya karar vermişlerdir. Tekrar vurgulamak gerekir ki, bu vakıf "Sürdürülebilir mükemmelliğin itici gücü olma" misyonu ve Avrupalı kuruluşların mükemmelliğe eriştikleri bir dünya" vizyonu ile kurulmuştur.

Mükemmellik yalnızca bir teori değildir. Temel faaliyet alanlarında ve süreçlerde "sınıfında en iyi" olan somut sonuçların sürdürülebileceğine ilişkin kanıtların mevcut olmasıdır. Bu sonuçların sürdürülebileceğine ilişkin kanıtlar yalnızca geçmişteki performansı gösteren finansal sonuçlarla sınırlı değildir. Kanıtlar arasında tüm paydaşlarla ilgili olarak kuruluşun

gelecekteki finansal performansına katkıda bulunacak öncü göstergelere ilişkin sonuçlar da vardır. Bu öncü göstergeler müşteri tatmini ve bağlılığı, çalışanların motivasyonu ve yeterlilikleri ve genel olarak toplumun tatminine ilişkin ölçülmüş mükemmellik sonuçlarını içerirler. Belirtilen türde sonuçların sürdürülebileceğine ilişkin güven oluşturmak için ayrıca kuruluşun işlemlerinin ve faaliyetlerinin sağlam bir temele dayandığına, sistematik olduğuna sürekli olarak gözden geçirildiğine ve iyileştirildiğine ilişkin kanıtlarda olmalıdır.

EFQM Mükemmellik Modeli dokuz ana kriter üzerine kurulmuş ve zorunluluk içermeyen bir modeldir. Bu kriterlerden beşi "girdi" kriterlerini, dördü ise "sonuç" kriterlerini oluşturur. Performansla ilgili tüm boyutlarda sürdürülebilir mükemmelliği gerçekleştirmek üzere pek çok yaklaşımın olabileceği gerçeği üzerine kurulmuş olan model, aşağıdaki ifadeye dayanır:

"Performans, Müşteriler, Çalışanlar ve Toplum ile ilgili Mükemmel Sonuçlar; Çalışanlar, İşbirlikleri ve Kaynaklar ve Süreçler ile hayata geçirilen Politika ve Stratejinin uygun bir Liderlik anlayışı ile yönetilmesiyle sağlanır."

Bu ifadeden de anlaşılacağı üzere, modelin temelinde yatan belirgin özellik; kısıtlayıcı, katı bir çerçeve değil yol gösterici bir çerçeve sunmasıdır. Aynı zamanda liderlik, yapının ve işleyişin temelini oluşturur.

Model, TKY bakış açısını genişletmeyi, organizasyona objektif olarak bakmayı ve amaçlanan sonuçları elde etmeyi kolaylaştırır. Organizasyonun farklı yönlerini ilişkilendirerek bir dengede tutmaya yardım eder. Ayrıca, gelişim planlarında önceliklerin saptanmasına ve elde edilen gelişmelerin değerlendirilmesi için uygun bir modelin oluşturulmasına yardımcı olur. Böylece "mükemmellik"; aynı anda müşteri, çalışan ve diğer paydaşların tatmini ve örgütsel performansın geniş kapsamlı bir değerlendirmesi demektir. Diğer yandan EFQM Mükemmellik Modeli, sadece kalite konusuyla ilgilenmekle kalmaz, aynı zamanda, yönetimin her aşamasına nüfuz eden etkili bir yönetim sistemi kurulması için önemli araçlar sunar

EFQM Mükemmellik Modeli, ilk defa Avrupa İnsan Hakları Sözleşmesinde (1953) ve Avrupa Sosyal Şartında (1996'da gözden geçirilen) açıklanan Avrupa değerlerini esas alır. Bu sözleşme Avrupa Konseyi'nin 47 üye devleti tarafından onaylanmış ve ilkeleri ulusal mevzuata dâhil edilmiştir.

Mükemmelliğin Temel Kavramları, temel insan haklarının evrensel olarak uygulandığını varsayarak bu hakların özünü esas alır. Kuruluşların, Birleşmiş Milletler 'in ve BM Küresel İlkeler Sözleşmesi'nin (2000) geniş hedeflerini desteklemede oynayabileceği rolün bilincindedir. Bu öncelik, kurumları sürdürülebilir ve sosyal sorumluluk taşıyan işletmelere yönelik 10 ilke şeklinde belirlediği söz konusu değerleri küresel faaliyetlerinde aktif olarak uygulamaya teşvik eder. Bu ilkelerden bazıları EFQM Mükemmellik Modelinde açıkça

belirtilirken, Avrupa'da yasal bir zorunluluk olan insan haklarına, yolsuzluğa, rüşvete ve zorla işçi çalıştırmaya ilişkin ilkelerin zaten var olduğu kabul edildiği için tekrar değinilmemiştir.

EFQM Mükemmellik Modeli, yasalar çerçevesinde yükümlü olup olmadığına bakmaksızın mükemmel bir kuruluşun Birleşmiş Milletler Küresel ilkeler Sözleşmesi'nin 10 ilkesine saygı göstereceğini ve uyacağını öngörür.

Sektör, büyüklük, yapı veya olgunluk düzeyinden bağımsız olarak her kuruluşun başarılı olabilmesi için uygun bir yönetim sistemi kurması gereklidir. EFQM Mükemmellik Modeli, kuruluşlar tarafından çeşitli biçimlerde kullanılacak pratik bir araçtır. Kullanım amaçları arasında aşağıdaki uygulamaları saymak mümkündür:

1. Kurumsal mükemmelliğe giden yolda nerede olduğunun değerlendirilmesi, belirlenmiş vizyonu ve misyonu ile ilişkili olarak temel kuvvetli yönlerinin ve olası iyileştirme alanlarının farkına varılması için kuruluşa yardımcı olunması
2. Kuruluşun; fikirleri kendi bünyesinde veya dışında etkili biçimde yayabilmesini kolaylaştırmak üzere ortak bir dil ve düşünce tarzının oluşturulması
3. Mevcut ve planlanan girişimlerin bütünleştirilmesi, tekrarların önlenmesi ve yapılması gerekenlerin belirlenmesi
4. Kuruluşun yönetim sistemi için temel bir yapı oluşturulması.

Bir arada kullanılan çok sayıda yönetim araç ve tekniği mevcut olmakla birlikte, EFQM Mükemmellik Modeli; bütünsel bir bakış açısı sağlayarak bu yönetim araç ve tekniklerinin uyum içinde ve birbirini tamamlayıcı bir biçimde nasıl kullanılabileceği konusunda kuruluşa yardımcı olur. Model; kuruluşun gereksinimlerine ve işlevine bağlı olarak sürdürülebilir kurumsal mükemmellik doğrultusunda bir üst çerçeve oluşturur ve böylece bu türden çok sayıda yönetim aracı ile birlikte kullanılabilir.

EFQM Mükemmellik Modeli, kuruluşlar için ortak bir yönetim dili oluşturduğundan farklı sektörlerdeki "iyi uygulamaların" paylaşılmasına olanak tanımaktadır. Bundan dolayı günümüzün gelişen kalite ve yönetim yaklaşımları doğrultusunda kurumsal mükemmellik anlayışını benimseyen ülkeler, bu çağdaş yaklaşımı ulusal ve uluslararası modellerle sürekli teşvik etmektedir.¹⁶² Bugün; Avrupa'da kamu ve özel kuruluşlar olmak üzere (şirketler, okullar, sağlık kuruluşları, polis örgütleri, kamu hizmetleri kuruluşları ve devlet kuruluşları) 30.000'den fazla organizasyonun yaklaşık % 80'nin, EFQM Mükemmellik Modelini öz değerlendirme yoluyla performans ölçümü, strateji formülasyonu ve vizyon geliştirme amacıyla kullandığı

¹⁶² Abdullah Karakaya – Zeren Karaarslan, a.g.m., s.1237

bilinmektedir.¹⁶³

EFQM Mükemmellik Modeli, Avrupa'nın içinde ve dışında yürütülen iyi uygulamaların girdilerini toplayarak modeli her daim güncelleştirmektedir. Dolayısıyla, yönetim konusundaki güncel görüşlerin yansıtılması sağlanmaktadır. EFQM, bu dinamikliğin sağladığı avantajla günümüz yoğun rekabet ortamında işletmelere çevreye daha iyi adapte olabilmeleri yani çevredeki değişikliklere daha kolay tepki verebilmeleri ve her alanda mükemmelere erişebilmeleri konusunda yardımcı olmaktadır. Model, 1997, 1999, 2003,2010 ve 2013 olmak üzere beş kez gözden geçirilmiştir. Güncel bilgiler ve yeni yaklaşımlar geliştirilmiştir. 1999 yılındaki inceleme sonucunda, model "EFQM Mükemmellik Modeli" olarak adlandırılmıştır.¹⁶⁴

Mükemmellik modeli yaklaşımının bir bütün olarak şirketlere en büyük faydası ise her seviyede şirket performansının iyileştirilmesini teşvik etmesi, değişim için katalizör görevi üstlenmesi, iç ve dış en iyi uygulamaların paylaşıldığı bir düzenek sağlayarak detaylı performans ölçümünün, sürekli öğrenmenin ve sürekli iyileştirmenin sağlanması, işlerin doğru yapılmasını garanti altına almaya çalışmasıdır.¹⁶⁵ Bu modeli çekici hale getiren özelliği ise hizmet sağlayıcının en iyi değeri yaratmaya çalışması konusunda yardımcı olmasıdır.¹⁶⁶

Mükemmellik modeli sayesinde en iyi performansla mevcut performans arasındaki boşluklar kolayca tanımlanmakta ve bu durum performans değerlendirme bağlamında düşünüldüğünde amaçlara ulaştıracak hedeflerin açık ve net bir biçimde ortaya konmasında rasyonel bir bakış açısı sağlamaktadır.¹⁶⁷ EFQM Mükemmellik Modeli bir kuruluşun güçlü ve iyileştirmeye açık alanları için sistemik önlemler sağlamakla birlikte eylem planlarının oluşturulması ve uygulanmasında iş planlamasına entegre olarak yol göstermektedir. Uygun çözümleri teşvik eden pratik bir araçtır. İşletmelerin ne yaptığı ve hangi sonuçları elde ettiğine ilişkin neden-sonuç ilişkilerini anlamasını sağlayan bir çerçevedir. Aynı zamanda dışsal bir karşılaştırmaya da imkân sağlamaktadır. EFQM Mükemmellik Modeli, kuruluşundan bu yana

¹⁶³ Andreea Jonica - Virginia Baleanu - Eduard Edelhauser - Sabina Irimie, "TQM And Business Excellence", **Annals of the University of Petroşani, Economics**, vol. 10 (4),2010, p.129

¹⁶⁴ Akyay Uygur – Sevgi Sümerli, "EFQM Excellence Model", **International Review of Management and Business Research**, 2 (4), 2013, p.981

¹⁶⁵ İsmail Efil - Mehlika Saraç, "Stratejik Yönetim ve Performans Ölçümünde Performans Karnesi ve EFQM Mükemmellik Modeli ile Sinerji Yaratmak", **İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, 11 (2), 2009, s.45

¹⁶⁶ Angelos Vouldis - Angelica Kokkinaki, "A Critical Review of Business Performance Models and Frameworks and Their Application to Sales Organisations". **Proceedings of the European Conference on Intellectual Capital. Nicosia: 3rd European Conference on Intellectual Capital Nicosia**, 2011, pp.477-478.

¹⁶⁷ Önder Barlı - İbrahim Avcı, "EFQM Mükemmellik Modeli'nin Türkiye'deki Bazı Üst Kurullarda Değerlendirilmesi", **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 26 (2), 2012, s.29

Avrupalı kuruluşların küresel rekabet avantajı yakalamaları amacıyla kullandıkları bir strateji olarak hizmet etmektedir. Organizasyonun faaliyetleri arasındaki iyileştirmeye açık alanlar ve güçlükleri değerlendirmek için kullanılan kapsamlı organizasyonel gelişme ve ilerleme çerçevesi olarak da tanınmaktadır. Yani bir öz değerlendirme aracıdır. Model bu özelliğiyle kalite hareketine yeni bir yön vermekle birlikte katılımcı örgütleri derin ve kalıcı değişiklikler adına harekete geçirmektedir.¹⁶⁸

Mükemmellik modeli, mükemmelliğin; kesin prensiplerle sınırlandırılmadan, farklı yaklaşımlar yoluyla elde edilebileceğini ve sürdürülebilir bir durum olduğunu öne süren kural koyucu olmayan bir çerçevedir. Bu özelliğinden de dolayı da bu modeli uygulayan kuruluşlar kendi lehlerine kalıcı üstünlükler sağlama eğilimi içine girmektedirler.

Mükemmel kuruluşlar tüm paydaşlarının beklentilerini karşılayan veya aşan yüksek düzeyde performans gerçekleştirir ve bu performansı sürdürür. Tüm kuruluşlar başarılı olma çabası içindedir. Ancak bazıları başarısız olur; bazıları belli dönemler boyunca başarı elde eder ve sonunda gözden kaybolur, az sayıda kuruluş ise sürdürülebilir bir başarı elde eder, hak edilmiş bir saygınlık ve hayranlık kazanır.

EFQM, başarının takdir edilmesi, tanıtılması ve aynı zamanda sürdürülebilir başarıya ulaşmak isteyen kuruluşlara rehberlik edilmesi amacıyla kurulmuştur. Bu amaç birbiriyle bütünleşik olan ve EFQM Mükemmellik Modelini de kapsayan üç unsurla gerçekleştirilir:¹⁶⁹

- Mükemmelliğin Temel Kavramları: Herhangi bir kuruluşun sürdürülebilir mükemmelliğe erişebilmesi sürecinin temelinde yatan ilkeler
- EFQM Mükemmellik Modeli: Kuruluşların Temel Kavramları ve RADAR uygulamasına yardımcı olacak çerçeve
- RADAR: Sürdürülebilir başarıyı elde etmeyi amaçlayan bir kuruluşun, bu yolda karşılaştığı güçlükleri aşması için kuruluşu desteklemek üzere kullanılacak dinamik bir değerlendirme çerçevesi ve güçlü bir yönetim aracı.

Birbiriyle bütünleşik bu üç unsurun kullanılması, bütün sektörlerde her büyüklükte pek çok kuruluşu kendilerini; sürdürülebilir başarıyı elde etmiş kuruluşların özellikleri, nitelikleri ve elde ettikleri sonuçlarla karşılaştırabilme olanağı sağlamaktadır. Kuruluşlar bu unsurları bir kurumsal mükemmellik kültürü oluşturma, yönetim anlayışında tutarlılık sağlama, iyi

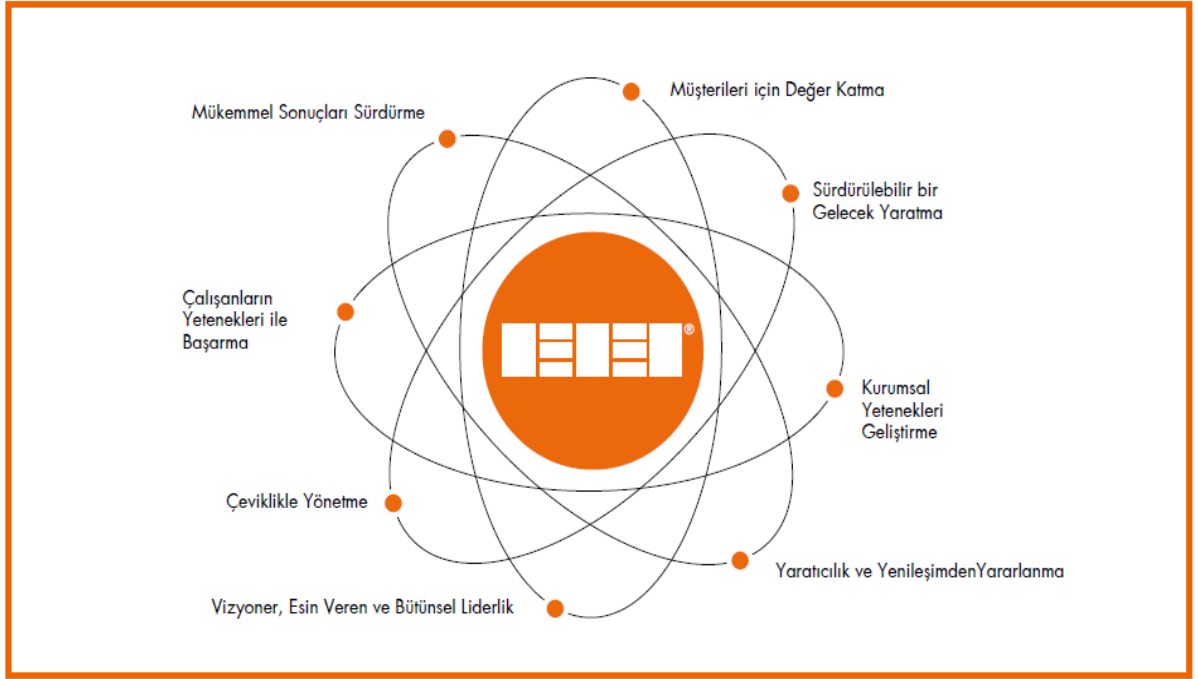
¹⁶⁸ Özkan Tütüncü - Deniz Küçükusta, "Relationship Between Job Satisfaction and Business Excellence: Empirical Evidence from Hospital Nursing Departments", **Journal of Comparative International Management**, 9 (2),2006, p.41

¹⁶⁹ Kalder, EFQM Mükemmellik Modeli, Kalder Yayınları İstanbul,2013, s.4

uygulamalar hakkında bilgi edinme, yenileşimi yönlendirme ve elde edilen sonuçları iyileştirme amacıyla kullanılabilir.

2.2 EFQM MÜKEMMELLİK MODELİ MÜKEMMELLİĞİN TEMEL KAVRAMLARI

EFQM mükemmellik modelinin esaslarını oluşturan mükemmelliğin temel kavramları aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.¹⁷⁰



Şekil 2. Mükemmelliğin Temel Kavramları

Uygun biçimde kullanıldığı takdirde RADAR ve Temel Kavramlarla birlikte EFQM Mükemmellik Modeli, bir kuruluşun kullandığı tüm yönetim araçlarının; sürekli iyileştirilen, amaçlanan stratejiyi gerçekleştiren ve uyum içinde çalışan bir sistem oluşturmasını güvence altına alır.

EFQM Modelinin 2013 sürümü, RADAR mantığı ve Temel Kavramlar yıllar boyunca oluşmuş deneyim sonucu hem mevcut hem de geleceğe yönelik olası güçlükler dikkate alınarak geliştirilmiştir.

Mükemmelliğin Temel Kavramları herhangi bir kuruluşun sürdürülebilir başarıyı elde edebilmesi için gerekli temeli oluşturur. Bu kavramlar mükemmel bir kurumsal kültür için gerekli unsurların esası olarak kullanılabilir. Temel Kavramlar aynı zamanda üst yönetimin ortak dilini oluşturur.

¹⁷⁰ Kalder, EFQM Mükemmellik Modeli, Kalder Yayınları İstanbul, 2013, s.11

EFQM Mükemmellik Modeli yöneticilerin / liderlerin, kuruluşlarının ne yaptığına ve hangi sonuçları elde ettiğine ilişkin neden-sonuç ilişkilerini anlamasını sağlar. RADAR kullanılarak, herhangi bir kuruluşun sahip olduğu kurumsal mükemmellik derecesini sağlıklı bir biçimde değerlendirmek mümkündür

RADAR bir kuruluşun performansını yapısal bir yaklaşımla sorgulama olanağı sağlar. RADAR aynı zamanda EFQM Mükemmellik Ödülü ve diğer tanıma veya değerlendirme süreçlerinde puanlama yöntemi olarak da kullanılır. Ayrıca kuruluşta gerçekleştirilecek değişimin yönlendirilmesine ve iyileştirme projelerinin yönetilmesine yardımcı olur.¹⁷¹ EFQM Mükemmellik modelini oluşturan her bir temel mükemmellik kavramı aşağıda açıklanmıştır.

2.2.1 Müşteriler için Değer Katma

Mükemmel kuruluşlar, gereksinimleri, beklentileri ve fırsatları anlayarak, tahmin ederek ve karşılayarak müşterilerine sürekli değer katarlar.¹⁷²

Uygulamada, mükemmel kuruluşlar:

- Mevcut ve potansiyel müşteri gruplarının kimler olduğunu bilir ve bu müşteri gruplarının farklı gereksinim ve beklentilerini tahmin eder.
- Mevcut ve potansiyel müşterilerinin ihtiyaçlarını, beklentilerini ve olası gereksinimlerini çekici ve sürdürülebilir değer önermelerine dönüştürür.
- Bütün müşterileriyle açıklık ve şeffaflığa dayalı iletişim kurar ve iletişimi sürdürür.
- Müşterileri için yenileşme ve değer yaratma yönünde çaba gösterir, uygun olduğunda yeni ve yenileşimci ürün, hizmet ve deneyimlerin geliştirilmesinde müşterilerinin katılımını sağlar.
- Çalışanlarının, müşterilere yönelik deneyimlerini en üst düzeye çıkarabilmesi için; gerekli kaynak, yetkinlik ve yetke ile donatılmasını güvence altına alır.
- Müşterilerinin deneyim ve algılamalarını sürekli olarak izler, gözden geçirir ve müşteri geribildirimlerine uygun bir biçimde yanıt verir.
- Performansını uygun kuruluşların sonuçlarıyla karşılaştırır ve müşterileri için yarattıkları değeri en üst düzeye çıkarmak amacıyla güçlü yönlerinden ve iyileştirme fırsatlarından öğrenir.

¹⁷¹ Kalder, EFQM Mükemmellik Modeli, a.g.e. , s.6

¹⁷² Kalder, EFQM Mükemmellik Modeli, a.g.e. , s.6

2.2.2 Sürdürülebilir Bir Gelecek Yaratma

Mükemmel kuruluşlar performanslarını geliştirirken aynı zamanda ilişki içinde oldukları toplum kesimlerinin ekonomik, çevresel ve toplumsal koşulları iyileştirerek çevrelerinde olumlu bir etki yaratır.¹⁷³

Uygulamada, mükemmel kuruluşlar:

- Vizyon, misyon, değerler, etik kurallar ve kurumsal davranışlarının esasını bir temel amaç çerçevesinde tanımlar ve bunu duyurarak geleceğini güvenceye alır.
- Temel yetkinliklerini ve bu yetkinliklerinin daha geniş bir toplum kesimiyle paylaşacağı değeri nasıl yaratabileceğini anlar.
- Sürdürülebilirlik kavramlarını temel stratejileriyle, değer zinciriyle ve süreç tasarımlarıyla bütünleştirir ve bu hedeflere ulaşmak için gereken kaynakları tahsis eder.
- Karşılaştıkları çelişkileri dengelerken "İnsan, Dünya ve Kazanç" kavramlarını dikkate alır.
- Paydaşlarını toplumun daha geniş bir kesimine katkı sağlayacak faaliyetlere katılmaları için cesaretlendirir.
- Kısa vadeli kazançlardan çok uzun vadeli gereksinimleri karşılayacak şekilde kaynaklarını ayırır ve böylelikle rekabetçi olur ve bu rekabetçiliğini sürdürür.
- Ürün ve hizmet portföyünü tasarlar ve ürünlerini toplam yaşam çevrimleri süresince sorumlu bir şekilde aktif olarak yönetir.
- Faaliyetlerinin, ürün yaşam çevrimlerinin ve hizmetlerinin toplum sağlığına, güvenliğe ve çevreye olan etkisini ölçer ve optimize eder.
- Sektöründe ekonomik, çevresel ve sosyal standartların geliştirilmesine aktif biçimde destek olur.

2.2.3 Kurumsal Yetenekleri Geliştirme

Mükemmel kuruluşlar organizasyonel sınırlarının içindeki ve ötesindeki değişimi etkin bir şekilde yöneterek yeteneğini geliştirir.¹⁷⁴

¹⁷³ Kalder, EFQM Mükemmellik Modeli, a.g.e. , s.7

¹⁷⁴ Kalder, EFQM Mükemmellik Modeli, a.g.e. , s.7

Uygulamada mükemmel kuruluşlar:

- Mevcut ve potansiyel yeteneğini ve kapasitesini anlamak amacıyla operasyonel performans eğilimlerini analiz eder; stratejik hedeflere ulaşmak için gereken gelişim ihtiyacını belirler.
- Etkili ve verimli bir değer zinciri yapısı geliştirerek söz verilen değer önermesinin tutarlı bir biçimde gerçekleştirilmesini sağlar.
- Değer zincirinin tamamında işbirliği ve ekip çalışmasının etkililiğini sürekli artırmaya çalışan bir kültür geliştirir.
- Kurumsal gelişimi desteklemek üzere gerekli finansal, fiziksel ve teknolojik kaynakları sağlar.
- Değer zinciri boyunca ortak değerler, hesap verebilirlik, etik kurallar ile birlikte güven ve açıklık kültürü yaratır.
- İşbirliği yapılan kuruluşlarla karşılıklı yarar elde etmek ve ilgili paydaşlarına artan değer yaratmak üzere; uzmanlık, kaynak ve bilgi birikimi açısından birbirini destekleyerek çalışır.
- Olası işbirliklerinin belirlenmesini kolaylaştıracak uygun ilişki ağları oluşturarak kendi yetenek ve becerilerini zenginleştirir ve paydaşlarına artan değer sunulmasını sağlar.

2.2.4 Yaratıcılık ve Yenileşimden Yararlanma

Mükemmel kuruluşlar; paydaşlarının yaratıcılıklarını harekete geçirerek sürekli iyileştirme ve sistematik yenileşimle artan değer ve performans düzeyleri yaratır.¹⁷⁵

Uygulamada, mükemmel kuruluşlar:

- İlgili paydaşlarının katkılarını almak için gerekli yaklaşımları oluşturur ve ortak bilgi birikimlerini yeni fikirler yaratmak ve yenileşimi geliştirmek için kullanır.
- Yaratıcılık, yenileşim ve iyileştirme fırsatlarını belirlemek üzere öğrenme ve işbirliği ağları kurar ve yönetir.
- Yenileşimin ürünlere, süreçlere, pazarlamaya, organizasyon yapısına ve iş modellerine uygulanabileceğinin bilincindedir.
- Pazarı ve pazardaki fırsatları anlayarak yenileşim için amaç ve hedeflerini açıkça

¹⁷⁵ Kalder, EFQM Mükemmellik Modeli, a.g.e. , s.6

tanımlar, uygun politika ve kaynaklarla destekler.

- Yaratıcı fikirlerin geliştirilmesi ve önceliklendirilmesi için yapısal bir yaklaşım kullanır.
- En umut vadeden fikirleri test eder, geliştirir, uygun olduğunda hayata geçirmek için gerekli kaynakları ayırır.
- Fikirleri, kazanılacak avantajları en üst seviyeye çıkaracak zaman diliminde gerçekleştirir.

2.2.5 Vizyoner, Esin Veren ve Bütünsel Liderlik

Mükemmel kuruluşlar, geleceği şekillendiren ve gerçekleştiren, kuruluşun değerleri ve etik anlayışı doğrultusunda örnek olan liderlere sahiptir.¹⁷⁶

Uygulamada mükemmel kuruluşların liderleri:

- Çalışanlarına esin verir; davranışları, faaliyetleri ve deneyimleri aracılığıyla, sahiplenme, yetkelendirme, iyileştirme ve hesap verebilirlik kültürü yaratır.
- Kuruluşun itibarını artırmak amacıyla, kuruluş içinde ve dışında kuruluşun değerlerinin yaşama geçirilmesinde öncülük eder; bütünsellik, toplumsal sorumluluk ve etik davranış konusunda örnek olur.
- Açık bir yön ve stratejik odak belirler; bunu ilgili paydaşlarına iletir, kuruluşun Misyon, Vizyon ve hedeflerini paylaşmak ve gerçekleştirmek üzere çalışanlarını bir arada tutar.
- Esnektir; mevcut bilgileri, önceki deneyimlerini, bilgi birikimlerini ve kararlarının olası etkilerini de göz önünde bulundurarak, sağlam temelli ve zamanında kararlar alabileceğini gösterir.
- Sürdürülebilir üstünlüğü korumanın, gerektiğinde çabuk öğrenme ve hızlı yanıt verme yeteneklerine bağlı olduğunun farkındadır.
- Yenileşimi ve kurumsal gelişimi özendirmek amacıyla yeni fikirlerin ve yeni düşünce biçimlerinin geliştirildiği bir kültürü destekler.
- Performansı konusunda paydaşlarına ve toplum geneline karşı şeffaf ve hesap verebilir bir tutum izler, çalışanlarının etik ve sorumluluk bilinciyle bütünsellik içinde hareket etmelerini güvence altına alır.

¹⁷⁶ Kalder, EFQM Mükemmellik Modeli, a.g.e. , s.8

2.2.6 Çeviklikle Yönetme

Mükemmel kuruluşlar fırsatları ve tehditleri belirler ve bunlara etkili ve verimli bir şekilde yanıt verme becerileriyle tanınır.¹⁷⁷

Uygulamada, mükemmel kuruluşlar:

- Dış çevredeki değişimleri belirleyecek yöntemler kullanır ve bunları potansiyel gelecek senaryolarına yansıtır.
- Stratejilerini birbiriyle uyumlu hale getirilmiş süreçlere, projelere ve kurumsal yapılara yansıtır; değer zinciri boyunca değişikliklerin uygun hızda uygulanmasını sağlar.
- Temel süreçlerinin etkililiğini, verimliliğini ve stratejik amaçlara katkısını değerlendirmek üzere anlamlı süreç performans göstergelerini ve ilgili çıktı ölçümlerini tanımlar.
- Yenileşim, yaratıcılık ve iyileştirmelerin itici gücü olarak süreçlerin mevcut performans ve yeteneklerine ilişkin veriler ile birlikte uygun karşılaştırmaları kullanır.
- Bir proje yönetimi yaklaşımı ile süreç iyileştirmeye odaklanarak değişimi etkili bir biçimde yönetir.
- Stratejik amaçlarına ulaşabilmek amacıyla organizasyonel yapısını hızlı bir şekilde düzenler.
- Süreçlerin, projelerin ve kuruluşun çevikliğini artırmak amacıyla teknoloji portföyünü değerlendirir ve geliştirir.

2.2.7 Çalışanların Yetenekleriyle Başarma

Mükemmel kuruluşlar, çalışanlarına değer verir; kurumsal ve bireysel amaçlarını gerçekleştirmeye yönelik bir yetkelendirme kültürü yaratır.¹⁷⁸

Uygulamada mükemmel kuruluşlar:

- Misyon, vizyon ve stratejik amaçlarını gerçekleştirmek için gereken becerileri, yetkinlikleri ve çalışan performans düzeylerini tanımlar.
- Bu gereksinimleri karşılamak için gerekli olan yetenekleri cezbetmek, geliştirmek

¹⁷⁷ Kalder, EFQM Mükemmellik Modeli, a.g.e. , s.9

¹⁷⁸ Kalder, EFQM Mükemmellik Modeli, a.g.e. , s.9

ve elinde tutmak için etkin planlama yapar.

- Bireysel hedefler ve ekip hedeflerinin uyumunu sağlar, çalışanlarını gerçek bir işbirliği ruhu içinde tüm potansiyellerini hayata geçirmeleri için yetkelendirir.
- 7/24 erişim, artan küreselleşme ve yeni çalışma biçimleri gerçeklerini dikkate alarak çalışanlarının sağlıklı bir iş / yaşam dengesini kurabilmelerini sağlar.
- Hizmet sunduğu pazarlar, topluluklar ve çalışanları arasında çeşitliliğe saygı gösterir ve çeşitliliği benimser.
- Çalışanlarının gelecekteki görev değişikliğini ve istihdama uygunluklarını güvence altına almak üzere becerilerini ve yetkinliklerini geliştirir.
- Çalışanları kuruluşun imaj ve itibarının sözcüsü olmaya cesaretlendirir.
- Çalışanları iyileştirme ve yenileşim sürecine katılmaya özendirir, çabalarını ve başarılarını takdir eder.
- Çalışanların iletişim gereksinimlerini anlar, uygun strateji ve araçlar kullanarak iletişimi sürdürür.

2.2.8 Mükemmel Sonuçları Sürdürme

Mükemmel kuruluşlar, faaliyet alanlarında, tüm paydaşlarının kısa ve uzun vadeli gereksinimlerini karşılayan sürdürülebilir mükemmel sonuçlar elde eder.¹⁷⁹

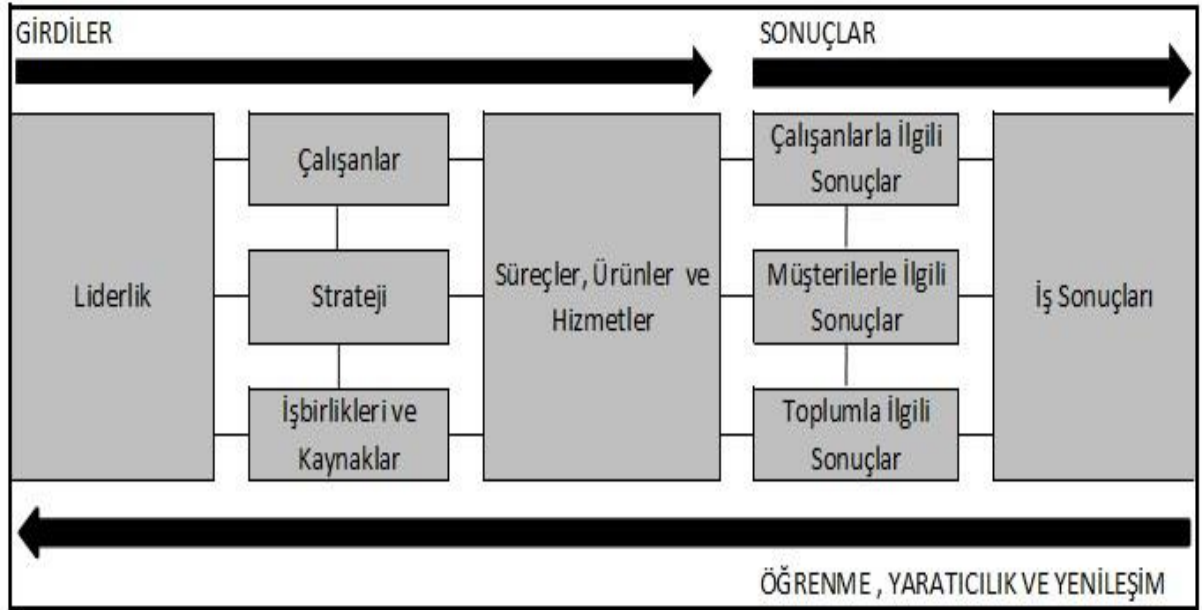
Uygulamada mükemmel kuruluşlar:

- Paydaşlarının gereksinim ve beklentilerini toplar; bunları stratejilerini ve stratejiyi destekleyen politikalarını oluşturma ve gözden geçirme sürecinde girdi olarak kullanır ve değişikliklere karşı sürekli hazır olur.
- Misyonlarını gerçekleştirmek için hangi temel sonuçların gerekli olduğunun farkındadır; vizyon ve stratejik amaçlarına yönelik ilerlemeyi anlar.
- İlerlemeyi gözden geçirmek, temel paydaşlarının kısa ve uzun vadeli önceliklerini dikkate almak ve beklentilerini yönetmek amacıyla dengeli bir sonuçlar bütünü tanımlar ve kullanır.
- Açıkça tanımlanmış "sebe-sonuç" ilişkilerini kullanarak beklenen sonuçları gerçekleştirmek üzere strateji ve stratejiyi destekleyen politikaları sistematik bir

¹⁷⁹ Kalder, EFQM Mükemmellik Modeli, a.g.e. , s.10

biçimde yarar.

- Hedeflerini belirlerken kendi performansı ile başka kuruluşlarının performansının karşılaştırma sonuçlarını, o kuruluşların mevcut ve potansiyel kurumsal yeteneklerini ve stratejik amaçlarını esas alır.
- Gelecekteki performansı iyileştirmek amacıyla elde edilen sonuçları değerlendirir ve tüm paydaşlarına sürdürülebilir yarar sağlar.
- Gelecekteki senaryoları anlamak ve stratejik, operasyonel ve finansal riskleri yönetmek amacıyla etkili yöntemler uygulayarak paydaşlarda yüksek düzeyde güven oluşturur.
- Uygun yönetim unsurları da dahil, ilgili paydaşlarının beklentilerini karşılamaya yönelik finansal ve finansal olmayan raporlamanın şeffaf bir biçimde yapılmasını güvence altına alır.
- Liderlerin, zamanında karar verebilmelerini sağlamak üzere liderlerin doğru ve yeterli bilgi almasını güvence altına alır.



Tablo 6. EFQM Mükemmellik Modeli

Yukarıdaki şekilde gösterilen EFQM Mükemmellik Modeli 9 kriterden oluşan ve zorunluluk içermeyen bir modeldir. Bu kriterlerin beşi "girdi" kriterlerini, dördü "sonuç" kriterlerini oluşturur. Girdi kriterleri bir kuruluşun yaptığı faaliyetleri ve bunları nasıl yaptığını içerir. Sonuç kriterleri ise kuruluşun neler gerçekleştirdiğini gösterir. "Sonuçlar" "girdiler" den

kaynaklanır ve "girdiler" "sonuçlar"dan elde edilen geribildirim ile iyileştirilir.¹⁸⁰

Şeklin alt ve üst tarafındaki oklar modelin dinamik yapısını ortaya koyar. Bu oklar, girdilerdeki iyileştirmeleri sağlayan ve böylece sonuçlardaki iyileştirmelere yol açan öğrenme, yaratıcılık ve yenileşim yaklaşımını gösterir.

Her bir kriter, daha iyi anlaşılmasını sağlamak amacıyla, çeşitli sayıda alt kriterle desteklenmiştir. Alt kriterler; uygulamada mükemmel kuruluşlarda tipik olarak görülebilecek ve değerlendirme sırasında dikkate alınması gereken ayrıntıları ek örneklerle açıklayan ifadelerdir.

Son olarak, her alt kriterin altında ilgili alanlar bulunur. Bu maddelerin birçoğu daha önce açıklanmış olan Temel Kavramlarla doğrudan ilişkilidir. İlgili alanlar listesinin kullanımı zorunlu değildir. Alt kriterin yorumlanmasına yardımcı olacak örnekler vermeyi amaçlar. Her kriterin genel anlamını açıklayan bir tanımı vardır.

2.3 EFQM MÜKEMMELLİK MODELİ KRİTERLERİ

Modeli oluşturan kriterler aşağıda girdilerden başlayarak sonuçlara doğru sırasıyla açıklanmıştır.

2.3.1 Kriter 1.Liderlik

Mükemmel kuruluşlar; geleceği şekillendiren ve gerçekleştiren, kuruluşun değerleri ve etik anlayışı doğrultusunda örnek olan ve sürekli güven aşıl原因an liderlere sahiptir. Mükemmel kuruluşların liderleri esnektir, kuruluşun sürekli başarısını sağlayacak biçimde gerekenlerin zamanında öngörülmesini ve gerçekleştirilmesini güvence altına alır.¹⁸¹

- 1a. Liderler kuruluşun misyon, vizyon, değerler ve etik kurallarını oluşturur ve davranışlarıyla örnek olur.
- 1b. Liderler kuruluşun yönetim sistemi ve performansına ilişkin iyileştirmeleri tanımlar, izler, gözden geçirir ve yönlendirir.
- 1c. Liderler dış paydaşlarla ilişkileri yürütür.
- 1d. Liderler mükemmellik kültürünü kuruluşun çalışanlarıyla sağlamlaştırır.
- 1e. Liderler kuruluşun esnek olmasını ve değişimi etkili biçimde yönetmesini sağlar.

Alt Kriter1a. Liderler kuruluşun misyon, vizyon, değerler ve etik kurallarını oluşturur ve

¹⁸⁰ Kalder, EFQM Mükemmellik Modeli, a.g.e. , s.11

¹⁸¹ Kalder, EFQM Mükemmellik Modeli, Kalder Yayınları İstanbul,2013, s.12

davranışlarıyla örnek olur.

Mükemmel kuruluşların liderleri:

- Vizyon, misyon, değerler, etik kurallar ve kurumsal davranışlarının esasını bir temel amaç çerçevesinde tanımlar ve bunu duyurarak geleceğini güvenceye alır.
- Kuruluşun itibarını artırmak amacıyla, kuruluş içinde ve dışında değerlerinin yaşama geçirilmesinde öncülük eder; bütünsellik, toplumsal sorumluluk ve etik davranış konusunda örnek olur.
- Açık bir yön ve stratejik odak belirler, bunu ilgili paydaşlarına iletir, kuruluşun vizyon, misyon ve amaçlarını paylaşmak ve gerçekleştirmek üzere çalışanlarını bir arada tutar.
- Kuruluş çapında paylaşılan bir liderlik kültürü oluşturur ve destekler, kendi liderlik davranışlarının etkililiğini gözden geçirir ve iyileştirir.

Alt Kriter 1b. Liderler kuruluşun yönetim sistemi ve performansına ilişkin iyileştirmeleri tanımlar, izler, gözden geçirir ve yönlendirir.

Mükemmel kuruluşların liderleri:

- İlerlemeyi gözden geçirmek, temel paydaşlarının kısa ve uzun vadeli önceliklerini dikkate almak ve beklentilerini yönetmek amacıyla dengeli bir sonuçlar bütünü tanımlar ve kullanır.
- Kuruluşun temelinde yatan yetenekleri anlar ve geliştirir.
- Gelecekteki performansı iyileştirmek amacıyla elde edilen sonuçları değerlendirir ve tüm paydaşlarına sürdürülebilir yarar sağlar.
- Kararlarında gerçeklere dayalı güvenilir bilgileri esas alır, mevcut bütün bilgi birikimini ilgili süreçlerin gerçekleşen ve öngörülen performansını yorumlamakta kullanır.
- Gelecekteki senaryoları anlamak ve stratejik, operasyonel ve finansal riskleri yönetmek için etkin yöntemler uygulayarak paydaşlarda yüksek düzeyde güven oluşturur.

Alt Kriter 1c. Liderler dış paydaşlarla ilişkileri yürütür.

Mükemmel kuruluşların liderleri:

- Temel paydaşlarının farklı gereksinim ve beklentilerini anlamak, tahmin etmek ve

yanıtlamak için yaklaşımlar kullanır.

- Değer zinciri boyunca paylaşılan değerler, hesap verebilirlik, etik kurallar ile açıklık ve bir güven kültürü yaratır.
- Performansı konusunda paydaşlarına ve topluma karşı şeffaf ve hesap verebilir bir tutum izler, çalışanlarının etik ve sorumluluk bilinciyle ve bütünsellik içinde hareket etmelerini güvence altına alır.
- Uygun yönetim unsurları da dâhil, ilgili paydaşlarının beklentilerini karşılamaya yönelik finansal ve finansal olmayan raporlamanın şeffaf bir biçimde yapılmasını güvence altına alır.
- Paydaşlarını toplumun daha geniş bir kesimine katkı sağlayacak faaliyetlere katılmaları için cesaretlendirir.

Alt Kriter 1d. Liderler mükemmellik kültürünü kuruluşun çalışanlarıyla sağlamlaştırır.

Mükemmel kuruluşların liderleri:

- Çalışanlarına esin verir; davranışları, faaliyetleri ve deneyimleri aracılığıyla, sahiplenme, yetkelendirme, iyileştirme ve hesap verebilirlik kültürü yaratır.
- Sürdürülebilir üstünlüğü korumanın, gerektiğinde çabuk öğrenme ve hızlı yanıt verme yeteneklerine bağlı olduğunun farkındadır.
- Kuruluşun bütününde çalışanlarını; kendi planlarını, amaçlarını ve hedeflerini gerçekleştirmeleri doğrultusunda destekler.
- Çalışanların çabalarını ve başarılarını zamanında ve uygun biçimde takdir eder.
- Yenileşimi ve kurumsal gelişimi özendirmek amacıyla yeni fikirlerin ve yeni düşünce biçimlerinin geliştirildiği bir kültürü destekler.
- Fırsat eşitliğini ve çeşitliliği destekler ve cesaretlendirir.

Alt Kriter1e. Liderler kuruluşun esnek olmasını ve değişimi etkili biçimde yönetmesini sağlar.

Mükemmel kuruluşların liderleri:

- Esnektir; mevcut bilgileri, önceki deneyimlerini, bilgi birikimlerini ve kararlarının olası etkilerini de göz önünde bulundurarak, sağlam temelli ve zamanında kararlar alabileceğini gösterir.
- Karşılaştıkları çelişkileri dengelerken "İnsan, Dünya ve Kazanç" kavramlarını

dikkate alır.

- Kuruluşun sürdürülebilir başarısını güvence altına almak üzere gerekli değişikliklere katkıda bulunması için ilgili tüm paydaşların katılımını ve katkılarını sağlar.
- Bir proje yönetimi yaklaşımı ile süreç iyileştirmeye odaklanarak değişimi etkili bir biçimde yönetir.
- Yaratıcı fikirlerin geliştirilmesi ve önceliklendirilmesi için yapısal bir yaklaşım kullanır.
- En umut vadeden fikirleri test eder, geliştirir; uygun olduğunda hayata geçirmek için gerekli kaynakları ayırır.

2.3.2 Kriter 2.Strateji

Mükemmel kuruluşlar misyon ve vizyonlarını paydaş odaklı strateji oluşturarak gerçekleştirir. Stratejiyi yaşama geçirmek üzere; politikalar, planlar, amaçlar ve süreçler oluşturur ve uygulamaya alır.¹⁸²

- 2a. Strateji, paydaşların ve dış çevrenin gereksinim ve beklentilerinin anlaşılmasını temel alır.
- 2b. Strateji, iç performans ve yeteneklerin anlaşılmasını temel alır.
- 2c. Strateji ve stratejiyi destekleyen politikalar oluşturulur, gözden geçirilir ve güncellenir.
- 2d. Strateji ve stratejiyi destekleyen politikalar duyurulur, uygulanır ve izlenir.

Alt Kriter 2a. Strateji, paydaşların ve dış çevrenin gereksinim ve beklentilerinin anlaşılmasını temel alır.

Mükemmel kuruluşlar:

- Paydaşlarının gereksinim ve beklentilerini toplar; bunları stratejilerini ve stratejiyi destekleyen politikalarını oluşturma ve gözden geçirme sürecinde girdi olarak kullanır değişikliklere karşı sürekli hazır olur.
- Küresel ve yerel düzeydeki ekonomik veriler, toplumsal ve pazara ilişkin eğilimler gibi kuruluşu etkileyebilecek dış göstergeleri belirler; analiz eder ve anlar.

¹⁸² Kalder, EFQM Mükemmellik Modeli, Kalder Yayınları İstanbul,2013, s.14

- Değişimlerin ilgili siyasi, yasal, düzenleyici kurallara, yönetmeliklere ve gerekliliklere kısa ve uzun vadeli küresel ve yerel düzeydeki olası etkilerini anlar ve tahmin eder.
- Dış çevredeki değişimleri belirleyecek yöntemler kullanır ve bunları potansiyel gelecek senaryolarına yansıtır.

Alt Kriter 2b. Strateji, iç performans ve yeteneklerin anlaşılmasını temel alır.

Mükemmel kuruluşlar:

- Mevcut ve potansiyel yeteneğini ve kapasitesini anlamak amacıyla operasyonel performans eğilimlerini analiz eder; stratejik hedeflere ulaşmak için gereken gelişim ihtiyacını belirler.
- Kuruluşun yetenekleri ile nasıl bütünlük sağlanabileceğini anlamak üzere mevcut ve olası işbirliği yapılan kuruluşların temel yetkinlik ve yeteneklerine ilişkin veri ve bilgileri analiz eder.
- Yeni teknolojilerin ve iş modellerinin kuruluşun performansına olası etkisini belirlemek amacıyla veri ve bilgileri analiz eder.
- Kuvvetli yönlerini ve iyileştirmeye açık alanlarını anlamak amacıyla performansını uygun kuruluşlarla karşılaştırır.

Alt Kriter 2c. Strateji ve stratejiyi destekleyen politikalar oluşturulur, gözden geçirilir ve güncellenir.

Mükemmel kuruluşlar:

- Misyon ve vizyonu gerçekleştirmek amacıyla açıkça ifade edilmiş strateji ve stratejiyi destekleyen politikalar oluşturur ve sürdürür.
- Sürdürülebilirlik kavramlarını, temel stratejilerine, değer zincirlerine ve süreç tasarımlarına dahil eder ve bu amaçları gerçekleştirmek için gereken kaynakları tahsis eder.
- Misyonlarını gerçekleştirmek için hangi temel sonuçların gerekli olduğunun farkındadır; vizyon ve stratejik amaçlarına yönelik ilerlemeyi anlar.
- Geleceğe ilişkin senaryolar doğrultusunda tespit edilen stratejik riskleri yönetmek amacıyla etkili yöntemleri uygulamaya alır.
- Temel yetkinliklerini ve bu yetkinliklerinin daha geniş bir toplum kesimiyle paylaşacağı değeri nasıl yaratabileceğini anlar.

Alt Kriter 2d. Strateji ve stratejiyi destekleyen politikalar duyurulur, uygulanır ve izlenir.

Mükemmel kuruluşlar:

- Stratejilerini birbiriyle uyumlu hale getirilmiş süreçlere, projelere ve kurumsal yapılara yansıtır; değer zinciri boyunca değişikliklerin uygun hızda uygulanmasını sağlar.
- Hedeflerini belirlerken, kendi performansı ile başka kuruluşların performansının karşılaştırma sonuçlarını, o kuruluşların mevcut ve potansiyel organizasyonel yeterliliklerini ve stratejik hedeflerini esas alır.
- Kurumsal gelişimi desteklemek üzere gerekli finansal, maddi ve teknolojik kaynakları sağlar.
- Açıkça tanımlanmış sebep-sonuç ilişkilerini kullanarak, gerekli sonuçları gerçekleştirmek üzere strateji ve stratejiyi destekleyen politikaları sistematik bir biçimde yayar.
- Pazarı ve pazardaki fırsatları anlayarak yenileşim için amaç ve hedeflerini açıkça tanımlar, uygun politika ve kaynaklarla destekler.
- Strateji ve stratejiyi destekleyen politikaları ilgili paydaşlara duyurur.

2.3.3. Kriter 3.Çalışanlar

Mükemmel kuruluşlar çalışanlarına değer verir; bireysel ve kurumsal amaçların karşılıklı yarar sağladığı bir kültür yaratır. Çalışanların yeteneklerini geliştirir; adalet ve eşitliği destekler. Çalışanlarını gözetir, onlarla iletişim kurar, onları motive edecek biçimde tanır ve takdir eder, katılımlarını sağlar; yetenek ve bilgi birikimlerini kuruluşa yarar sağlayacak yönde kullanmalarına olanak verir.¹⁸³

- 3a. Çalışanlara ilişkin planlar kuruluşun stratejisini destekler.
- 3b. Çalışanların bilgi birikimleri ve yetenekleri geliştirilir.
- 3c. Çalışanların yön birliği ve katılımı sağlanır, çalışanlar yetkelendirilir.
- 3d. Çalışanlar kuruluşun tümünde etkili iletişim kurar.
- 3e. Çalışanlar takdir edilir, tanınır ve gözetilir.

Alt Kriter 3a. Çalışanlara ilişkin planlar kuruluşun stratejisini destekler.

¹⁸³ Kalder, EFQM Mükemmellik Modeli, Kalder Yayınları İstanbul,2013, s.15

Mükemmel kuruluşlar:

- Stratejik amaçları gerçekleştirmek üzere, çalışanlardan beklenen performans düzeylerini açıkça tanımlar.
- Çalışanlara ilişkin planları; kuruluşun stratejisi, organizasyon yapısı, yeni teknolojiler ve temel süreçlerle uyumlu hale getirir.
- Stratejik amaçlarına ulaşabilmek amacıyla organizasyonel yapısını hızlı bir şekilde düzenler.
- Çalışanların ve temsilcilerinin; çalışanlara ilişkin stratejileri, politika ve planları geliştirme ve gözden geçirme, uygun olduğunda yaratıcı ve yenilikçi yaklaşımları yaşama geçirme çalışmalarına katılmalarını sağlar.
- Adalet ve fırsat eşitliği sağlamak üzere; işe alma, kariyer geliştirme, görev değişikliği ve terfi planlarına ilişkin süreçleri, destekleyici politikalarla yönetir.
- Çalışanlara yönelik stratejilerin, politikaların ve planların iyileştirilmesi amacıyla, çalışan memnuniyeti anketi ve benzeri geri bildirim araçlarını kullanır.

Alt Kriter 3b. Çalışanların bilgi birikimleri ve yetenekleri geliştirilir.

Mükemmel kuruluşlar:

- Misyon, vizyon ve stratejik amaçlarını gerçekleştirmek için gereken becerileri, yetkinlikleri ve çalışanların performans düzeylerini tanımlar.
- Bu gereksinimleri karşılamak için gerekli olan yetenekleri cezbetmek, geliştirmek ve elde tutmak için etkili planlar yapar.
- Çalışanların performansını değerlendirir, bağlılıklarını artırmak ve performanslarını iyileştirmek için onlara yardımcı olur.
- Çalışanlarının gelecekteki görev değişikliğini ve istihdama uygunluklarını güvence altına almak üzere becerilerini ve yetkinliklerini geliştirir.
- Çalışanların katkılarını en üst düzeyde gerçekleştirmeleri için gerekli yetkinliklere, kaynaklara ve fırsatlara sahip olmalarını sağlar.

Alt Kriter 3c. Çalışanların yön birliği ve katılımı sağlanır, çalışanlar yetkelendirilir.

Mükemmel kuruluşlar:

- Bireysel hedeflerin ve ekip hedeflerinin uyumunu sağlar, çalışanlarını gerçek bir işbirliği ruhu içerisinde tüm potansiyellerini hayata geçirmeleri için yetkelendirir.

- Yenileşimin ürünlere, süreçlere, pazarlamaya, organizasyonel yapıya ve iş modellerine uygulanabileceğinin bilincindedir.
- Kuruluşun tüm alanlarında bir yaratıcılık ve yenileşim kültürü yaratarak çalışanların açık görüşlü bir anlayışa sahip olmasını ve karşılaştığı güçlüklerle hızlı cevap vermelerini sağlar.
- Çalışanları kuruluşun imaj ve itibarının sözcüsü olmaya cesaretlendirir.
- Çalışanları topluma katkı faaliyetlerine katılmaları yönünde teşvik eder.

Alt Kriter 3d. Çalışanlar kuruluşun tümünde etkili iletişim kurar.

Mükemmel kuruluşlar:

- Çalışanların iletişim gereksinimlerini anlar, uygun strateji ve araçlar kullanarak iletişimi sürdürür.
- Çalışanların kuruluşun sürekli başarısını anlamasını ve bu başarıya katkıda bulunabilmesini güvence altına almak amacıyla açık bir yön ve stratejik odak belirler ve bunu çalışanlarıyla paylaşır.
- Kuruluş çapında etkili iletişim yoluyla; çalışanların bilgi, bilgi birikimi ve en iyi uygulama deneyimlerini paylaşmasını sağlar ve onları bu yönde cesaretlendirir.
- Değer zincirinin tamamında işbirliği ve ekip çalışmasının etkililiğini sürekli artırmaya çalışan bir kültür geliştirir.

Alt Kriter 3e. Çalışanlar takdir edilir, tanınır ve gözetilir.

Mükemmel kuruluşlar:

- Ücretlendirme, olanaklar ve istihdama ilişkin konuların şeffaf strateji ve politikalarla uyum içinde olmasını sağlar.
- Çalışanları iyileştirme ve yenileşim sürecine katılmaya teşvik eder, çabalarını ve başarılarını tanır.
- 7/24 erişim, artan küreselleşme ve yeni çalışma biçimleri gerçekliklerini dikkate alarak çalışanlarının sağlıklı bir iş/yaşam dengesi kurabilmelerini sağlar.
- Bireyler ve ekipler arasında karşılıklı desteği, tanımayı ve birbirini gözetmeyi içeren bir kültürü özendirir.
- Hizmet sunduğu pazarlar, topluluklar ve çalışanlarının arasında çeşitliliğe saygı gösterir ve çeşitliliği benimser.

2.3.4 Kriter 4.İşbirlikleri ve Kaynaklar

Mükemmel kuruluşlar; kuruluş dışı işbirliklerini, tedarikçilerini ve iç kaynaklarını strateji ve politikalarını ve süreçlerinin etkili çalışmasını destekleyecek biçimde planlar ve yönetir. Çevresel ve toplumsal etkilerinin etkili bir biçimde yönetilmesini güvence altına alır.¹⁸⁴

- 4a. İşbirliği yapılan kuruluşlar ve tedarikçiler sürdürülebilir yarar sağlama doğrultusunda yönetilir.
- 4b. Finansal kaynaklar sürdürülebilir başarıyı güvence altına alacak biçimde yönetilir.
- 4c. Binalar, donanım, malzemeler ve doğal kaynaklar sürdürülebilir bir biçimde yönetilir.
- 4d. Teknoloji, stratejinin yaşama geçirilmesini destekleyecek biçimde yönetilir.
- 4e. Bilgi ve bilgi birikimi; etkili kararlar verilebilmesine destek olacak ve kuruluşun yetkinliğini geliştirecek biçimde yönetilir.

4a. İşbirliği yapılan kuruluşlar ve tedarikçiler sürdürülebilir yarar sağlama doğrultusunda yönetilir.

Mükemmel kuruluşlar:

- İşbirliği yaptığı kuruluşları ve tedarikçilerini, kuruluşun stratejisi ile uyumlu olarak sınıflandırır ve birlikte etkili bir çalışma gerçekleştirmek üzere uygun politikalar ve süreçler uygular.
- İşbirliği yapılan kuruluşlarla karşılıklı güven, saygı ve açıklığa dayalı sürdürülebilir bir ilişki kurar.
- İşbirliği yaptığı kuruluşların ve tedarikçilerin kuruluşun stratejileri ve değerleri ile uyumlu çalışmasını sağlar.
- Olası işbirliklerinin belirlenmesini kolaylaştıracak uygun ilişki ağları oluşturarak kendi yetenek ve becerilerini zenginleştirir ve paydaşlarına artan değer sunulmasını sağlar.
- İşbirliği yapılan kuruluşlarla karşılıklı yarar elde etmek ve ilgili paydaşlarına artan bir değer yaratmak üzere uzmanlık, kaynak ve bilgi birikimi açısından birbirlerini destekleyerek çalışır.

¹⁸⁴ Kalder, EFQM Mükemmellik Modeli, Kalder Yayınları İstanbul,2013, s.17

Alt Kriter 4b. Finansal kaynaklar sürdürülebilir başarıyı güvence altına alacak biçimde yönetilir.

Mükemmel kuruluşlar:

- Ana stratejiyi desteklemek ve finansal esnekliği sağlamak üzere finansal stratejiler, politikalar ve süreçler uygular.
- Kaynakların en uygun biçimde kullanılması için finansal planlama, kontrol, raporlama ve gözden geçirme süreçleri tasarlar.
- Kısa vadeli kazançlardan çok uzun vadeli gereksinimleri karşılayacak şekilde kaynaklarını ayırır ve böylelikle rekabetçi olur ve bu rekabetçiliğini sürdürür.
- Kuruluşun bütün uygun düzeyleriyle uyumlu bir biçimde oluşturulmuş finansal yönetim süreçleri kullanır.
- Maddi ve maddi olmayan tüm varlıkları; uzun vadeli ekonomik, toplumsal ve doğal çevre açısından etkilerini dikkate alarak değerlendirir, seçer, onaylar veya elden çıkarır.

Alt Kriter 4c. Binalar, donanım, malzemeler ve doğal kaynaklar sürdürülebilir bir biçimde yönetilir.

Mükemmel kuruluşlar:

- Binaları, donanımı ve malzemeleri finansal ve çevresel açıdan sürdürülebilir bir biçimde yönetmek üzere, kuruluşun ana stratejisini destekleyen stratejiler, politikalar ve süreçler uygular.
- Binaları, donanımı ve malzemeleri içeren maddi varlıkların en uygun biçimde kullanımını, yaşam çevrimleri süresince etkili biçimde yönetimini ve fiziksel güvenliğini sağlar.
- Faaliyetlerinin, ürün yaşam çevrimlerinin ve hizmetlerinin toplum sağlığına, güvenliğe ve çevreye olan etkisini ölçer ve optimize eder.
- Yasal standartları ve gereklilikleri de aşan, zorlayıcı hedefler içeren uygun politikalar ve yaklaşımlar geliştirir ve uygulayarak yerel ve küresel çevreye etkilerini en düşük seviyeye indirir.
- Sektöründe ekonomik, çevresel ve sosyal standartların geliştirilmesine aktif biçimde destek olur.

Alt Kriter 4d. Teknoloji, stratejinin yaşama geçirilmesini destekleyecek biçimde yönetilir.

Mükemmel kuruluşlar:

- Ana stratejisini destekleyecek şekilde teknoloji portföyünü yönetir.
- Süreçlerin, projelerin ve kuruluşun çevikliğini artırmak amacıyla teknoloji portföyünü değerlendirir ve geliştirir.
- Elde edilen yararın en üst düzeye çıkarılması için ilgili paydaşlarının yeni teknolojilerin geliştirilmesi ve yaygınlaştırılması çalışmalarına katılımını sağlar.
- Alternatif ve yeni geliştirilen teknolojileri; kurumsal performans, yetenekler ve bunların çevreye olan etkilerini dikkate alarak belirler ve değerlendirir.
- Teknolojiyi yenileşim ve yaratıcılık kültürünü destekleyecek doğrultuda kullanır.

Alt Kriter 4e. Bilgi ve bilgi birikimi; etkili kararlar verilebilmesine destek olacak ve kurumsal yetenekleri geliştirecek biçimde yönetilir.

Mükemmel kuruluşlar:

- Liderlerin, zamanında karar verebilmelerini sağlamak üzere liderlerin doğru ve yeterli bilgi almasını güvence altına alır.
- Verileri bilgiye ve uygun olan yerlerde, paylaşılabilir ve etkili bir biçimde kullanılabilir bilgi birikimine dönüştürür.
- İlgili paydaşlarının katkılarını almak için gerekli yaklaşımları oluşturur ve ortak bilgi birikimlerini yeni fikirler yaratmak ve yenileşimi geliştirmek için kullanır.
- Çalışanlarının ve dış kullanıcılarının uygun bilgi ve bilgi birikimine erişimini sağlar ve bunu izler. Aynı zamanda güvenliği güvence altına alır ve kuruluşun fikri mülkiyetini korur.
- Yaratıcılık, yenileşim ve iyileştirme fırsatlarını belirlemek üzere öğrenme ve işbirliği ağları oluşturur ve yönetir.
- Fikirleri, kazanılacak avantajları en üst seviyeye çıkaracak zaman diliminde gerçekleştirir.

2.3.5 Kriter 5.Süreçler, Ürünler ve Hizmetler

Mükemmel kuruluşlar müşterilerine ve diğer paydaşlarına artan bir değer üretmek

üzere süreçler, ürünler ve hizmetler tasarlar, bunları yönetir ve iyileştirir.¹⁸⁵

- 5a. Süreçler paydaşlara en uygun değeri sağlamak amacıyla tasarlanır ve yönetilir.
- 5b. Ürün ve hizmetler müşterilere en uygun değeri yaratmak amacıyla geliştirilir.
- 5c. Ürün ve hizmetler etkili bir biçimde tanıtılır ve pazarlanır.
- 5d. Ürün ve hizmetler üretilir, sunulur ve yönetilir.
- 5e. Müşteri ilişkileri yönetilir ve geliştirilir.

Alt Kriter 5a. Süreçler paydaşlara en uygun değeri sağlamak amacıyla tasarlanır ve yönetilir.

Mükemmel kuruluşlar:

- Stratejilerini hayata geçirecek bir kilit süreçler çerçevesi kullanır.
- Süreçlerini, sınırları kuruluş dışında olanlar da dahil olmak üzere uçtan uca yönetir.
- Süreç sahiplerinin, süreçleri geliştirilmesi, güncel tutulması ve iyileştirilmesi konularındaki görev ve sorumluluklarını anlamalarını sağlar.
- Temel süreçlerinin etkililiğini, verimliliğini ve stratejik amaçlara katkısını değerlendirmek üzere anlamlı süreç performans göstergeleri ve ilgili çıktı ölçümlerini tanımlar.
- Yenileşim, yaratıcılık ve iyileştirmelerin itici gücü olarak süreçlerin mevcut performans ve yeteneklerine ilişkin veriler ile birlikte uygun karşılaştırmaları kullanır.

Alt Kriter 5b. Ürün ve hizmetler müşterilere en uygun değeri yaratmak amacıyla geliştirilir.

Mükemmel kuruluşlar:

- Müşterileri için yenileşme ve değer yaratma yönünde çaba gösterir, uygun olduğunda yeni ve yenileşimci ürün, hizmet ve deneyimlerin geliştirilmesinde müşterilerinin katılımını sağlar.
- Ürün ve hizmet portföyünü zenginleştirmek amacıyla gerekli iyileştirmeleri tahmin etmek ve belirlemek üzere pazar araştırmalarını, müşteri anketlerini ve diğer geri bildirim araçlarını kullanır.

¹⁸⁵ Kalder, EFQM Mükemmellik Modeli, Kalder Yayınları İstanbul,2013, s.19

- Portföyünü mevcut ve potansiyel müşteri gruplarının değişen ihtiyaçlarına uygun olarak geliştirir.
- Ürün ve hizmet portföyünü tasarlar ve ürünlerini yaşam çevrimleri süresince sorumlu bir şekilde aktif olarak yönetir.

Alt Kriter 5c. Ürün ve hizmetler etkin bir biçimde tanıtılır ve pazarlanır.

Mükemmel kuruluşlar:

- Mevcut ve potansiyel müşteri gruplarının kimler olduğunu bilir ve bu müşteri gruplarının farklı gereksinim ve beklentilerini tahmin eder.
- Mevcut ve potansiyel müşterilerinin ihtiyaçlarını, beklentilerini ve olası gereksinimlerini çekici ve sürdürülebilir değer önermelerine dönüştürür.
- İş modelini ve değer önermesini; "ürün ve hizmetin ayırt edici özelliklerini", pazar konumlandırması, hedef müşteri grupları ve dağıtım kanallarını tanımlayarak yaşama geçirir.
- Ürün ve hizmetlerini hedef müşterilere ve kullanıcı gruplarına tanıtmak amacıyla pazarlama stratejileri oluşturur.

Alt Kriter 5d. Ürün ve hizmetler üretilir, sunulur ve yönetilir.

Mükemmel kuruluşlar:

- Müşteri gereksinim ve beklentilerini karşılayan veya aşan ürün ve hizmetleri değer önermesi doğrultusunda üretir ve sunar.
- Etkili ve verimli bir değer zinciri yapısı geliştirerek söz verilen değer önermesinin tutarlı bir biçimde gerçekleştirilmesini sağlar.
- Çalışanlarının, müşterilere yönelik deneyimlerini en üst düzeye çıkarabilmesi için; gerekli kaynak, yetkinlik ve yetke ile donatılmasını güvence altına alır.
- Ürün ve hizmetlerini yaşam çevrimleri süresince; kamu sağlığını, güvenliği ve çevreye olabilecek tüm etkilerini dikkate alarak uygun yerlerde yeniden kullanımı ve geri dönüşümünü de göz önünde bulundurarak yönetir.
- Ürün ve hizmetin sunum performansını uygun kuruluş sonuçlarıyla karşılaştırır ve müşterileri için yaratılan değeri en üst düzeye çıkarmak üzere güçlü yönlerini anlar.

Alt Kriter 5e. Müşteri ilişkileri yönetilir ve geliştirilir.

Mükemmel kuruluşlar:

- Stratejileri ile uyumlu olarak müşterilerini gruplandırır ve ilişkilerin etkili yönetimini sağlamak için uygun politikalar ve süreçler tanımlar.
- Müşterilerinin günlük ve uzun vadeli iletişim gereksinimlerini belirler ve bu gereksinimleri karşılar.
- Bütün müşterileriyle açıklık ve şeffaflığa dayalı iletişim kurar ve iletişimi sürdürür.
- Müşterilerinin deneyim ve algılamalarını sürekli olarak izler, gözden geçirir ve süreçlerinin her türlü müşteri geribildirimlerine uygun bir biçimde yanıt vermeye hazır olmasını sağlar.
- Müşterileri, ürün ve hizmetlerin kullanımına yönelik sorumluluklar hakkında bilinçlendirir.

2.3.6 Kriter 6.Müşterilerle İlgili Sonuçlar

Mükemmel kuruluşlar müşterilerinin ihtiyaç ve beklentilerini karşılayan veya aşan mükemmel sonuçlara ulaşır ve bu sonuçları sürdürür.¹⁸⁶

Uygulamada mükemmel kuruluşlar:

- Müşterilerinin gereksinim ve beklentilerini esas alan stratejinin ve bu stratejiyi destekleyen politikalarının başarılı bir biçimde uygulanıp uygulanmadığını belirlemek amacıyla bir dizi algılama ölçümü ve ilgili performans göstergelerini kullanır.
- Müşterilerinin gereksinim ve beklentilerini esas alan temel müşteri sonuçları için belirlenmiş stratejiyle uyumlu ve açıkça ifade edilmiş hedefler belirler.
- Farklı müşteri gruplarının deneyim, gereksinim ve beklentilerini anlamak için sonuçları kırılımlandırır.
- Müşterilerle ilgili olarak en az üç yıldır olumlu veya sürekli iyi performans gösteren sonuçlar elde eder.
- Sonuçların ortaya çıkardığı eğilimin temelindeki nedenleri ve belirleyici unsurları ve bu sonuçların diğer performans göstergeleri, algılamalar ve ilgili çıktılar üzerinde nasıl bir etkisi olacağını açıkça anlar.
- Tanımlanmış olan sebep-sonuç ilişkilerine dayanarak gelecekteki performans ve sonuçlarına yönelik güven oluşturur.

¹⁸⁶ Kalder, EFQM Mükemmellik Modeli, Kalder Yayınları İstanbul,2013, s.21

- Elde edilen temel müşteri sonuçlarının benzer kuruluşlara göre hangi düzeyde olduğunu anlar ve bu verileri ilgili alanlarda hedef belirleme amacıyla kullanır.

Alt Kriter 6a. Algılamalar

Bu veriler müşterilerin kuruluş hakkındaki algılamalarıdır. Algılamalar; anketler, odak grupları, derecelendirmeler, övgüler ve şikâyetler gibi çeşitli kaynaklardan elde edilebilir. Bu algılamalar; müşteriler açısından kuruluşun müşterilere yönelik stratejisinin, bu stratejiyi destekleyici politika ve süreçlerin çıktılarının ve yayılımının etkililiğinin açıkça anlaşılabilmesini sağlamalıdır.

Ölçümler aşağıdaki konulardaki algılamaları içerebilir.

- İtibar ve imaj
- Ürün ve hizmet değeri
- Ürün ve hizmet sunumu
- Müşteri hizmeti, ilişkisi ve desteği
- Müşteri bağlılığı ve adanmışlığı

Alt Kriter 6b. Performans Göstergeleri

Bu veriler kuruluş tarafından kuruluşun performansını izlemek, anlamak, öngörmek, iyileştirmek ve bu performansın müşterilerin algılamasına etkilerini öngörmek amacıyla kullanılan iç ölçümlerdir. Bu göstergeler; kuruluşun müşterilere yönelik stratejisinin, destekleyici politikalar ve süreçlerin uygulanmasının ve etkisinin açıkça anlaşılabilmesini sağlamalıdır.

Ölçümler aşağıdaki konulardaki performans göstergelerini içerebilir:

- Ürünlerin ve hizmetlerin sunumu
- Müşteri hizmeti, ilişkileri ve desteği
- Şikâyetlerin değerlendirilmesi
- Müşterilerin ve işbirliği yapılan kuruluşların, ürünler, süreçler gibi öğelerin tasarım sürecine dâhil olmaları

2.3.7 Kriter 7.Çalışanlarla İlgili Sonuçlar

Mükemmel kuruluşlar çalışanlarının gereksinimlerini ve beklentilerini karşılayan veya

aşan mükemmel sonuçlara ulaşır ve bu sonuçları sürdürür.¹⁸⁷

Uygulamada mükemmel kuruluşlar:

- Çalışanlarının gereksinim ve beklentilerini esas alan stratejinin ve destekleyici politikalarının başarılı bir biçimde uygulanıp uygulanmadığını belirlemek amacıyla bir dizi algılama ölçümü ve ilgili performans göstergelerini kullanır.
- Çalışanlarının gereksinim ve beklentilerini esas alan temel çalışan sonuçları için belirlenmiş stratejiyle uyumlu ve açıkça ifade edilmiş hedefler belirler.
- Farklı çalışan gruplarının deneyim, gereksinim ve beklentilerini anlamak için sonuçları kırılımlandırır.
- Çalışanlarla ilgili olarak en az üç yıldır olumlu veya sürekli iyi performans gösteren sonuçlar elde eder.
- Sonuçların ortaya çıkardığı eğilimin temelindeki nedenleri ve belirleyici unsurları ve bu sonuçların diğer performans göstergeleri ve ilgili çıktılar üzerinde nasıl bir etkisi olacağını açıkça anlar.
- Tanımlanmış sebep-sonuç ilişkilerine dayanarak gelecekteki performans ve sonuçlarına yönelik güven oluşturur.
- Temel çalışan sonuçlarının benzer kuruluşlara göre hangi düzeyde olduğunu anlar ve bu verileri ilgili alanlarda hedef belirleme amacıyla kullanır.

Alt Kriter 7a. Algılamalar

Bu veriler çalışanların kuruluş hakkındaki algılamalarıdır. Algılamalar; anketler, odak grupları, görüşmeler ve yapılandırılmış performans değerlendirmeleri gibi çeşitli kaynaklardan elde edilebilir. Bu algılamalar; çalışanlar açısından kuruluşun çalışanlarına yönelik stratejisinin, bu stratejiyi destekleyici politika ve süreçlerin çıktılarının ve yayılımının etkililiğinin açıkça anlaşılabilmesini sağlamalıdır.

Ölçümler aşağıdaki konulardaki algılamaları içerebilir:

- Tatmin, katılım ve bağlılık
- Motivasyon ve yetkelendirme
- Liderlik ve yönetim

¹⁸⁷ Kalder, EFQM Mükemmellik Modeli, Kalder Yayınları İstanbul,2013, s.22

- Yetkinlik ve performans yönetimi
- Eğitim ve kariyer geliştirme
- Etkili iletişim
- Çalışma koşulları

Alt Kriter 7b. Performans Göstergeleri

Bu veriler kuruluş tarafından kuruluş çalışanlarının performansını izlemek, anlamak, öngörmek, iyileştirmek ve bu performansın algılamalara etkilerini öngörmek amacıyla kullanılan iç ölçümlerdir. Bu göstergeler; kuruluşun çalışanlara yönelik stratejisinin, bu stratejiyi destekleyen politikalar ve süreçlerin etkisinin ve yayılımının açıkça anlaşılabilmesini sağlamalıdır.

Ölçümler aşağıdaki konulardaki performans göstergelerini içerebilir:

- Katılım ve bağlılık faaliyetleri
- Yetkinlik ve performans yönetimi faaliyetleri
- Liderlik performansı
- Eğitim ve kariyer geliştirme faaliyetleri
- İç iletişim

2.3.8 Kriter 8. Toplumla İlgili Sonuçlar

Mükemmel kuruluşlar ilgili toplumsal paydaşlarının gereksinimlerini ve beklentilerini karşılayan veya aşan mükemmel sonuçlara ulaşır ve bu sonuçları sürdürür.¹⁸⁸

Uygulamada mükemmel kuruluşlar:

- İlgili dış paydaşlarının gereksinim ve beklentilerini esas alan stratejinin ve destekleyici politikalarının başarılı bir biçimde uygulanıp uygulanmadığını belirlemek amacıyla bir dizi algılama ölçümü ve ilgili performans göstergelerini kullanır.
- Toplum içinde ilgili paydaşlarının gereksinim ve beklentilerini esas alan temel toplum sonuçları için belirlenmiş stratejiyle uyumlu ve açıkça ifade edilmiş hedefler

¹⁸⁸ Kalder, EFQM Mükemmellik Modeli, Kalder Yayınları İstanbul,2013, s.23

belirler.

- Toplum içindeki ilgili paydaşların deneyim, gereksinim ve beklentilerini anlamak için sonuçları kirilimlandırır.
- Toplumla ilgili olarak en az üç yıldır olumlu veya sürekli iyi performans gösteren sonuçlar elde eder.
- Sonuçların ortaya çıkardığı eğilimin temelindeki nedenleri ve belirleyici unsurları ve bu sonuçların diğer performans göstergeleri ve ilgili çıktılar üzerinde nasıl bir etkisi olacağını açıkça anlar.
- Tanımlanmış olan sebep-sonuç ilişkilerine dayanarak gelecekteki performans ve sonuçlarına yönelik güven oluşturur.
- Elde edilen temel toplum sonuçlarının benzer kuruluşlara göre hangi düzeyde olduğunu anlar ve bu verileri ilgili alanlarda hedef belirleme amacıyla kullanır.

Alt Kriter 8a. Algılamalar

Bu veriler toplumun kuruluş hakkındaki algılamasıdır. Algılamalar; anketler, raporlar, basın makaleleri, kamuya açık toplantılar, sivil toplum kuruluşları, kamuoyu temsilcileri ve resmi yetkililer gibi çeşitli kaynaklardan elde edilebilir. Bu algılamalar; toplum açısından kuruluşun toplum ve çevreye yönelik stratejisinin, bu stratejiyi destekleyen politika ve süreçlerinin çıktılarının ve yayılımının etkililiğinin açıkça anlaşılabilmesini sağlamalıdır.

Ölçümler aşağıdaki konulardaki algılamaları içerebilir:

- Çevresel etki
- İmaj ve itibar
- Topluma etki
- Çalışma ortamının etkisi
- Ödüller ve basında yer alma

Alt Kriter 8b. Performans Göstergeleri

Bu veriler kuruluş tarafından kuruluşun performansını izlemek, anlamak, öngörmek, iyileştirmek ve bu performansın toplum içindeki ilgili paydaşların algılamalarına etkilerini öngörmek amacıyla kullanılan iç ölçümlerdir. Bu göstergeler; kuruluşun toplum ve çevreye yönelik stratejisinin, bu stratejiyi destekleyen politikalar ve süreçlerin etkisinin ve yayılımının

etkililiğinin açıkça anlaşılabilmesini sağlamalıdır.

Ölçümler aşağıdaki konulardaki performans göstergelerini içerebilir:

- Çevresel, ekonomik ve toplumsal faaliyetler
- Yasal düzenlemelere ve yönetim ilkelerine uyum
- Sağlık ve güvenlik performansı
- Sorumlu kaynak temini ve satın alma performansı

2.3.9 Kriter 9.İş Sonuçları

Mükemmel kuruluşlar iş paydaşlarının gereksinimlerini ve beklentilerini karşılayan veya aşan çarpıcı sonuçlara ulaşır ve bu sonuçları sürdürür.¹⁸⁹

Uygulamada mükemmel kuruluşlar:

- İş paydaşlarının gereksinim ve beklentilerini esas alan stratejinin başarılı bir biçimde uygulanıp uygulanmadığını belirlemek amacıyla temel finansal ve finansal olmayan sonuçları oluşturur.
- İş paydaşlarının gereksinim ve beklentilerini esas alan temel iş sonuçları için belirlenmiş stratejiyle uyumlu ve açıkça ifade edilmiş hedefler belirler.
- İş paydaşlarının deneyim, gereksinim ve beklentileri ile kuruluşun farklı alanlarındaki performansını anlamak için sonuçları kısımlandırır.
- En az üç yıldır olumlu veya sürekli iyi performans gösteren iş sonuçları elde eder.
- Sonuçların ortaya çıkardığı eğilimin temelindeki nedenleri ve belirleyici unsurları ve bu sonuçların diğer performans göstergeleri ve ilgili çıktılar üzerinde nasıl bir etkisi olacağını açıkça anlar.
- Tanımlanmış olan sebep-sonuç ilişkilerine dayanarak gelecekteki performansına ve sonuçlarına yönelik güven oluşturur.
- Elde edilen temel iş sonuçlarının benzer kuruluşlara göre hangi düzeyde olduğunu anlar ve bu verileri ilgili alanlarda hedef belirleme amacıyla kullanır.

Alt Kriter 9a. İş Çıktıları

Bu veriler kuruluşun stratejisinin yaşama geçirilmesinde ne ölçüde başarılı olduğunu gösteren finansal olan ve finansal olmayan iş çıktılarıdır. Ölçümler ve ilgili hedefler iş

¹⁸⁹ Kalder, EFQM Mükemmellik Modeli, Kalder Yayınları İstanbul,2013, s.24

paydaşlarıyla görüş birliği içinde birlikte belirlenir.

Çıktılar aşağıdaki konuları içerebilir:

- Finansal çıktılar
- İş paydaşlarının algılamaları
- Bütçe performansı
- Sunulan temel ürün ve hizmetlere ilişkin çıktılar
- Temel süreç çıktıları

Alt Kriter 9b. İş Performansı Göstergeleri

Bu veriler kuruluşun operasyonel performansını ölçmek amacıyla kullanılan temel finansal ve finansal olmayan iş performans göstergeleridir. Bu göstergeler kuruluşun olası iş çıktılarını izlemeye, anlamaya, öngörmeye ve iyileştirmeye yardımcı olur.

Ölçümler aşağıdaki konulardaki performans göstergelerini içerebilir:

- Finansal göstergeler
- Proje maliyetleri
- Temel süreç performans göstergeleri
- İşbirliği yapılan kuruluşlar ve tedarikçilerin performansı
- Teknoloji, bilgi ve bilgi birikimine ilişkin göstergeler

2.4 Temel Kavramların Kriterlerle Bütünselleştirilmesi

EFQM Mükemmellik Modelinin 2010 revizyonunda olduğu gibi, Mükemmelliğin Temel Kavramlarının yönlendirici alanları Kriterlerle bütünselleştirilmiştir. Bu süreçte önce Temel Kavramlar gözden geçirilip güncellenmiş ve sonraki adımda Temel Kavramlar EFQM Mükemmellik Modelinin alt kriterlerinin altında bulunan yönlendirici alanların oluşturulması sırasında kullanılmıştır. Bu bütünselleştirme Kavramlar tarafından sunulan kapsamlı genel bakış ve Kriterler yoluyla gerçekleştirilen detaylı analiz arasındaki bağlantıyı sağlamaktadır. Yönlendirici alanlar eylem odaklı olduğu için, 5 Girdi Kriterine dâhil edilmiştir. Elde edilen Sonuçlar ve hangi kriterlerle ilişkili oldukları uygulanan yaklaşımlara, etkinlik ve verimliliklerinin takibinde kullanılan ölçümlere ve söz konusu kuruluşun çalışma ortamına bağlı olacaktır.¹⁹⁰

¹⁹⁰ Kalder, EFQM Mükemmellik Modeli, a.g.e. , s.25

Bu bağlantılar aşağıdaki tabloda gösterilmektedir:

Kriter	1. Liderlik					2. Strateji					3. Çalışanlar					4. İşbirlikleri ve Kaynaklar					5. Süreçler, Ürünler ve Hizmetler				
	a	b	c	d	e	a	b	c	d	e	a	b	c	d	e	a	b	c	d	e	a	b	c	d	e
Temel Kavramlar																									
Müşteriler İçin Değer Yaratma																									
Sürdürülebilir Bir Gelecek Yaratma																									
Kurumsal Yetenekleri Geliştirme																									
Yaratıcılık ve Yenileşimden Yararlanma																									
Vizyoner, Esin Veren ve Bütünsel Liderlik																									
Çeviklikle Yönetme																									
Çalışanların Yetenekleriyle Başarma																									
Mükemmel Sonuçları Sürdürme																									

Tablo 7. EFQM Model Temel Kavramlar ve Kriterler ilişkisi.

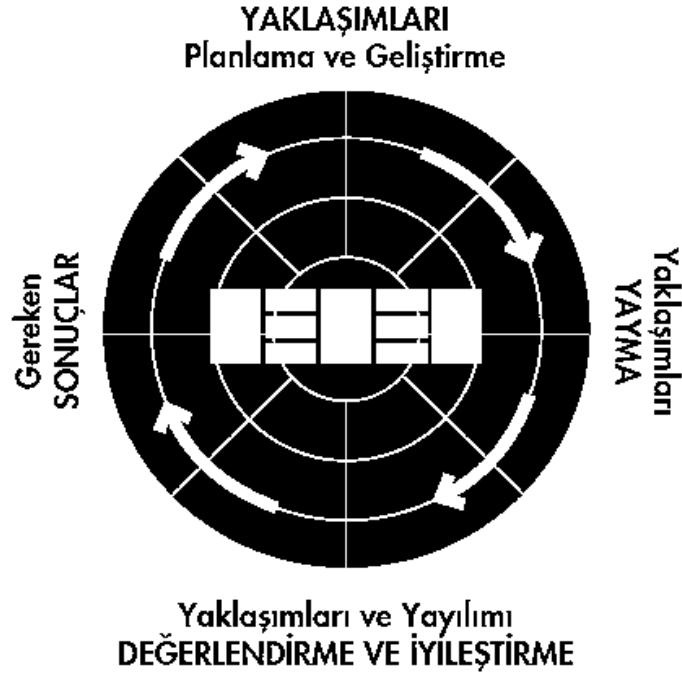
2.5 RADAR ARACI

Radarı, herhangi bir kuruluşün performansını sorgulamak amacıyla yapısal bir yaklaşım sağlayan dinamik bir değerlendirme çerçevesi ve güçlü bir yönetim aracıdır.¹⁹¹

Radarı aracının şekil olarak gösterimi aşağıdaki gibidir.¹⁹²

¹⁹¹ Kalder, EFQM Mükemmellik Modeli, a.g.e. , s.26

¹⁹² Kalder, EFQM Mükemmellik Modeli, a.g.e. , s.26



Şekil 3. RADAR Yaklaşımı

En genel bakış açısıyla RADAR bir kuruluşun aşağıdaki boyutları dikkate alması gerektiğini belirtir:

- Stratejisinin bir parçası olarak gerçekleştirmesi gereken sonuçları belirlemek.
- Gereken sonuçları hem mevcut durumda hem de gelecekte gerçekleştirmek amacıyla birbiriyle bütünleşik yaklaşımlar planlamak ve oluşturmak.
- Uygulamayı güvence altına almak üzere yaklaşımları yaymak.
- Elde edilen sonuçların izlenmesine, analizine ve sürekli öğrenme faaliyetlerine dayanarak değerlendirmek ve iyileştirmek.

Sağlıklı bir değerlendirme yapılmasına yardımcı olmak üzere RADAR unsurları aşağıda görülen bir dizi özelliğe bölünebilir:¹⁹³

¹⁹³ Kalder, EFQM Mükemmellik Modeli, a.g.e. , s.27

Girdilerin Değerlendirilmesi		
Boyutlar	Unsurlar	Tanım
Yaklaşım	Sağlam Temelli	Yaklaşımlar, anlaşılır bir temele dayanır paydaşların gereksinimlerine odaklanmıştır ve süreçleri esas alır.
	Bütünleşik	Yaklaşımlar stratejileri destekler ve ilgili diğer yaklaşımlarla ilişkilendirilir.
Yayılm	Uygulama	Yaklaşımlar zamanında ve ilgili alanlarda uygulanır.
	Yapısallık	Uygulama yapısal olarak gerçekleştirilir, esnekliği ve kurumsal çevikliği destekler.
Değerlendirme ve İyileştirme	Ölçme	Yaklaşımların ve yayılımın etkililiği ve verimliliği düzenli olarak ölçülür.
	Öğrenme ve yaratıcılık	Öğrenme ve yaratıcılık faaliyetleri iyileştirme veya yenileşim fırsatlarının yaratılması için kullanılır.
	İyileştirme ve yenileşim	Ölçme, öğrenme ve yaratıcılık faaliyetlerinin çıktıları; iyileştirmelerin ve yenileşim uygulamalarının değerlendirilmesi, önceliklendirilmesi ve uygulanması için kullanılır.
Sonuçların Değerlendirilmesi		
Boyutlar	Unsurlar	Tanım
İlgi ve Uygunluk	Kapsam ve İlg	Temel sonuçları da içeren kapsamlı ve tutarlı sonuçlar dizisi tanımlanmıştır. Bu sonuçlar kuruluşun stratejileri, amaçları ve ilgili paydaşların beklenti ve gereksinimlerine yönelik performansı gösterir.
	Bütünsellik	Sonuçlar zamanında gerçekleşmiş, güvenilir ve doğrudur.
	Kırılım	Sonuçlar uygun biçimde kırılmalarıyla anlamlı değerlendirmeler için kullanılır.
Performans	Eğilimler	En az 3 yıllık olumlu eğilimler vardır ve/veya iyi performans sürdürülür.
	Hedefler	Stratejik amaçlar doğrultusunda temel sonuçlar için uygun hedefler belirlenir ve bu hedeflere erişilir.
	Karşılaştırmalar	Temel sonuçlar için stratejik hedefler ile uyumlu dış sonuçlar ile karşılaştırmalar bulunmakta ve sonuçlar karşılaştırma verilerine göre daha iyi durumdadır.
	Güvenilirlik	Belirlenmiş sebep-sonuç ilişkilerine dayalı olarak, performans düzeylerinin gelecekte de sürdürüleceğine dair güven verir.

Tablo 8. Girdilerin ve Sonuçların Değerlendirilmesi.

2.5.1 Girdi Kriterleri İçin Radar

Girdiler Değerlendirme Tablosu beş Girdi Kriter içindeki yaklaşımların analizini desteklemek amacıyla kullanılır:¹⁹⁴

- Liderlik
- Strateji
- Çalışanlar
- İşbirlikleri ve Kaynaklar
- Süreçler, Ürünler ve Hizmetler

Yaklaşım	Tanım	Görülememekte	Kısmen görülmekte	Görülmekte	Tamamen Görülmekte	Küresel örnek olarak tanınmış
Sağlam Temelli	Yaklaşımlar, anlaşılır bir temele dayanır, ilgi paydaşların gereksinimlerine odaklanmıştır ve süreçleri esas alır.					
Bütünleşik	Yaklaşımlar stratejileri ile desteklenir ve ilgili diğer yaklaşımlarla ilişkilendirilir.					
Yayılm	Tanım	Görülememekte	Kısmen görülmekte	Görülmekte	Tamamen Görülmekte	Küresel örnek olarak tanınmış
Uygulama	Yaklaşımlar zamanında ve ilgili alanlarda uygulanır.					
Yapısallık	Uygulama yapısal olarak gerçekleştirilir, esnekliği ve kurumsal çevikliği destekler.					
Değerlendirme ve İyileştirme	Tanım	Görülememekte	Kısmen görülmekte	Görülmekte	Tamamen Görülmekte	Küresel örnek olarak tanınmış
Ölçme	Yaklaşımların ve yayılımın etkinliği ve verimliliği düzenli olarak ölçülür.					

¹⁹⁴ Kalder, EFQM Mükemmellik Modeli, a.g.e. , s.28

Öğrenme ve Yaratıcılık	Öğrenme ve yaratıcılık faaliyetleri iyileştirmeler veya yenileşim fırsatlarının yaratılması için kullanılır.																						
İyileştirme ve Yenileşim	Ölçme, öğrenme ve yaratıcılık faaliyetlerinin çıktıları; iyileştirmelerin ve yenileşim uygulamalarının değerlendirilmesi, önceliklendirilmesi ve uygulaması için kullanılır.																						
Ölçek		0%	25%	50%	75%	100%																	
Genel Toplam																							

Tablo 9. EFQM Girdiler için RADAR

Girdiler Değerlendirme Tablosunun Uygulanması

- Eldeki tüm kanıtlara dayanarak, Girdi Radar kabul edilen yaklaşımlar bütününe uygulanır.
- Radar kuruluştan beklediğimiz çıktılara ilişkin alanları içerir.
- Toplam puan, yaklaşımın sağlam temelliliğine verilen puanı geçmemelidir. Yaklaşımlar sağlam temelli değilse veya değerlendirilmekte olan kriter bölümünü tam olarak kapsamıyorsa, diğer özelliklerin ne kadar iyi puanlandırılmış olduğuna bakılmaksızın, verilen puan yaklaşımların sağlam temelliliğine verilen puanla sınırlı olacaktır.

2.5.2 Sonuçlar İçin Radar

Sonuçlar Değerlendirme Tablosu dört Sonuç kriteri içinde yer alan sonuçların analizini desteklemek amacıyla kullanılır:

- Müşterilerle İlgili Sonuçlar
- Çalışanlarla İlgili Sonuçlar
- Toplumla İlgili Sonuçlar
- İşle İlgili Sonuçlar

Sonuçlar Değerlendirme Tablosunun Uygulanması

- Eldeki tüm kanıtlara dayanarak, Sonuçlar RADAR'ı kullanılan sonuçlar bütününe uygulanır.

- RADAR kuruluştan beklediğimiz çıktılara ilişkin alanları içerir.
- Toplam puan elde edilen sonuçların "Kapsam ve İlgisi" için verilen puanı geçmemelidir. Örneğin, elde edilen sonuçların ilgisi değerlendirilmekte olan kriter bölümünü tam olarak kapsamıyorsa, kuruluşun stratejik amaçları doğrultusunda, verilen toplam puan mevcut verilerin "İlgisi ve Uygunluğu" için verilen puanla sınırlı olacaktır.

Sonuçları değerlendirme tablosu aşağıdaki gibidir: ¹⁹⁵

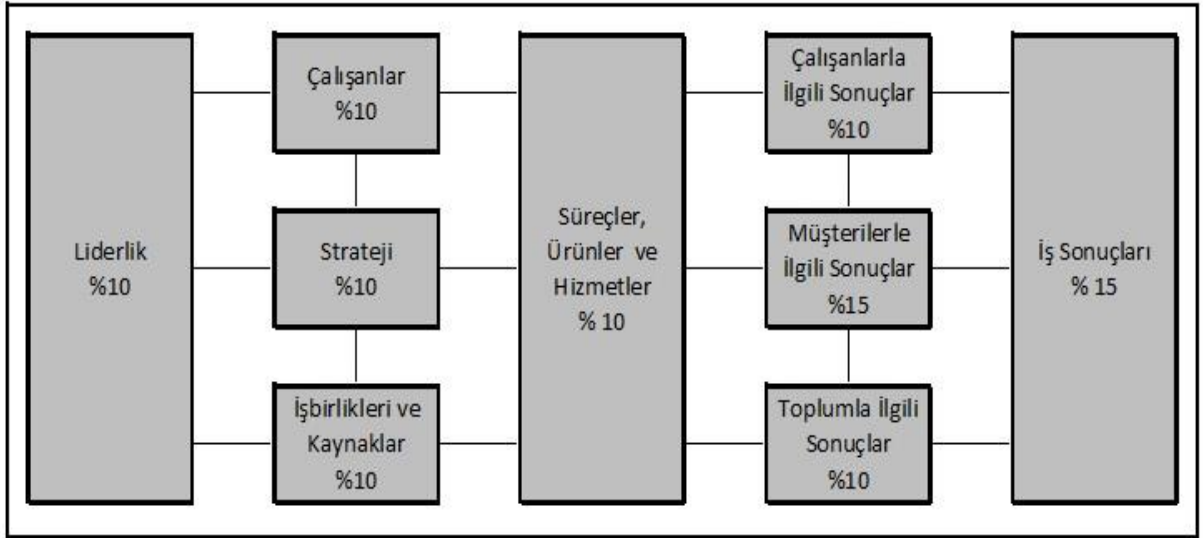
İlgisi ve uygunluk	Tanım	Görülememekte				Kısmen Görülmekte				Görülmekte				Tamamen Görülmekte				Küresel örnek model olarak tanınmış			
Kapsam ve ilgi	Temel sonuçları da içeren kapsamlı ve tutarlı sonuçlar dizisi tanımlanmıştır. Bu son kuruluşun stratejileri, amaçları ve ilgili paydaşların beklenti ve gereksinimlerine yönelik performansını gösterir.																				
Bütünsellik	Sonuçların zamanında gerçekleşmiş. Güvenilir ve doğrudur																				
Kıvrılım	Sonuçlar uygun biçimde kıvrımlandırılarak anlamlı değerlendirmeler için kullanılır.																				
Performans	Tanım	Görülememekte				Kısmen Görülmekte				Görülmekte				Tamamen Görülmekte				Küresel örnek model olarak tanınmış			
Eğilim	En az 3 yıllık olumlu eğilimler vardır ve / veya iyi performans sürdürülür.																				
Hedef	Stratejik amaçlar doğrultusunda temel sonuçlar için uygun hedefler belirlenir ve bu hedeflere erişilir.																				

¹⁹⁵ Kalder, EFQM Mükemmellik Modeli, a.g.e. , s.29

iki istisna vardır:

- Kriter 6'nın ağırlık katsayısının % 75'ini 6a, % 25'ini 6b alt kriteri oluşturur.
- Kriter 7'nin ağırlık katsayısının % 75'ini 7a, % 25'ini 7b kriteri oluşturur.

Her bir alt kriter RADAR Değerlendirme Tablosu ve kabul edilen puan kullanılarak değerlendirilir. Bu puanlar daha sonra söz konusu kriterin puanını hesaplamak amacıyla toplanır. Daha sonra 0 ile 1000 arasındaki toplam puanın hesaplanmasında bu ağırlık uygulanır.¹⁹⁷



Tablo 11. EFQM puanlama kriterleri

EFQM modelinin kullanımının avantajları aşağıda sıralanmıştır;

- Bu, işin tüm yönlerini ve tüm organizasyonların yorumlanmasına olanak verebilecek bir model olup bir standart değildir.
- Geniş kullanımı başka kuruluşlarla karşılaştırılmalarına olanak verir.
- Bu da ortak bir dil kullanımı ile başkalarından öğrenme potansiyeli yaratır.
- Ölçülebilir sonuçların dikkate alınması, iyileştirme süreci yerine gerçek iyileştirmelere odaklanma imkânını yaratır - yalnızca faaliyete değil başarıya odaklanma
- Kullanımı esnasında ve puanlamada eğitim her zaman mümkündür.

¹⁹⁷ Kalder, EFQM Mükemmellik Modeli, a.g.e. , s.30

EFQM Modelinin özünde çalışanların yeteneklerinin çeşitli süreçler aracılığı ile sonuçlara dönüştürülebileceği görüşü vardır. Bu modelde girdiler, toplam kalitenin sağlanabilmesi ve yönetim için gerekli süreçler ve sistemlerdir. Çalışanlar ve süreçler iş yaşamının sonuçlarını üreten girdilerdir. Müşteri tatmini, çalışanların tatmini ve toplum üzerindeki etki konularında başarı, uygun bir liderlik anlayışı ile sağlanabilir. Liderin görevi iyi bir politika ve strateji belirlemek, çalışanları, kaynakları ve süreçleri iyi bir şekilde yönetmektedir. Bunlar girdileri oluşturmaktadır. Eğer girdiler iyi kullanılır ve yönetilirse sonuçta mükemmelliğe ulaşılır.

EFQM, müşteri tatmini ve performans sonuçlarından başka toplumsal tatmin ve sosyal etkileri de araştırır. Modelde kullanılan kriterler, kalitenin ve uzun dönemli stratejik küresel rekabet gücüne sahip olmanın yaşamsal parçalarıdır.

Her kriter, daha iyi anlaşılmasını sağlamak için çeşitli sayıda alt kriterlerle desteklenmiştir. Alt kriterler değerlendirme sırasında cevaplandırılması gereken çeşitli sayıda soruyu ortaya koyar. Her alt kriterde olası ilgili alanların listesi bulunur. İlgili alanlar listesi zorunlu ya da değişmez değildir. Ancak, alt kriterlerin yol gösterici alt maddelerle açıklanmasına yardımcı olurlar.

EFQM modelinin kalbi “radar” mantığından oluşur. Radar dört boyuttan oluşur: Gereken sonuçlar boyutu, Yaklaşımları planlama ve geliştirme boyutu, Yaklaşımları yayma boyutu, Yaklaşımları ve Yayılımı Değerlendirme ve İyileştirme boyutu.

Radar mantığında Gereken sonuçlar boyutu kuruluşun neler elde ettiğini içerir. Mükemmelliğe erişmiş bir kuruluşta sonuçlar olumlu eğilimleri veya sürekli iyi bir performansın varlığını göstermeli, hedefler uygun ve erişilebilir olmalıdır. Kuruluş diğer kuruluşlarla karşılaştırıldığında daha yüksek performansa sahip olmalı ve tüm bu sonuçlar yaklaşımından kaynaklanıyor olmalıdır. Ayrıca sonuçlar ilgili alan ve faaliyetleri de kapsamalıdır.

Yaklaşımları planlama ve geliştirme boyutu kuruluşun ne yapmayı planladığını ve bunun sebeplerini içerir. Mükemmelliğe ulaşmış bir kuruluşta yaklaşım iyi tanımlanmış ve geliştirilmiş süreçlere sahip, net bir biçimde paydaşlarının gereksinimlerine odaklanmış ve bütünleşmiş olmalıdır. Ayrıca yaklaşımın kuruluşun politika ve stratejisiyle de uyumlu olması gerekmektedir.

Yaklaşımları yayma boyutu bir kuruluşun yaklaşımını hayata geçirmek için neler yaptığı anlamına gelmektedir.

Yaklaşımları ve Yayılımı Değerlendirme ve İyileştirme boyutu ise, bir kuruluşun

yaklaşımını ve yaklaşımının yayılımını gözden geçirmek için neler yaptığını içerir. Mükemmelliğe ulaşmış bir kuruluştaki yaklaşım ve yaklaşımın yayılımının düzenli olarak ölçümü ve öğrenme faaliyetlerinin yapılması ve bu iki faaliyet sonucunda elde edilen bilgilerin iyileştirilme çalışmalarının belirlenmesi, bu konudaki önceliklerin saptanması, iyileştirmenin planlanması ve uygulama amacıyla kullanılması beklenir.

Bu mantığa göre bir kuruluş şu faaliyetleri gerçekleştirmelidir:

- Kuruluş hedeflediği sonuçları politika ve strateji oluşturma sürecinin bir parçası olarak ortaya koymalıdır. Bu sonuçlar kuruluşun hem finansal hem de operasyonel açıdan gösterdiği performansı ve paydaşlarının algılamalarını kapsamalıdır.
- Kuruluş mevcut durumda ve gelecekte hedeflediği sonuçlara erişebilmek için birbiriyle bütünleşmiş, sağlam temelli yaklaşımlar planlamak ve bu yaklaşımları geliştirmelidir.
- Kuruluş yaklaşımları tam olarak hayata geçirebilmek için sistematik bir biçimde yayılım sağlamalıdır. Kuruluş elde edilen sonuçların izlenmesi ve analizi için, sürekli öğrenme faaliyetlerine dayanarak, uygulanan yaklaşımları değerlendirmeli ve gözden geçirmelidir. Buna göre gerekli yerlerde iyileştirme çalışmalarını belirlemeli, önceliklendirmeli, planlamalı ve uygulamalıdır.

Modelin değerlendirme ve puanlama amacıyla kullanımı sırasında uygulayıcılara yardımcı olmak için EFQM, destekleyici iki yöntem geliştirmiştir. Bunlar pusula kartı ve radar puanlama matrisidir.

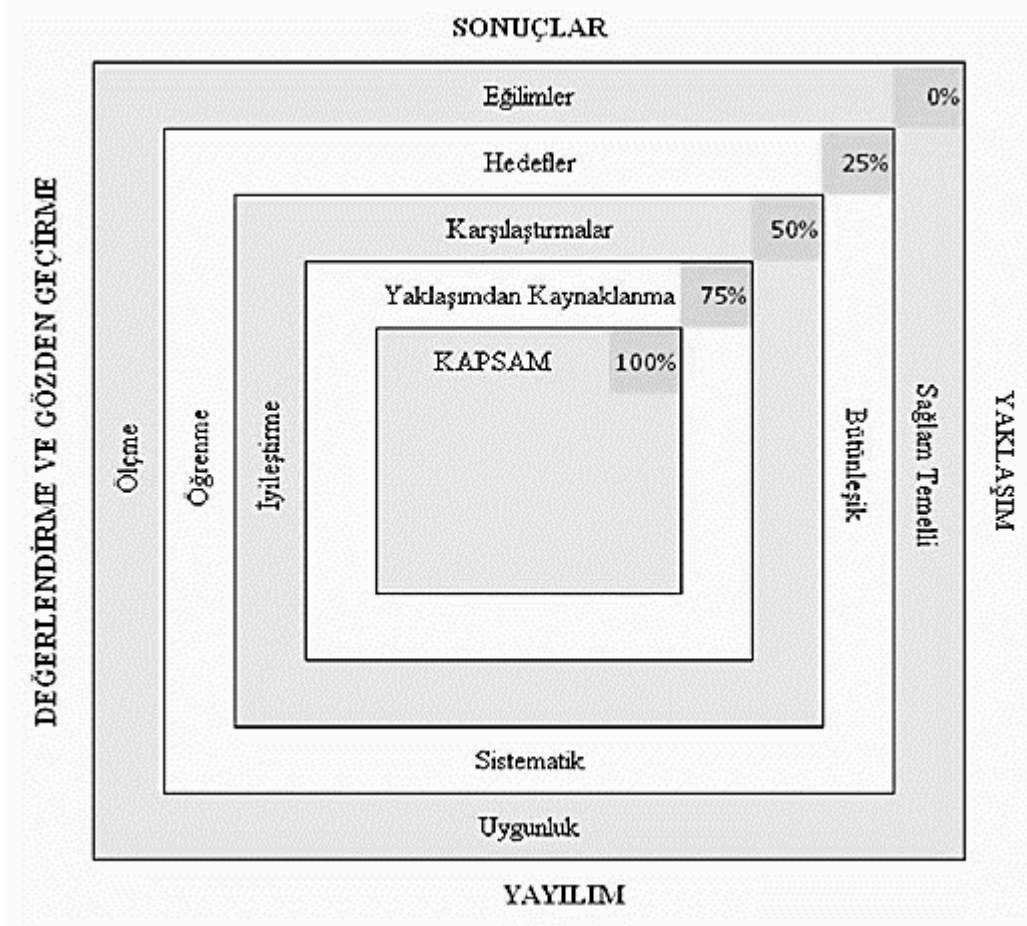
Pusula Kartı

Pusula Kartı iyileştirme fırsatlarını tespit için kullanılan bir öz değerlendirme aracıdır. Pusula Kartının amacı öz değerlendirme sayesinde iyileştirme fırsatlarını tespit edebilmek ve bu verilerle iyileştirme planı oluşturabilmektir. Bir puanlama aracı değildir. Pusula Kartı öz değerlendirme uygulamasına yönelik olarak kolayca cevaplanabilecek içinde birçok soruyu ihtiva eden bir soru listesinden oluşur. Sistem radar yaklaşımını yansıtır, kuruluşların mükemmelliğe giden yolda atması gereken adımları içeren bir rehber niteliğindedir. Ana kriter veya alt kriter düzeyinde uygulanabilir.

Sistemin kullanımı için bir kriter seçilmelidir. Pusula Kartının ilgili sonuç ya da girdi bölümünde bulunan ve soru listesinde yer alan sorular sorulmalıdır. İyileştirme faaliyetine görüş ayrılığı olan noktalarda başvurulmalıdır.

Radar Puanlama Matrisi

Radar Puanlama Matrisi Avrupa Kalite Ödülü başvurularını değerlendirmek için hazırlanmış olan bir değerlendirme aracıdır. Buna göre radar, kuruluşa, kıyaslama ve diğer çeşitli amaçlarda kullanılmak üzere bir puanlama yapma olanağı sağlar. Bir kuruluş puanlama amacıyla Radar Puanlama Matrisi kullanılarak değerlendirildiğinde her kriter için bazı ağırlıklar kullanılır. Bu ağırlıklar 1991 yılında Avrupa çapında yapılan geniş bir araştırmanın sonucunda belirlenmiştir. Zaman zaman ağırlıklar EFQM tarafından gözden geçirilmektedir. Genelde her alt kriter eşit ağırlıklıdır. Radar Puanlama matrisinin genel görünümü aşağıdaki gibidir:¹⁹⁸



Şekil 4. Radar

Radar Puanlama Matrisi'nin kullanımının ilk aşaması her alt kriter için bir puanın verilmesidir. Modeldeki tüm alt kriterler matristeki boyutlar ve unsurlar göz önüne alınarak puanlanır. Toplam Puan Özet Tablosu verilen puanların birleştirilerek 0 ile 1000 arasındaki genel toplam puanın belirlenmesi amacıyla kullanılır.

Avrupa Kalite Ödülü, Avrupa Kalite Vakfı'nın desteğiyle 1991 yılından itibaren

¹⁹⁸ Kalder, EFQM 2000, s.17

verilmeye başlanmıştır. Bu ödülün amacı da, Toplam Kalite Yönetimi konuları ile faydaları hakkındaki bilgi düzeyini arttırmak, bilinçlenmeyi güçlendirmek ve inancı yaygınlaştırmaktır. Avrupa Kalite Ödülü kapsamında, kamu sektörü ile özel sektörde ve büyük kuruluşlar ile KOBİ'ler kategorilerinde ayrı ayrı olmak üzere Büyük Ödüller ve Başarı Ödülleri verilmektedir.

Ülkemizde TÜSİAD-Kalder Kalite Ödülü'ne esas oluşturan İş Mükemmelliği Modeli, Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı (EFQM) tarafından, kurumların performans geliştirmeye yönelik çabalarında yol gösterici olmak amacıyla geliştirilmiştir.

Halen yalnızca Avrupa'da değil dünyanın başka ülkelerinde de, şirketlerden okullara, sağlık kuruluşlarından okul departmanlarına, kamu hizmetleri kurumlarından devlet dairelerine kadar binlerce kurum ya da kuruluş bu modeli kullanmaktadır. Bu bakımdan model, herhangi bir organizasyonun yapısına uyarlanmaya uygundur.

2.7 ÇALIŞANLARIN EFQM İÇİN ROLÜ VE ÖNEMİ

Mükemmellik Modeli, işletmelerin öz değerlendirme uygulamaları ve gelişmeleri için bir çerçeve oluşturmaktadır. Modelin tam potansiyeli, kriterler arasındaki ilişkilerin anlaşılmasıyla ortaya çıkmaktadır. Temelde, bu girdiler kriterinde kritik olarak tanımlanmış olan sürece ilişkin sonuçlar ilgili sonuç kriterlerinde görülmektedir.

Mükemmellik Modeli'nin temeli olarak, her bir kavramın farklı kriterler ve alt kriterlerle doğrudan veya dolaylı olarak çeşitli ilişkisi vardır. Ayrıca her bir kavramın bir diğeri üzerinde etkisi bulunur. Modelde birbirleriyle bağlantılı olan dokuz kriter arasında, "çalışanlar" ve "çalışanlarla ilgili sonuçlar" kriterleri önemli bir yer tutmaktadır. Bu kriterler İnsan Kaynakları Yönetimi süreçlerinin etkinliğini ve iyileştirmesini temel almaktadır.

İnsan Kaynakları Yönetimi ile doğrudan ilişkili olan temel kavramlar; sonuçlara yönlendirme, liderlik ve amacın tutarlılığı, süreçler ve verilerle yönetim, çalışanların geliştirilmesi ve katılımı, sürekli öğrenme, yenilikçilik ve iyileştirme ve kurumsal sosyal sorumluluktur.

İnsan Kaynakları Yönetimi ile dolaylı ilişkisi olan kavramlar; müşteri odaklılık ve işbirliklerinin geliştirilmesidir.

2.8.MÜKEMMELLİK MODELİ VE ÖZ DEĞERLENDİRME

Toplam Kalite Yönetimi, mükemmele ulaşmak için işlerin tümünün etkin olarak yönetilmesi olarak tanımlanmaktadır. İşletme performansını ölçmek, işletmenin kuvvetli ve zayıf yanlarının tespiti için önemlidir.¹⁹⁹

İşletme performansını ölçmek için bir takım ödüllendirme sistemleri de geliştirilmiştir. Kalite ödüllerinin rağbet görmesiyle birlikte önemi daha da artmış olan öz değerlendirmeyi, işletmeler kalite ödüllerine hazırlık amacıyla da yapmaya başlamışlardır.

Toplam Kalite Yönetimi için de önemli bir yere sahip olan öz değerlendirme, işletmenin iş mükemmelliği çerçevesinde faaliyetlerinin ve bu faaliyet ile ilgili sonuçların düzenli, sistematik ve kapsamlı bir biçimde gözden geçirmesidir. Öz değerlendirme, işletmede düzenli stratejik ya da operasyonel planlama süreci için bir başlangıç noktasıdır ve sürekli iyileştirmeyi de beraberinde getirir.²⁰⁰

Eğitim örgütleri öğretim basamakları aracılığıyla nitelikli, üretici, siyasal becerilerle donatılmış iyi vatandaş yetiştirerek ilişkide oldukları toplumsal, siyasal ve ekonomik sistemlerin işleyişine yön verirler.²⁰¹

Eğitim örgütlerinin hizmet kalitelerinin iyileştirilebilmesi ve nitelikli eleman yetiştirebilmeleri, insan kaynakları yönetiminin temel amaç ve işlevlerini benimsemeleriyle mümkün olabilecektir. Dünyada yaşanan hızlı değişimin, rekabet gücünü belirleyen en önemli etken olması, teknolojiyi üretebilen, yaratıcı insan yetiştiren ve yeni teknolojilerin hızla üretime uygulanmasını sağlayan nitelikli insanların eğitimine önem veren kurumlara duyulan gereksinimi de arttırmıştır.²⁰²

Kalkınmanın ilk koşulu eğitimidir. Kalkınmayı etkileyen insan girdisi, diğer girdileri kullanan, yönlendiren, etkinliklerinin yönünü ve derecesini belirleyen karar verici değişkendir. Bu nedenle insan gücünün önemi diğer girdilerden çok daha fazladır.²⁰³

Eğitim örgütlerinin ürünü istenen nitelikte değilse, bu durumdan bütün toplum zarar görmektedir. Eğitimde kalitesizliğin maliyetini telafi etmek oldukça güçtür. Ancak eğitimde

¹⁹⁹ Dilek Erik, "Firmaların Başarı Kriterlerinin Tanımlanması ve Çalışanların Memnuniyeti Kriterinin Bulanık Mantık Yöntemi İle Ölçülmesi", **İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi**, No: 8, Güz Dönemi 2005, ss.131-142

²⁰⁰ Hakan Kitapçı, "TKY İçinde Öz değerlendirme Kavramı ve Çalışanların Tatminini Belirleyici Unsurlar Üzerine Bir Araştırma", **Öneri Dergisi**, Cilt: 4, Sayı:16, Haziran 2001, s.204

²⁰¹ Coşkun Bayrak "**Bir Sistem Olarak Okul**" **Öğretmenlik Mesleğine Giriş**, Pegem Yayınları, Ankara, 2001,s.67

²⁰² Ömer Bulut - Ramazan Gülbunar - Emin Çivi - Mehmet Öztürk "Eğitim Yönetiminin Çağdaştırılması: Eğitimde TKY Uygulaması ve Yararları", **TÜSiAD-Kalder**,1997, s.65

²⁰³ Hüseyin Başar, **Öğretmenlerin Değerlendirilmesi**, Pegem Yayınları, Ankara,1995,s.6

kaliteyi yükseltme bir örgüt felsefesidir.²⁰⁴ Eğitimin çıktısı olan insan ögesinin toplumun geleceğinin bir görüntüsü olma özelliği önemini artırmakta ve sürekli kalitesinin artırılması hedefini de ön plana çıkarmaktadır. Bu doğrultuda eğitimde niteliğinin artırılması, gelişmiş ülkelerin olduğu kadar tüm ülkelerin de bir sorunudur. Bu doğrultuda olma nedeninin temelinde toplumsal geleceği etkileme özelliğinden kaynaklanmaktadır. Bilgi toplumunda “yaşam boyu eğitim” düşüncesinin önem kazanması hem örgün ve yaygın eğitim kurumlarını hem de diğer örgütleri yakından etkilemektedir. Bu etkilenme sonucu okul ile okul dışı kurumlar arasında rekabet artacak ve okul kendisini yaşam boyu eğitimin merkezi haline getirmeye zorlayacaktır.

Toplam kalite yönetimi (TKY) uygulaması Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı (EFQM) Mükemmellik Modelini esas alan öz değerlendirme çalışmalarıyla yürütülmektedir. Bu model bir kurumun/kuruluşun performansını değişik ağırlıktaki dokuz kriterle ölçmekte ve kuruluşun kuvvetli yönleri ile iyileştirmeye açık alanlarını ortaya çıkarmaktadır. Okulda mükemmellik modelini esas alan bir öz değerlendirmenin yapılabilmesi için model konusunda kriter ekiplerinin bilgilendirilmesi gerekir. TKY uygulamalarının okulda yürütülmesini sağlamak amacıyla yetiştirilen okul/kurum temsilcilerinin kriter ekiplerini bilgilendirecek çalışmaları yapmaları, TKY uygulamaları ve öz değerlendirme çalışmaları açısından önemlidir.²⁰⁵

Eğitim kurumlarında istenen düzeyde kaliteye ulaşmak için sürdürülen çalışmalar sürekli gelişme ve yenileşme esasına dayanmaktadır. Günümüzde bilgi toplumuna geçişle birlikte, eğitime olan talep de nitelik değiştirmiştir. Yeni gelişen örgüt ve yönetim yaklaşımları da okulu etkilemekte, sürekli gelişme var olan durumdan daha iyi bir duruma geçme anlamı taşımaktadır. Öz değerlendirme, bir kuruluşun faaliyetlerini ve iş sonuçlarını; iş mükemmelliğini esas alan bir modelle kıyaslayarak, kapsamlı, sistematik ve düzenli olarak gözden geçirmesidir.²⁰⁶ Öz değerlendirme süreci uygulaması ile kuruluşlar kuvvetli yönlerini ve iyileştirmeye açık alanlarını belirler, iyileştirme faaliyetlerini başlatır ve gelişmeleri sürekli izleyerek planlarını gözden geçirirler.²⁰⁷ Öz değerlendirme tekniği kalite kültürünü ölçmek ve geliştirmek isteyen bütün kurumlar için faydalıdır. Kuruluşların bu tür düzenli ve sistematik bir ölçme ve gözden geçirme sürecine tabi olması çağdaş yönetim sistemlerinin en önemli faaliyetlerinden birisidir. Kalite bilincine sahip bir organizasyonda, öz değerlendirme sistematik bir faaliyet olmalıdır. Ödüle başvuru durumunda ise, temelde bir öz değerlendirme gerektirdiğinden, kuruluşların kendi bulgularını kullanarak ödül değerlendirmesine esas olan

²⁰⁴ Vehbi Çelik, **Okul Kültürü ve Yönetimi**, , Pegem, Ankara, 2000,ss.140-141

²⁰⁵ Millî Eğitim bakanlığı taşra teşkilatı Toplam kalite yönetimi uygulama projesi Kılavuzu, Ankara,2002, s.35

²⁰⁶ Kalder, **Öz değerlendirme Yöntemleri ve Uygulama Rehberi**, Kalder Yayınları, İstanbul, 2001,s.23

²⁰⁷ Kalder, **Öz değerlendirme El Kitabı**, Tüsiad – Kalder Yayınları, İstanbul, 1999,s.42

modele uymaları zor olmayacaktır.²⁰⁸

Gelecekle ilgili stratejiler geliştirirken ve kuruluşun bu stratejileri uygulamasını sağlayacak kurumsal düzenlemeler gerçekleştirilirken kuruluşun o andaki kuvvetli ve zayıf yönlerinin ya da iyileştirmeye açık alanlarının belirlenmesi yaşamsal önem taşıyan bir konudur. Kuruluşun bu genel resmini kendi başına oluşturması sürecinde EFQM'in "Öz değerlendirme" olarak adlandırdığı süreç kuruluşa olağan üstü derecede yardımcı olacaktır. ²⁰⁹ Etkin bir yönetim, performansın ve performans sonuçlarının etkin olarak ölçülmesine bağlıdır. Mükemmellikte gelişmenin ve nihai başarının ilk koşulu, performans ölçümü için bir sistem geliştirmek ve uygulamaya koymaktır. Bunu yaparken organizasyonun kaynaklarının sınırlarını bilmek ve hangi yönlerinin geliştirilebileceğini tanımlamak daha başarılı sonuçlar almayı mümkün kılacaktır.²¹⁰Bu anlamda "Öz değerlendirme", bir kuruluşun faaliyetlerini ve iş sonuçlarını EFQM Mükemmellik Modeli'ni esas alan bir modelle kıyaslayarak kapsamlı sistematik ve düzenli olarak gözden geçirmesidir.

Öz değerlendirme süreci ile kuruluşlar kuvvetli yönlerini ve iyileştirmeye açık alanlarını belirler, iyileştirme faaliyetlerini başlatır ve gelişmeleri sürekli izleyerek planlarını gözden geçirirler.²¹¹

Öz değerlendirme, kıyaslama ile birlikte şirketlere performans yetersizliklerinin nedenlerini bulmakta, var olan süreçlerini iyileştirmek ya da gerekiyorsa bunları yeniden yapılandırmak için ne yapacaklarını planlamakta yardımcı olmaktadır.²¹²

Öz değerlendirme; stratejik planlama ve yıllık güncellemelerle, operasyonel planlama ile karşılıklı etkileşim içinde bulunmalıdır. Bu gerçekleştiğinde öz değerlendirme; Planla-Uygula-Kontrol Et-Önlem AI (PUKO) çevriminin "Kontrol Et" aşamasını oluşturacaktır.

"Önlem AI" aşaması öz değerlendirmenin çıktılarının incelenmesi ile başlar ve gerekli kararların alınması ile sona erer. Amaç, gelişimin kaydedilmesi, sağlamaştırarak takviye edilmesi ve genişletilerek sürdürülmesi, aynı zamanda da bir dahaki planlama aşaması için girdi oluşturmak üzere hedefleri ve stratejileri yeniden tanımlamaktadır.²¹³

²⁰⁸ Kalder, **Ulusal Kalite Ödülü Bilgilendirme Kitabı**, a.g.e. ,s.18

²⁰⁹ Kalder, **Öz değerlendirme Yöntemleri ve Uygulama Rehberi**, Kalder Yayınları, İstanbul, 2001,s.24

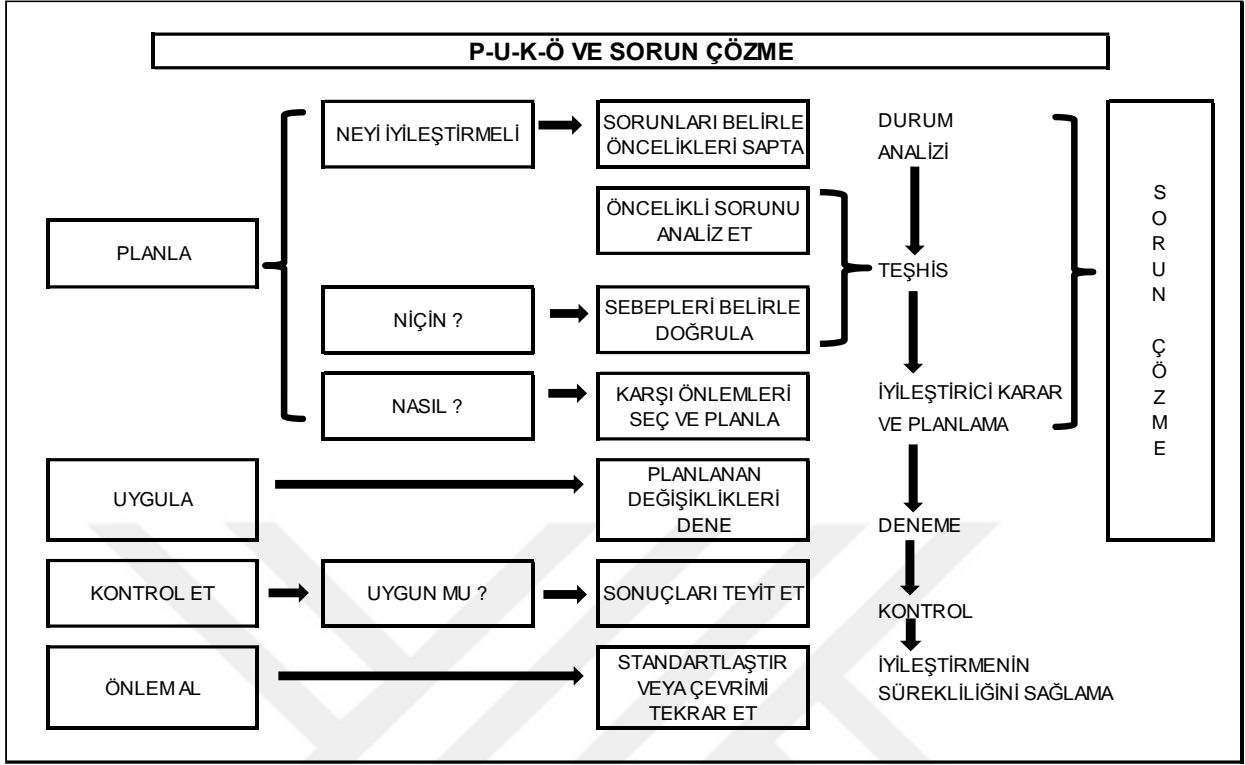
²¹⁰ Gopal Kanji, "**Performance Measurement System**", **Total Quality Management**, Vol. 13, No. 5, 2002, pp.715 - 728.

²¹¹ Kalder, **Eğitim Kurumları İçin Toplam Kalite Yönetimi ve Öz değerlendirme**, TKY Uzmanlık Grubu, Kalder Yayınları, İstanbul,2002, s.72

²¹² Tito Conti, **Kurumsal Öz değerlendirme**, Çeviren Gökhan Günay, Kalder Yayınları No:20,İstanbul,1998,s.13

²¹³ Tito conti a.g.e. ,s.21

PUKO çevriminin işleyişi aşağıdaki şekilde gösterilmiştir.²¹⁴



Şekil 5. PUKÖ ve Sorun Çözme

Öz değerlendirme, işletmede düzenli stratejik ya da operasyonel planlama süreci için bir başlangıç noktasıdır. Sürekli iyileştirmeyi de beraberinde getirir. İşletmede hedeflerin belirlenmesi ve değerlendirme işleminin temelinde yer alan öz değerlendirme şu şekilde karakterize edilebilir.²¹⁵

- Çok boyutlu hedef sisteme dayalı bir araçtır (Deming ödülü gibi),
- Örgütün kendi kendine uygulayabileceği bir değerlendirme metodudur,
- Stratejik ve operasyonel yönetim için temel teşkil eder,
- Kıyaslama için gerekli bir unsurdur.

Öz değerlendirme, örgütün faaliyetlerinin ve faaliyet sonuçlarının mükemmel bir modelle karşılaştırılarak evrensel, sistematik ve düzenli bir şekilde sorgulanması olarak karşımıza çıkmaktadır. Öz değerlendirme, bir organizasyonun faaliyetlerinin ve bu faaliyetler sonucu oluşan çıktılarının bir "İş Mükemmelliği Modeli" esas alınarak, kapsamlı, sistematik ve düzenli olarak gözden geçirilmesidir.

²¹⁴ Millî Eğitim bakanlığı taşra teşkilatı Toplam kalite yönetimi uygulama projesi Kılavuzu, Ankara,2002, s.31

²¹⁵ Klaus Zink - Andreas Schmidt, "Practice and Implementation of Selfassessment", **International Journal of Quality**, Vol: 3, No: 2,1998, p.5

Şirket yöneticileri için karmaşık iş şartlarında kararlar alabilmek, önünü görebilmek çok önemlidir. Yönetim tarafından konan hedeflere ulaşmada öz değerlendirme çok büyük katma değer sağlamaktadır. Firmanın hedeflerine sağlıklı bir şekilde ulaşip ulaşmadığını gösteren aynadır. Etkin bir yönetim, performansın ve performans sonuçlarının düzgün olarak ölçülmesine bağlıdır.

Performans ölçümü öncelikle paydaşların ihtiyaçlarına, ardından stratejilere, süreçlere ve yeterliliklere odaklanmalıdır. Balanced Scorecard, iş ve araştırma çevrelerinde çok kullanılmış olmasına karşın onun da, rekabet ve çalışanlar gibi eksik tarafları mevcuttur. TKY prensiplerinin örgütlerin yönetiminde en çok başvurulan uygulama olması nedeniyle işletmeler temel bir modele ihtiyaç duymuştur. Böylece, temelinde TKY'nin kavramsallaştırıldığı modeller ve TKY'nin tamamıyla uygulandığı modeller ortaya çıkmıştır. Bu modeller de kalite ödüllerinin oluşmasında rol almıştır. Bu ödüller ile birlikte Toplam Kalite anlayışı yaygınlık kazanmıştır.

İlk önceleri EFQM ödül sürecini desteklemek için oluşturulmuş olan model, kısa sürede, şirketlerin ödül gayesi gütmekten de, iç durumlarını değerlendirmek için kullandıkları bir araç durumuna gelmiş ve böylelikle öz değerlendirme olarak adlandırılan süreç ortaya çıkmıştır. Öz değerlendirme, kapsamlı, sistematik ve periyodik olarak genellikle yılda bir kere gerçekleştirilen bir süreçtir.²¹⁶

2.8.1 Eğitim Kurumlarında Öz değerlendirme

Eğitimde kaliteyi belirleyen önemli bir değerlendirme sürecidir. Değerlendirme, örgütün, programın ve etkinliklerin gerçekleştirmeye çalıştığı amacı ne ölçüde veya ne kadar iyi gerçekleştirdiklerinin saptanmasıdır. Öz değerlendirme ise değerlendirme işleminde birey, ekip ya da kurumların, kendi kendilerini belirli yöntem ve teknikler kullanarak, belirli kriter ve göstergeler doğrultusunda değerlendirmeleridir.

Finn ve Porter'a göre, bir organizasyonun etkililiğini, verimliliğini, motivasyonunu ve duyarlılığını iyileştirmenin tek yolu, çalışanların süreç iyileştirme faaliyetlerine katılımını sağlamaktır.²¹⁷ Öz değerlendirme, çalışanların kurumlarına ilişkin süreçlerin ve sonuçların düzenli ve sistematik gözden geçirilmesine katılmasını sağlar. Öz değerlendirme sistemleri, organizasyonların hepsinde kuruma uygun şekilde kalite tasarımına olanak vermektedir.

Öz değerlendirme sürecine değerlendirme yapacak ekibin kurulmasıyla başlar. Kurulan ekipler, belirli kriter ve göstergelerle bunları ölçmeye dayanan uygun veri araçlarını

²¹⁶ İsmail Efil, a.g.e. , s.380

²¹⁷ Mark Finn - Leslie Porter , "TQM Self-assessment in the UK", **The TQM Magazine**, Volume: 6, No:4,1994, s.56-61

kullanarak değerlendirmeyi gerçekleştirir. Değerlendirme aşamasını takiben iyileştirmeye açık alanlar öncelik değerlendirmesi yapılarak kurumun yıllık gelişim planı hazırlanır. Belirlenen alanların iyileştirilmesi ile ilgili çalışacak problem çözme ekipleri oluşturularak çalışmalar gerçekleştirilir. Öz değerlendirmenin başarısı pek çok parametreye bağlı olmakla birlikte üç temel öge: bir modelin esas alınması, ölçüm ve yönetim şekli olmak üzere üç temel ögeye bağlıdır.²¹⁸

2.8.2 Öz değerlendirme Kavramları

Performansın Türkçe karşılığının “edim” olarak vurgulanması, başarı ya da başarısızlığın tek bir boyut olarak değerlendirilme hatasını ortadan kaldırmakta, bazı yazarlarca “edim değerlemesi” olarak tek başına veya performansla birlikte kullanılmaktadır.

Performans değerlendirme her şeyden önce gelişmeyi özendirir, sorumluluk duygusunu geliştirir ve motivasyonu artırır. Ayrıca performans değerlendirme sayesinde okulda planlama, hizmet içi eğitim çalışmalarının yapılabilmesi için bir zemin oluşturulur.²¹⁹

Performans Yönetiminin genel olarak amacı, örgütün etkinliklerini, kendi becerilerini ve katkılarını sürekli iyileştirmeleri için, bireylerin ve grupların sorumluluk üstlendikleri bir kültür oluşturmaktır. Bu kültürün içerisinde verim, kalite ve insan ilişkileri vardır. Bu doğrultuda, performans yönetimi sürecinin içerisinde; strateji ve amaçlar, iş tanımları, amaç belirleme, izleme ve yol gösterme, performansın değerlendirilmesi, personelin eğitilmesi ve geliştirilmesi vardır.²²⁰

Kalite girişimi ile performans yönetimi süreci arasında bağlantı kurma, kalite girişimlerinin başarılı olması olasılığını artırma açısından değer taşımaktadır. Planlama, yol gösterme, değerlendirme ve ödüllendirme aşamalarından oluşan performans yönetimi sürecinin, kaliteye ilişkin amaçların açığa kavuşturulmasını, üzerinde odaklaşmasını, desteklemesini, geri bildirim alınmasını ve başarılı olursa tanınmasını sağlaması gerekir. Bu doğrultuda performans yönetimi ya da performans değerlendirme sisteminin özünü, performansın değerlendirilmesi oluşturur. Çünkü performans yönetiminin etkililiği, değerlendirmenin etkililiğine önemli derecede bağlı olup, birbirinden ayrı parçalar olarak düşünülmesi güçtür.

Son yıllarda rekabet tüm örgütlerde olduğu gibi eğitim örgütlerinde de çok önemli hale gelmiştir. Okullar sürekli olarak performanslarını ölçmek ve diğer okullarla karşılaştırmak durumundadırlar. Gray'e göre bir okulun performans kalitesini karşılaştırmanın iki yolu

²¹⁸ Hoşcan Ensari, **21. Yüzyıl Okulları için Toplam Kalite Yönetimi**, Sistem Yayıncılık, İstanbul,2003, s.202

²¹⁹ İlhan Erdoğan, **İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerlendirme Teknikleri**, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları No. 248,1999, s.163

²²⁰ Doğan Canman, **Performans Değerlendirilmesinde Çağdaş Yaklaşımlar ve Türkiye Kamu Personelinin Değerlendirilmesi**. Ankara: TODAİ Yayınları No. 252,1995, s.140

vardır:²²¹

1. Bir yılın Performansının geçen yılın ve ondan önceki yılların performansları ile karşılaştırma.
2. Benzerlikleri karşılaştırmak: Öğrencilerin bir okulda ne kadar gelişme gösterdiklerinin benzeri diğer okullarla karşılaştırılması.

Milli Eğitim Bakanlığı merkez ve bağlı kurumlarında öz değerlendirme kriterleri EFQM (Avrupa Kalite Vakfı) modeli doğrultusunda hazırlanmıştır. EFQM Mükemmellik Modeli 9 ana kriter üzerine kurulmuş ve zorunluluk içermeyen bir modeldir. Bu kriterlerden 5'i girdi, 4'ü ise sonuç kriterleridir. Her bir kriter ayrıntılı olarak anlaşılmasını sağlamak üzere 32 alt kriter ve 174 alt açılım ile desteklenmiştir.

EFQM öz değerlendirme modeli ile toplumda çalışan öğrenci ve öğretmen olarak bilinen (müşterileri) ve hizmet sağlayana bir okulda ki temel felsefenin benzerliğini de görmek güç değildir. Öğretim ve destek elemanlarının oluşturduğu iç müşteriler, modelin yalnızca girdiler bölümündeki çalışanlar alanında değil sonuçlar bölümündeki çalışanlarla ilgili sonuçlarda yer alırlar. Okul ortamında temel performans sonuçları, çeşitli şekilde tanımlanabilir. Alışılmış odak noktası akademik başarı alanında olmakla beraber, burada da model okulun önem verdiği başka alanları da kapsayacak şekilde genişletilebilir; örneğin veli katılım düzeyi, toplumla iş birliği girişimleri sayıları ve atık dönüşümünden sağlanan gelir gibi iş dünyasında uygulanan EFQM modelini girdi ve sonuç kriterlerinin, kamu hizmeti gören ya da kar amacı gütmeyen okul ve benzeri kurumlara öylece adapte etmek olasıdır.

Eğitimde öz değerlendirme, eğitim çalışanlarının eğitim sürecinde gerçekleştirdikleri faaliyetlerin, eğitim programının amaçlarıyla uygunluk derecesinin çeşitli ölçme araçlarıyla denetlenmesidir. Eğitim sürecinde öğretmen performansının en önemli göstergesi, gerçekleştirilen faaliyetlerdir. Bunun yanı sıra, eğitim ve öğretim sürecinin önemli öğelerinden olan öğrenci ve idareciler de öğretmen performansının takibinde başvurulacak veri kaynaklarından bazılarıdır. Performans takibinde öğretmen faaliyetleri ve nitelikleri önemli yer tutmaktadır. Öğretmenin özellik ve yeterlikleri ile öğretmen performansı arasında somut bir ilişkinin olduğu bilinmektedir. Bu ilişkiden hareketle, öğretmen performansının ölçülmesinde öğretmen özellik ve yeterliklerinin temel kriter olarak kullanılabilmesi sonucuna ulaşılabilir.

2.8.3. Öz değerlendirmenin Faydaları

²²¹ Ali Balcı, a.g.e., s.93

Öz değerlendirme için EFQM Mükemmellik Modelinden yararlanmanın pek çok yarar sağlayacağı düşünülebilir. Bu yararların başlıcaları:²²²

1. İşletmenin kuvvetli yönleri ile iyileştirmeye açık alanlarının tespit edilmesini,
2. İşletmeyi, tutarlı bir biçimde makro ve mikro yapıda değerlendirilmesini,
3. İşletmenin mevcut durumunun belirlenmesi ve değerlendirilmesi, gelişmelerin düzenli olarak ölçülmesi için belli bir çerçeve içinde somut verilere dayalı bir yaklaşım oluşturulmasını,
4. İşletmenin yönetim ve iyileştirme tarzına ilişkin ortak bir dil ve kavramsal bir çerçeve oluşturulmasını,
5. Benzer ya da farklı nitelikteki başka kuruluşlar ile karşılaştırma yapılmasını,
6. Çeşitli iyileştirme çalışmalarının gündelik işler ile bütünleşmesini,
7. İş planı ve strateji geliştirme çalışmalarının daha etkin yapılmasını,
8. İş iyileştirme faaliyetlerine sistematik bir yaklaşım getirerek, bireysel bir getirerek, bireysel algılamaların değil, gerçekleri göz önünde bulunduran bir değerlendirme yapılmasını,
9. Kuruluş içi ödüller ile hem kaydedilen ilerlemenin hem de olağanüstü başarıların takdir edilmesi için fırsatlar sağlanmasını,
10. Çalışanların, mükemmelliğin temel kavramları ve bunların kendi sorumlulukları ile ilişkisi konusunda eğitilmesini,
11. İşletmelerin mükemmellik amacıyla hangi noktada olduklarını,
12. Kuruluşun, Ulusal Kalite Ödülü için başvuruda bulunmadan önce hazır olmasını,
13. İşletme için, özellikle yönetim için bir öğrenme süreci başlatılmasını,
14. İşletmede değerlendirilecek özel alanları tespit edilmesini,
15. Sürekli gelişme stratejisinin parçası olarak kalite tabanlı üretim yapılmasını,
16. Çeşitli kalite girişimlerini günlük işler ile bütünleştirerek ve TKY'nin nasıl uygulanacağı konusunda yol göstericiliğin elde edilmesi,
17. Örgütsel kültürün gelişimine olumlu katkıda bulunulmasını sağlamaktır.

Özetle; "Öz değerlendirme Süreci"; kuvvetli yönler ile iyileştirmeye açık alanlar, kuruluşların mükemmellik yolculuğunda nerede olduğu, ne kadar yolu kaldığı, diğer kuruluşlarla karşılaştırıldığında hangi noktada olduğu, kaynaklarını hangi alanda yoğunlaştırması gerektiğini belirler.

Öz değerlendirme konusunda yapılan bir araştırmada ulaşılan öz değerlendirmenin

²²² Hakan Emanet, "EFQM Mükemmellik Modeli İle Kamu Sektöründe Özdeğerlendirme Çalışmaları Üzerine Bir Saha Çalışması", **Celal Bayar Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Dergisi**, 8(1),2007,ss.67-95.

kısa ve uzun vadedeki faydaları ile TKY'ne olan katkıları aşağıdaki gibidir.²²³ Öz değerlendirmenin kısa vadeli faydaları aşağıdaki maddeler halinde özetlenebilir.

1. Kıyaslamayı kolaylaştırır.
2. Çalışanların işi sahiplenmelerini özendirir.
3. Sürekli gelişimi yönlendirir.
4. Yönetime durumun daha net görünmesi konusunda yön gösterir.
5. Kalite ile ilgili konularda dikkati ve anlayışı artırır.
6. İşletmenin gelişimi konusunda ortak bir yaklaşımın gelişmesini sağlar.
7. Pazarlama stratejisi olarak işletmenin görünümünü yükseltir.
8. Çalışma ortamında ve ilişkilerde sıcaklık sağlanmasına katkı yapar.

Öz değerlendirmenin uzun vadeli faydaları ise aşağıdaki maddeler halinde özetlenebilir.

1. Maliyetleri düşürür.
2. Performans sonuçlarında gelişme sağlar.
3. Uzun ve kısa vadeli yatırımları dengeler.
4. İşletmenin planlarında yaklaşımı disipline eder.
5. Kalite konusunda bütüncül bir yaklaşım sağlar.
6. Müşteri beklentilerini karşılama kabiliyetini artırır.
7. Kalite imajının sürdürülmesini sağlar.
8. Tedarikçiler ile müşteriler arasında bağlantı kurulmasını destekler.

Öz değerlendirmenin Toplam kalite yönetimine katkılarına baktığımızda ise aşağıdaki katkıları görebiliriz.

1. Çalışanların dikkatinin kaliteye odaklanmasına yardım eder.
2. Süreç ve uygulamaların sağlıklı kontrolden geçirilmesine destek olur.
3. Sadece ürüne değil, süreçlere odaklanmayı da özendirir.
4. Performans geliştirmeyi özendirir.

Kısaca ifade etmek gerekirse öz değerlendirmenin yararları şunlardır:

1. Oluşturulan modele göre gelişmenin izlenmesi,
2. Stratejik hedeflerin ve iyileştirme önceliklerinin belirlenmesinde sistematik

²²³ Liz Breen (Ritchie) – Barrie Dale, "Self-assessment using the business Excellence model: A study of practice and process", **International Journal of Production Economics**, 66,2000, pp.241-254

yaklaşım,

3. Kişi ve takımlara mükemmellik yolunda enerji sağlanması,
4. Sonuçlar ve onları yaratan girdiler arasında açık bağlantı kurulması,
5. Diğer kuruluşlarla kıyaslama için zemin oluşturulması.

Öz değerlendirme; mevcut durum ile hedeflenen durum arasındaki farkı ortaya koymak amacıyla izlenecek bir süreçtir. Bu süreç, okulun kuvvetli yönlerinin ve iyileştirmeye açık alanlarının ortaya çıkarılmasını, iyileştirmeye açık alanlar arasından önceliklerin belirlenmesini sağlar. Bu amaçla kaynakların yerinde kullanılmasına akılcı ve sistemli bir yaklaşım kazandırır.

Öz değerlendirme çalışması ile ortaya çıkan iyileştirmeye açık alanlar ile ilgili çalışmalar planlanırken kuvvetli yönlerin de devamının sağlanması bakımından gerekli tedbirler alınmalıdır. Öz değerlendirme çalışması; okulun misyonuna, vizyonuna ve hedeflerine bağlı olarak kuvvetli yönlerin ve iyileştirmeye açık alanların ortaya çıkarılması, gelişme ve yenileşme çalışmalarının planlanabilmesi, öz değerlendirme sonuçlarının okulun stratejik planları ile bütünleştirilmesi amacını taşımaktadır. Okulun, kendi olanaklarıyla değerlendirmesini yapacağı için bu süreç "öz değerlendirme" denilmektedir.

Öz değerlendirme, okulun güçlü ve zayıf yönlerini belirleyip kendini bunlara göre geliştirmesine yönelik bir çalışmadır. Bu süreç okulun misyonu, vizyonu ve değerleri doğrultusunda çevresindeki değişim ve gelişmeleri izleyerek bunlara ayak uydurması ya da değişim ve gelişmeler henüz gerçekleşmeden okulu bunlarla başa çıkabilecek düzeye getirmesi için önemlidir.

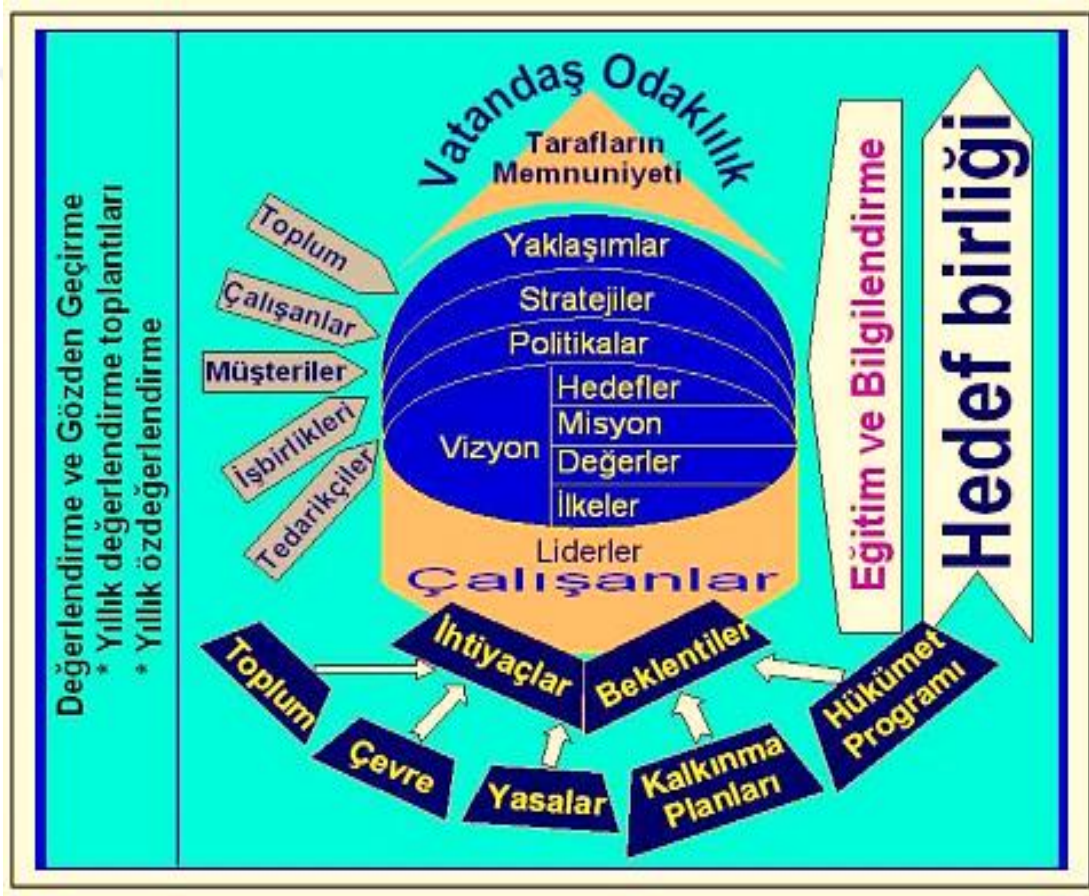
Öz değerlendirme; bir kurumun faaliyetlerini ve temel performans sonuçlarını, belirli bir model doğrultusunda kıyaslama yaparak kapsamlı, sistematik ve düzenli olarak gözden geçirmesidir. Öz değerlendirme süreci ile kurumlar kuvvetli yönlerini ve iyileştirmeye açık alanlarını belirler, iyileştirme faaliyetlerini başlatır ve gelişmeleri sürekli izleyerek planlarını gözden geçirirler.

Öz değerlendirme bilinçli, planlı ve istenilen bir girişimdir. Öz değerlendirme sürecinde veri toplama ve sorun çözme tekniklerinin tümünden ilgili alanın özelliklerine göre yararlanılır. Öz değerlendirme çalışması okul dışından uzmanların yürüteceği bir çalışma olmayıp özellikle okul toplumunu oluşturanların katılımları ile yürütülecek bir çalışmadır. Bu süreç; okul toplumunu oluşturanlarla okul yönetiminin iş birliği yaparak sorunları araştırma, okulun kuvvetli yönlerini ve iyileştirmeye açık alanlarını tespit etme ve mali, fiziki, teknolojik ve insan kaynaklarının yeterliliğini gözden geçirerek öncelikleri belirleme ve çözüm yöntemleri uygulamayı gerektirir.

Öz değerlendirme çalışmasının özellikleri:

- Öz değerlendirme, kurumları ve yapılan işleri her yönü ile ele alır.
- Öz değerlendirme iyileştirmeye yöneliktir.
- Mevcut durum ile ulaşılmak istenen hedefler arasındaki fark veya okulun gelecekte göstermek istediği performans ile mevcut performansı arasındaki fark, iyileştirmeye yönelik öz değerlendirmenin başlıca itici gücüdür.
- Teşhise yönelik bir yaklaşımdır. Teşhise yönelik yaklaşım sonuçlardan başlar ve bu sonuçlara yol açan nedenleri araştırır.

Okulda Öz değerlendirme ve gözden geçirme genel görünüm şekli aşağıdaki gibidir.²²⁴



Şekil 6. Okul Öz değerlendirme Genel Görünüm

Geleceğe yönelik olarak yapılacak çalışmaların planlanmasında karşılaşılabilecek sorunlar öz değerlendirme çalışması ile çözüme kavuşturulabilecektir. Öz değerlendirme basamağı, Planlı Okul Gelişimi'nde iki önemli amaca hizmet eder. Bunlar:

1. Okulda kuvvetli yönlerin ve iyileştirmeye/geliştirmeye açık alanların belirlenmesi,

²²⁴ Millî Eğitim bakanlığı taşra teşkilatı Toplam kalite yönetimi uygulama projesi Kılavuzu, Ankara,2002, s.27

2. Okul gelişimini etkileyen sorunların belirlenmesi ve bunların çözümüne yönelik yapılacakların belirlenmesine yardımcı olmasıdır.

Okulda yapılacak öz değerlendirme çalışması:

1. Okul gelişiminde izlenecek stratejilerin belirlenmesine ve yapılacak çalışmaların neler olacağını ortaya konmasına yardımcı olur.
2. Planlamacıların isabetli kararlar verebilmesine yardımcı olacak bilgileri, verileri sağlar.
3. Okulda alınan kararların kabul görme oranını artırır.
4. Okulda koordinasyonu ve işbirliğini geliştirir.
5. Planlamada karşılaşılabilecek sorunların çözümünü kolaylaştırır.
6. Okulda yapılacak tüm işlerin yorumlanmasına fırsat verir.
7. Ölçülebilir sonuçların dikkate alınmasını ve iyileştirme çalışmalarına odaklanılmasını sağlar.
8. Öz değerlendirme çalışmasının tekrar tekrar yapılması yıllar itibari ile okulun performansının ortaya konmasını sağlar.
9. Plansız uygulamalar yerine sağlam temelli sistematik uygulamalar yapılmasını sağlar.
10. Süreçlerin gözden geçirilmesini sağlar.
11. Öz değerlendirme sonuçları, sürekli iyileştirme entegrasyonu sağlar.

2.8.4 Öz değerlendirme süreci

2.8.4.1 Kriter Ekibi

Okulda mükemmellik modelini esas alan bir öz değerlendirmenin yapılabilmesi için mükemmellik modeli ana kriterlerini ve alt alanlarını ele alarak okula uyarılama çalışmalarını yapacak kriter ekipleri oluşturulur. Kriter ekipleri, mükemmellik modelinin öz değerlendirme aracı olarak kullanılabilmesi için gerekli veri toplama araçlarını belirleme, modelin kriterlerini esas alan okulun performansı ile ilgili verileri toplama ve verileri değerlendirme çalışmalarını yürütürler.

Okulda yeterli personel varsa her kriter için 3-5 kişiden oluşan bir ekip kurulur. Kriter ekibi okulun personel sayısına göre değişebilir. Yeterli personel yok ise iki kritere bir ekip kurulabilir. Personel sayısı ekip oluşturmaya yeterli değilse ilgili taraflar bir araya gelerek her bir kriteri ele alıp öz değerlendirme çalışmasını yapabilirler.

2.8.4.2. Öz değerlendirme Sürecinde Göz önünde Bulundurulması Gereken İlke, Kurallar ve Açıklamalar:

Okullar Öz değerlendirme yaparken sonuca ulaşmak için aşağıda açıklanan ilke ve kurallar çerçevesinde hareket etmek zorundadırlar.²²⁵

1. Okullar ve kurumlar da (İl/İlçe Milli Eğitim Müdürlükleri, Öğretmenevleri, Sağlık Eğitim Merkezleri vb.) Sonuç kriterleri için gerekli olan memnuniyet anketleri ile performans göstergelerini kurumların yapı, işleyiş, ürettikleri hizmet ve hizmetten yararlananları dikkate alarak kendileri geliştirirler.

2. Okul ve kurumlarda TKY uygulamaları ve öz değerlendirme çalışmaları MEB TKY Uygulama Yönergesi ve MEB Taşra Teşkilatı Toplam Kalite Yönetimi Uygulama Projesi çerçevesinde yürütülür.

3. Okul Gelişim Modeli bağlamında, Okul Gelişim sürecinde yer alan ihtiyaç analizi çalışması yerine öz değerlendirme çalışması yapılarak okulun iyileştirmeye açık alanları ve kuvvetli yönleri belirlenir.

4. Okullarda Okul Gelişim Modeli çerçevesinde Okul Gelişim Yönetim Ekibi (OGYE) kurulmuşsa ayrıca Kalite Kurulu (KK) ve Kalite Geliştirme Ekibi (KGE) kurulmasına ihtiyaç yoktur. KK ve KGE'nin TKY Uygulama Yönergesinde belirtilen görevlerini OGYE üstlenir.

5. Öz değerlendirme çalışması yılda bir kez yapılır. Ancak memnuniyet anketleri yılda birkaç kez uygulanabilir.

6. Öz değerlendirme çalışmasının başlatılabilmesi için "okul/kurum temsilcisi eğitimlerinin" tamamlanması ve bu temsilciler tarafından okul kriter ekiplerinin ve diğer personelin bilgilendirilmesi gerekir.

7. Öz değerlendirme sürecinde okul/kuruma, okul/kurumun isteği ve millî eğitim müdürlüklerinin planlaması doğrultusunda TKY il formatörleri danışmanlık yapar. Bunun yanında okul/kurumlar üniversite ve sivil toplum örgütlerinden de destek alabilirler.

8. İl milli eğitim müdürlüklerince TKY il formatörlerinin iş yükleri azaltılarak, Proje çerçevesinde görevlerini sağlıklı yürütebilmeleri için gerekli ortam ve kaynak sağlanır.

9. Hazırlanacak soru formları okulun yapısı, türü, kademesi ve diğer özellikleri dikkate alınarak hazırlanır.

10. Her tür ve kademedeki okullarda öz değerlendirme yapılır.

11. Öğrenci, veli ve öğretmen memnuniyet anketleri gönüllülük esasına göre doldurulur.

²²⁵ Millî Eğitim bakanlığı taşra teşkilatı Toplam kalite yönetimi uygulama projesi Kılavuzu, Ankara,2002, s.35

12. Memnuniyet anketlerinin üzerinde dolduran kişinin adı-soyadı ya da kimliğini ortaya çıkaracak her hangi bir işaret konulmamalıdır.

13. Öğrenci ve veli sayısı çok olan okullar, evreni temsil edecek şekilde örneklem belirleyip anketleri örneklem gruba uygulayabilir.

14. Öz değerlendirme bir ödül/ceza mekanizması olarak görülmemelidir.

15. Yalnızca memnuniyet anketi sonuçları dikkate alınarak bir yargıya varılamaz. Örneğin; öğrenci memnuniyet anketi sonuçları kötü diye bir öğretmenin performansı hakkında yargıya varılamaz. Öğretmenin performansını gösterecek diğer göstergeler de dikkate alınmalıdır.

16. Salt bir kesimin beklentileri esas alınarak politikalar oluşturulamaz. Örneğin; yalnızca öğrenci memnuniyeti sonuçları dikkate alınarak politika oluşturmak yerine, öğrenci, öğretmen, veli, işveren, bir üst öğrenim kurumu, toplum, devlet vb. tüm paydaşların beklentilerinin dengeli olarak karşılanmasını sağlayacak politikalar oluşturulur ve iyileştirmeler yapılır.

17. Öz değerlendirme sonucu okulun “Kuvvetli Yönleri” ve “İyileştirmeye Açık Alanları” ortaya çıkacaktır. Öz değerlendirme aracı olarak kullanılan mükemmellik modeline göre olumlu uygulamalar “Kuvvetli Yönleri”, olumsuz uygulamalar ise “İyileştirmeye Açık Alanları” ifade eder.

18. Mükemmellik modeli standartları oldukça yüksek bir modeldir. Bu sebeple başlangıçta “İyileştirmeye Açık Alanların” çok çıkması normal karşılanmalıdır.

19. Ortaya çıkan “İyileştirmeye Açık Alanlar” üç kategoride ele alınıp değerlendirilir:

a) Okul müdürlüğünce alınacak önlemlerle yapılacak iyileştirmeler,

b) İl/ilçe milli eğitim müdürlüğünce alınacak önlemlerle yapılacak iyileştirmeler,

c) Bakanlıkça alınacak önlemlerle yapılacak iyileştirmeler. Okullar birinci kategoriye giren konuların iyileştirilmesinden sorumludur. Diğer iki kategoriye dahil olan konular için varsa çözüm önerisi ile birlikte rapor yazılarak ilgili birime gönderilir.

20. Öz değerlendirme sonucunda tespit edilen “İyileştirmeye Açık Alanlar”ın içerisinde öncelik değerlendirmesi yapılarak bu öncelikler çerçevesinde iyileştirmeler yapılır.

21. TKY uygulamaları ve öz değerlendirme çalışmalarında okullar değerlendirilirken okulun bulunduğu çevre ve sahip olduğu imkânlar dikkate alınır.

22. İllerde TKY uygulamalarında örnek çalışmalar sergileyen kişi ve kurumlar uygun biçimde takdir edilir.

2.8.4.3.Özdeğerlendirme soru ve kriterleri (Genel)

Eğitim kurumlarında öz değerlendirme soru ve kriterlerine genel olarak bakacak olursak aşağıdaki soruları sorarak başlayabiliriz.²²⁶

1. Okul kaç yılında kurulmuştur?
2. Personel sayısı?
3. Öğrenci sayısı?
4. Okulda TKY uygulamalarına ne zaman başlanmıştır?
5. Kalitenin okul için anlamı nedir? vb. sorularla genel değerlendirme başlar.

Girdi kriterlerinde alt alanlar (göstergeler) sorgulanırken öncelikle bir yaklaşımın olup olmadığı tespit edilmelidir. Yaklaşım; kriterde değinilen konunun hangi yöntem, teknik, araç-gereçle yapıldığı ile ilgilidir. Örneğin; kriterde değinilen konu (1-a. 1) kriteri olsun. Vizyon oluşturulmuş mu? Nasıl oluşturulmuş? Var sayalım ki okul vizyonunu öğretmenler kurulunda yapılan çalışmalar sonucunda oluşturmuş olsun. İşte bu yöntem okulun vizyon oluşturmadaki yaklaşımıdır. Eğer bir yaklaşım yok ise “vizyon oluşturma” iyileştirmeye açık alan olarak belirlenir ve bu alt alana ilişkin başka sorgulama yapılmaz. Yaklaşım var ise bu yaklaşımın “Yayılmı” sorgulanır. Yayılmı; yaklaşımın sistematik bir şekilde uygulanıp uygulanmadığı ile ilgilidir. Yani gerçekten öğretmenler kurulu aracılığıyla vizyon oluşturulmuş mu? Oluşturulan vizyon okul paydaşlarınca benimsenmiş mi? Sorularının cevapları aranır. Çünkü yayılım, belirlenen yaklaşımın belli bir sistem dahilinde uygulanıp uygulanmadığını ve kurumun tamamına ulaşıp ulaşılamadığını ile ilgilidir.

Yine girdi kriterlerinde “Değerlendirme ve Gözden Geçirme”nin yapılıp yapılmadığı sorgulanır. Değerlendirme ve gözden geçirme; yaklaşım ve yayılımın etkinliğini ölçmeyi, en iyi okul/kurum ile karşılaştırmayı ve elde edilen bilgiler ışığında yeniden düzenlemeyi kapsar. Örneğimize dönecek olursak vizyon oluşturmada beklenen fayda sağlanmış mı? Vizyon paydaşlarca benimsenmiş mi? Vizyon oluşturma konusunda başarılı olan okul/kurumlar bu işi nasıl yapmış? Sorularına verilecek cevaplar doğrultusunda (eksiklikler tespit edilmiş ise) vizyon ifadesinde ve vizyon oluşturma sürecinde bir iyileştirme yapılmış mı?

Verilen örnek liderlik kriteri olduğu için yukarıda anlatılan tüm işlerde liderlerin katkısı özellikle aranmalıdır.

Örnek bir değerlendirmeye girdi kriterleri için değerlendirmenin nasıl yapılacağını “3 a” kriterini örnek alarak açıklayalım.

²²⁶ Millî Eğitim bakanlığı taşra teşkilatı Toplam kalite yönetimi uygulama projesi Kılavuzu, Ankara,2002, s.36

Kriter 3-a: İnsan kaynakları nasıl planlanmakta, yönetilmekte ve iyileştirilmektedir?

1. İnsan kaynaklarına ilişkin politika, strateji ve planların oluşturulması ve bu sürece çalışanların katılımının sağlanması

2. İnsan kaynaklarına ilişkin oluşturulan politika, strateji ve planların iyileştirilmek amacıyla çalışan memnuniyet anketinin yapılması ve anketten başka yöntemlerin de kullanılarak sürekli geri bildirimlerin alınması

3. Kariyer geliştirme sürecinin tasarlanması

Üç numaralı kriterin değerlendirilmesinde, görevli kriter ekibi ile okulun yönetiminde söz sahibi kişiler bir araya gelerek kriterde yer alan göstergeleri tek tek ele alırlar. Birinci gösterge için okul olarak bizim; İnsan kaynaklarına ilişkin politika, strateji ve planlarımız var mı? sorusu yöneltilir. Cevap olumsuz ise bu göstergeye ilişkin başka sorgulama yapılmadan "iyileştirmeye açık alan " olarak belirlenir. İnsan kaynaklarına ilişkin politika, strateji ve planlar oluşturulmuş ise değerlendirme aşağıda yer alan sorularla devam eder. Politika, strateji ve planlar nasıl oluşturuldu? Bu sürece çalışanlar nasıl katıldı? Okul paydaşlarının beklentileri dikkate alındı mı? Oluşturulan insan kaynakları politikası okulun genel politikası ile uyumlu mu? Sorulara verilecek olumlu cevaplar "kuvvetli yönleri", olumsuz cevaplar ise "iyileştirmeye açık alanları" belirleyecektir.

Bu şekilde birinci gösterge, yaklaşım boyutunda değerlendirilmiş olur. Yayılım ise söz konusu politika, strateji ve planların uygulanması ile ilgilidir. İnsan kaynakları politikası belli bir plan dahilinde uygulanıyor mu? Yayılım boyutunda yöneltilen sorulara yönetimin vereceği cevap yeterli olmayacaktır. Bu soru seçilecek bir yöntemle (anket, yüz yüze görüşme vb.) çalışanlara da yöneltilir. Gelen cevaba göre yayılım "kuvvetli yön " veya "iyileştirmeye açık alan " olarak belirlenir.

Değerlendirme ve gözden geçirme boyutunda ise; İnsan kaynakları politika, strateji ve planlarının etkinliği ölçülmüş mü? Okul beklediği sonuca ulaşabilmiş mi? Başka okullar ile kıyas yapılmış mı? Bu okullardan bu konuda öğrenilebilecek yeni bilgi var mı? Sonuçta ister ölçmeden isterse kıyaslamadan elde edilmiş olsun elde edilen yeni bilgiler doğrultusunda okulun insan kaynakları politikası iyileştirilmiş mi? Bu şekilde (3 a) kriterinin birinci göstergesinin değerlendirilmesi tamamlanmış olur.

İkinci gösterge; "İnsan kaynaklarına ilişkin oluşturulan politika, strateji ve planların iyileştirilmek amacıyla çalışan memnuniyeti anketinin yapılması ve anketten başka yöntemlerin de kullanılarak sürekli geri bildirimlerin alınması" idi. Önceki örnekte olduğu gibi yaklaşım soruları ile başlanır. Çalışan memnuniyeti anketi uygulanıyor mu? Bu anketlerin sonucunda çalışanın, okulun insan kaynaklarına ilişkin oluşturulan politikalar ve uygulamalara ilişkin memnuniyeti nedir? Yayılım boyutunda, yayılımı en iyi belirleyecek olan çalışan

memnuniyeti anketindeki konu ile ilgili sorulara verilen cevaplardır. Değerlendirme ve gözden geçirme boyutunda, Anket vb. yollarla elde edilen veriler ışığında politika ve uygulamalar yeniden düzenlenmiş midir? sorusunun cevabı aranır.

Üçüncü gösterge; "Kariyer geliştirme sürecinin tasarlanması" idi. Mevcut durumda okulun kariyer geliştirmeye ilişkin sorumlulukları sınırlıdır. Elde edilen sonuçlar Bakanlık merkez teşkilatının uygulamalarına ışık tutacağı için yine de bu boyut sorgulanır. Yaklaşım boyutunda; okul içerisinde çalışan için kariyer basamakları ve bu basamaklara gelişler belirlenmiş midir? (zümre başkanlığı, bölüm başkanlığı, okul müdür yardımcılığı vb.) Çalışanlar bu konularda bilgilendirilmiş midir? Okul içerisindeki görevlendirmeler nasıl yapılmaktadır? Yayılım boyutunda; Çalışan memnuniyeti anketindeki ilgili sorulara verilen cevaplara bakılır. Değerlendirme ve gözden geçirme boyutunda; Anket vb. yöntemlerle toplanan veriler ışığında kariyer geliştirme süreci gözden geçirilmekte midir? Kariyer geliştirme konusunda iyi olan okullar ile kıyaslama yapılarak onlardan başarı için yeni yöntem ve uygulamalar öğrenilmekte midir? gibi sorularla gerekli tespitler yapılır.

2.9. EFQM MÜKEMMELLİK MODELİNİN EĞİTİM ALANINA UYARLANMIŞ KRİTER VE GÖSTERGELERİ

Günümüzde kalite her türlü hizmet ve üründe aranır hale gelmiştir. Verimlilik, etkinlik, hız, sıfır hata, estetik, erişilebilirlik gibi özelliklerin bütünü olarak ortaya çıkan kalite son yılların vazgeçilmez olgusu olma durumundadır. Kaliteyi doğuracak şartları hazırlayan hiç şüphesiz eğitilmiş nitelikli insandır. Bu nedenle söz konusu olan insan davranışlarına kalitenin yansıtılmasıdır. İnsanın nitelikli olarak toplumsal hayatta yerini alması ise kaliteli bir eğitim ile mümkündür. Çünkü eğitim ve kalite birbirine bağlı iki önemli kavramdır.

Eğitim sektörünün çıktısı olan insanın, istenilen nitelikte geliştirilmesi ve değerlendirilmesi eğitim sistemlerinin en temel amaçlarından biridir. Kaliteli bir eğitim ise, iyi bir organizasyon ve kaliteli bir eğitim yönetimi ile sağlanabilir. Günümüzde toplumun her kesimi, bilim ve teknolojiye uyum sağlayamama ve bilgi çağının gereklerini yerine getirememesi gibi sorunları yaşamakta ve bu sorunlara çözümler getirilmesini beklemektedir. Gerek bu tür sorunlara çözüm üretebilmek ve gerekse bilim ve teknolojiye ayak uydurabilmek için yapılması gereken Türk Eğitim Sisteminde kalite organizasyonlarının oluşturulmasıdır.²²⁷

Kaliteye ulaşmanın yolu ise eğitilmiş nitelikli çalışandan geçmektedir. Bu anlamda kalitenin arka planında (birey ve kurum için) yetkinlik bulunmaktadır. Bu yetkinliğin artırılması

²²⁷ İge Pınar Tavmergen, "Eğitimde Kalite Geliştirme ve Kullanılan Araçlar", **Kalkınmada Anahtar**, Milli Prodüktivite Merkezi Aylık Yayın Organı, Nisan 1999, Sayı: 124, s.16

çalışmalarında bireysel ve kurumsal anlamda performansın objektif olarak ölçülmesi ilk adımı oluşturur.²²⁸ Bu nedenle eğitim kurumlarında EFQM Mükemmellik modeli uygulanarak eğitim açısından daha iyi noktalara ulaşılmaya çalışılmalıdır.

Kriterler

2.9.1. Liderlik (1 Nolu Kriter)

Liderler kurumun misyonunu ve vizyonunu nasıl oluşturmakta, bunların gerçekleştirilmesini nasıl kolaylaştırmaktadırlar. Uzun vadede başarı için gerekli kurumsal değerleri nasıl geliştirmekte ve bunları uygun faaliyet ve davranışları ile nasıl yaşama geçirmektedirler. Kurumun yönetim sisteminin oluşturulması ve yaşama geçirilmesi konusunda kişisel olarak nasıl rol almaktadırlar.²²⁹

Bu kriterde dört alt alanın sorgulaması yapılacaktır.

Bu kriterde “liderler” kelimesinden; okul müdürlüğü, okul müdür yardımcılığı, bölüm başkan/şefliği, zümre başkanlığı vb. üzerinde yönetim, görevi bulunan çalışanlar anlaşılmalıdır.

Bu kriterle liderlerin, aşağıda yer alan alanlarda yürütülen çalışmalara katkısı belirlenmeye çalışılacaktır. Örnek; aşağıdaki yer alan “vizyonu oluşturma” alt alanı açıklanırken okulda vizyonun oluşturma sürecini anlatmak yeterli olmayacaktır. “Liderler vizyon oluşturma sürecinin neresinde yer almışlar, nasıl destek olmuşlar ve ne gibi işleri yapmışlardır?” sorularına da cevap oluşturacak biçimde alt alan sorgulanmalıdır.

Liderlik kriteri ile okulun yönetim anlayışı sorgulanmaktadır. Bu bakımdan kesinlikle kişiler sorgulanmamalıdır. Sorgulama sonucunda ortaya çıkacak “iyileştirmeye açık alanlar” kişi olarak liderlerin eksikliği biçiminde değil, okulun yönetim anlayışının eksikliği olarak görülmelidir. Sorgulama, süreçlerden kişilere yöneldiği zaman öz değerlendirmeden beklenen fayda sağlanamaz.

Liderlik kriteri genel olarak, “okulun vizyon ve misyonunun belirlenmesi, okulun kısa ve uzun vadeli hedeflerinin belirlenmesi, bir takım ilke ve değerler oluşturularak yazılı kurallar kadar bu değer ve ilkelerin de yönetimde etkin hale gelmesi, liderlerin takım çalışmasına önem vermesi, desteklemesi, çalışanlar ile formal ve informal iletişimde olması, çalışanların yaratıcı ve yenilikçi çalışmalarını desteklemesi, aynı şekilde öğrenciler, veliler, toplum ve diğer paydaşlarla olumlu ilişkiler kurması” konularını kapsar.²³⁰

Kriter ve Göstergeler:

²²⁸ MEB, Taşra Teşkilatı Toplam Kalite Yönetimi Uygulama Projesi Kılavuzu, Ankara,2002,s.1

²²⁹ MEB, EFQM Mükemmellik Modeli Eğitim Kurumları Kılavuzu,Ankara, 2000, s.1

²³⁰ MEB, Taşra Teşkilatı Toplam Kalite Yönetimi Uygulama Projesi Kılavuzu, a.g.e. ,s.35

Alt Kriter 1a; Liderler kurumun misyon, vizyon ve değerlerini nasıl oluşturmakta ve bir mükemmellik kültürü doğrultusunda nasıl örnek olmaktadır?

Bu alt kriter şu konuları içerebilir:

1. Kurumun misyon ve vizyonunu oluşturma
2. Kurum kültürünün yaratılmasına destek olacak etik kurallar ve değerleri oluşturma ve bunların yaşama geçirilmesi sürecinde örnek olma
3. Kendi liderliklerinin etkinliğini gözden geçirme, iyileştirme ve gelecekteki liderlik gereksinimlerine göre gereken önlemleri alma
4. İyileştirme çalışmalarında kişisel olarak ve aktif biçimde rol alma
5. Yetkelendirme(Çalışanların gerektiğinde işleriyle ilgili karar verebilme, iş yapabilme yetkisi, sorumluluğu ve donanımına sahip olma durumu olarak anlaşılmalıdır.), yaratıcılık ve yenilikçilik konularında çalışanlara önderlik etme ve özendirme; Örneğin, kurumun organizasyonel yapısını değiştirme, öğrenme ve iyileştirme çalışmalarına kaynak sağlama
6. Öğrenme faaliyetlerini özendirme, destekleme ve sonuçlarına göre gereken önlemleri alma
7. İyileştirme çalışmalarında öncelikleri saptama
8. Kurum içinde birlikte çalışmayı özendirme ve harekete geçirme

Alt Kriter 1b; Liderlerin kurumun yönetim sistemini oluşturması (Okuldaki kurul ve komisyonların görevleri, süreçlerin sahipleri ve görevleri vb.)

Bu alt kriter şu konuları içerebilir:

1. Kurumun organizasyonel yapısını politika ve stratejiyi yaşama geçirme doğrultusunda düzenleme
2. Süreçlerin yönetimine ilişkin bir sistemin oluşturulmasını ve uygulanmasını sağlama
3. Politika ve stratejinin oluşturulması, yayılımı ve güncelleştirilmesine ilişkin bir sürecin tasarlanmasını ve uygulanmasını sağlama
4. Temel faaliyet sonuçlarının ölçülmesine, gözden geçirilmesine ve iyileştirilmesine ilişkin bir sürecin tasarlanmasını ve uygulanmasını sağlama
5. Yaklaşımlara ilişkin iyileştirmelerin örneğin yaratıcılık, yenilikçilik ve öğrenme faaliyetleri yoluyla tanımlanması, planlanması ve uygulanması amacıyla bir sürecin ya da süreçlerin tasarlanması ve uygulanmasını sağlama

Alt Kriter 1c: Liderler müşteriler, işbirliği yapılan kurumlar ve toplum temsilcileri ile olan ilişkileri nasıl yürütmektedirler?

Bu alt kriter şu konuları içerebilir:

1. Gereksinim ve beklentileri saptama, anlama ve yanıtlama
2. İşbirlikleri (İki ya da daha fazla taraf arasında, müşteri için katma değer yaratan iş ilişkisi olarak anlaşılmalıdır. İşbirliği ortakları arasında tedarikçiler, dağıtıcılar, ortak girişimler, birlikler yer alabilir.) kurma ve işbirlikleri içinde yer alma
3. Ortak iyileştirme çalışmaları başlatma ve bu çalışmalarda yer alma
4. Paydaşları birey ve ekip olarak işe yaptıkları katkı veya bağlılıkları nedeniyle takdir etme
5. Meslek kurumlarında (Eğitim kurum ve kuruluşları ile diğer kamu kurumları anlaşılmalıdır), konferanslarda ve seminer çalışmalarında, özellikle mükemmellik anlayışının geliştirilmesi ve desteklenmesi konularında rol alma
6. Çevrenin iyileştirilmesi ve kurumun topluma yaptığı katkıların artırılması çalışmalarını destekleme ve bu çalışmalarda yer alma

Alt Kriter 1d: Liderler kurumun çalışanlarını nasıl motive etmekte, desteklemekte ve tanımaktadırlar?

Bu alt kriter şu konuları içerebilir:

1. Kurumun misyon, vizyon ve değerlerini, politika ve stratejisini, planlarını, amaçlarını ve hedeflerini çalışanlara kişisel olarak iletme
2. Erişilebilir olma, çalışanları aktif bir biçimde dinleme ve yanıtlama
3. Çalışanlara kendi planlarını, amaç ve hedeflerini gerçekleştirmeleri doğrultusunda yardım etme ve destek olma
4. Çalışanları, iyileştirme çalışmalarında yer almaları için özendirme ve bu konuda onlara yardımcı olma
5. Kurum içinde her düzeyde birey ve grupların çabalarını zamanında ve uygun biçimde takdir etme

Sıra No	DEĞERLENDİRME KRİTERLERİ	
	GİRDİLER	
1. Kriter: Liderlik		100 puan
1.	Liderler nasıl tanımlanır? Liderler okul/kurumun misyon, vizyonunun oluşumuna nasıl katkı sağlamakta, kurumun temel değerlerine ve etik kurallarına nasıl örnek olmaktadır?	
2.	Liderler okul/kurumun yönetim sisteminin oluşturulmasında, yaşama geçirilmesinde ve sürekli iyileştirme çalışmalarında nasıl rol almaktadır?	
3.	Liderler, kurul-komisyon çalışmaları ve etkinliklere nasıl destek sağlamaktadırlar?	
4.	Liderler, iç-dış paydaşların istek ve beklentilerini dinleme, yanıtlama, önerilerini alma, başarıları tanıma ve takdir etme ilişkilerini nasıl yönetmektedir?	
5.	Liderler, iyileştirme çalışmalarına, yenilikçiliğe, yaratıcılığa, öğrenmeye ve birlikte çalışmaya nasıl destek sağlamakta, değişimi nasıl yönetmektedir?	
6.	Okul/kurum liderleri bireysel gelişimlerini nasıl sağlamakta, kendi liderlik etkinliklerini nasıl ölçmekte, değerlendirmekte ve iyileştirmektedir?	
7.	Okul/kurum liderleri toplumsal-sosyal sorumlulukların yerine getirilmesine nasıl destek olmaktadır?	
8.	Liderler; işletmeler, sosyal ortaklar, işçi/işveren sendika ve konfederasyonları, meslek kuruluşları ile STK'larla ilişkileri nasıl yönetmektedir?	
9.	Liderler, İl İstihdam ve Meslekî Eğitim Kurulu ile olan ilişkileri nasıl yönetmektedir?	

Tablo 12.Eğitim kurumları (meslek liseleri) 1 Nolu kriter öz değerlendirme formu²³¹

2.9.2. Politika ve Strateji (2 Nolu Kriter)

Kurum misyon ve vizyonunu, net bir biçimde paydaşlara odaklanmış bir strateji ve bunu destekleyen uygun politikalar, planlar, amaçlar, hedefler ve süreçler yoluyla nasıl gerçekleştirmektedir.²³²

Politika ve strateji; okulu vizyonuna taşıyacak yol haritasıdır. Politika ve strateji kriteri ile okulun orta ve uzun vadeli hedefleri tespit edilmektedir. Belirlenen politikalar aracılığıyla

²³¹ MEB, Okullarda Süreç Yönetimi Kalite Dökümanları, 2011, Ankara, s.149.

²³² MEB, EFQM Mükemmellik Modeli Eğitim Kurumları Kılavuzu, Ankara, 2000, s.2

okulun belli hedeflere kilitlemesi sağlanır.²³³ Bu bağlamda örnek olarak sayılabilecek bazı politikalar şöyle sıralanabilir: Eğitim/öğretim politikası, kalite politikası, hizmet politikası, kültür, sanat ve spor politikası, çevre politikası vb.

Kriter ve Göstergeler:

Alt Kriter 2a: Politika ve strateji, paydaşların mevcut ortamdaki ve gelecekteki gereksinim ve beklentilerini nasıl temel almaktadır?

Bu alt kriter şu konuları içerebilir:

1. Kurumun mevcut durumdaki ve gelecekte içinde yer alacağı Pazar (Eğitimin hizmet alanı ve ilgili hedef kitleler anlaşılmalıdır.) ve pazarın ilgili kısmını tanımlamaya yarayacak bilgilerin toplanması ve bunların değerlendirilmesi
2. Müşterilerin, çalışanların, işbirliği yapılan kurumların, diğer paydaşların ve toplumun uygun gereksinim ve beklentilerinin anlaşılması ve önceden tahmin edilebilmesi
3. Rakiplerin (Aynı düzeydeki diğer eğitim kurumları, onların eğitim alanı ve toplumdaki bu alanla ilgili gelişmeler anlaşılmalıdır.) faaliyetleri de dahil olmak üzere pazardaki gelişmelerin değerlendirilmesi ve tahmin edilebilmesi

Alt Kriter 2b: Politika ve strateji, performans ölçümü, araştırma öğrenme ve yaratıcılıkla ilgili çalışmalardan elde edilen bilgileri nasıl temel almaktadır?

Bu alt kriter şu konuları içerebilir:

1. Kurum içi performans göstergelerinin toplanması ve değerlendirilmesi
2. Öğrenme faaliyetlerine (Eğitim kurumunu bir örgüt olarak geliştiren; öğrenen birey, öğrenen organizasyon faaliyetleri anlaşılmalıdır.) ilişkin verilerin toplanması ve değerlendirilmesi
3. Rakiplerin ve sınıfında en iyi olan kurumların performanslarının analiz edilmesi
4. Toplumsal, yasal ve çevresel konuların izlenmesi ve değerlendirilmesi
5. Ekonomik ve demografik göstergelerin izlenmesi ve değerlendirilmesi
6. Yeni teknolojilerin yaratacağı etkilerin değerlendirilmesi
7. Paydaşların fikirlerin değerlendirilmesi ve bu fikirlerden yararlanılması

Alt Kriter 2c: Politika ve strateji nasıl oluşturulmakta, gözden geçirilmekte ve güncelleştirilmektedir?

Bu alt kriter şu konuları içerebilir:

²³³ MEB, Taşra Teşkilatı Toplam Kalite Yönetimi Uygulama Projesi Kılavuzu, a.g.e. ,s.37

1. Paydaşların gereksinim ve beklentilerinden, öğrenme ve yeniliklere ilişkin çalışmalardan elde edilen bilgiler temel alınarak politika ve stratejinin kurumun misyon, vizyon ve değerleri ile uyum içinde oluşturulması

2. Paydaşların gereksinim ve beklentilerinin dengelenmesi

3. Kısa ve uzun vadedeki baskı taleplerin dengelenmesi

4. Risklerle (Bir olay veya olgunun gerçekleşmeme olasılığı) başa çıkabilmek için alternatif senaryolar ve olasılık planlarının oluşturulması

5. Mevcut ve gelecekteki rekabet üstünlüğünün belirlenmesi

6. Kurumun politika ve stratejinin işbirliği yapılan kurumların politika ve stratejinin uyumunun sağlanması

7. Mükemmellik anlayışının temel kavramlarının politika ve stratejiye yansıtılması

8. Politika ve stratejinin uygunluğunun ve etkinliğinin değerlendirilmesi

9. Kritik başarı faktörlerinin belirlenmesi

10. Politika ve stratejinin gözen geçirilmesi ve güncelleştirilmesi

Alt Kriter 2d: Politika ve stratejinin yayılımı kilit süreçler yoluyla nasıl gerçekleştirilmektedir?

Bu alt kriter şu konuları içerebilir:

1. Kurumun politika ve stratejinin yaşama geçirilmesi için gerekli kilit süreçler(Kurum misyon ve vizyonu açısından en önemli süreçler anlaşılmalıdır.) çerçevesinin belirlenmesi ve oluşturulması

2. Kilit süreçler sahiplerinin açık bir biçimde belirlenmesi

3. Kilit süreçlerin ilgili paydaşlar da dikkate alınarak tanımlanması

4. Politika ve stratejinin yaşama geçirilmesini sağlayacak kilit süreçler çerçevesinin etkinliğinin gözden geçirilmesi

Alt Kriter 2e: Politika ve strateji nasıl duyurulmakta ve yaşama geçirilmektedir?

Bu alt kriter şu konuları içerebilir:

1. Politika ve stratejinin uygun unsurlara duyurulması ve yayılımının sağlanması

2. Politika ve stratejinin kurumun bütününde faaliyetlerin planlanması ve amaçlarla hedeflerin saptanması için bir temel olarak kullanılması

3. Plan, amaç ve hedeflerin uyumun sağlanması, önceliklerin saptanması, üzerinde anlaşmaya varılması ve bunların duyurulması

4. Politika ve stratejiye ilişkin bilinç düzeyinin değerlendirilmesi

2. Kriter: Okulun/Kurumun Planı	100 puan
	Okul/kurum, mevcut durum analizini nasıl yapmaktadır?
	Okul/kurum, stratejik planlamasında paydaş beklentilerini/ihtiyaçlarını planlarına nasıl yansıtmaktadır?
	Okul/kurum, stratejik plânlamasını yaparken; mevcut kurumsal performansını, üst politika belgelerini, yakın çevrenin ekonomik ve demografik göstergelerini, eğitimde ve bilimde yaşanan gelişmeleri nasıl dikkate almaktadır?
	İl ve Bakanlık düzeyindeki Meslekî Eğitim Kurulları nasıl izlenmektedir.
	İşgücü piyasasının durumu, işletmelerin beklenti ve ihtiyaçları, pazarın durumu, yeni gelişen meslekler vb. hususların dikkate alınarak eğitim programlarının/planlarının hazırlanması/güncellenmesi nasıl yapılmaktadır?
	İşgücü durumu, işletmelerin beklenti ve ihtiyaçları, pazarın durumu, yeni gelişen meslekler vb. hususların dikkate alınarak eğitim ortamının, araç-gereç ve donanımın hazırlanması/güncellenmesi nasıl yapılmaktadır?
	Mezunların istihdamı ve izlenmesi nasıl yapılmaktadır?
	Okul/kurum, misyonunu, vizyonunu, temel değerlerini, etik kurallarını, stratejik amaçlarını, hedeflerini, faaliyetlerini ve/veya projelerini birbirleriyle uyumlu olarak nasıl belirlemektedir?
	Okul/kurum, performans göstergelerini nasıl belirlemekte ve değerlendirmektedir?
	Okul/kurum, stratejik planı ve eylem planlarını/gelişim planlarını süreçleriyle nasıl ilişkilendirmekte, maliyetlendirme ve bütçelendirmeyi nasıl yapmaktadır?
	Okul/kurum, stratejik planını iç ve dış paydaşlarına nasıl duyurmakta, yayılımını, gözden geçirme ve güncellemesini nasıl yapmaktadır?

Tablo 13. Eğitim kurumları (meslek liseleri) 2 Nolu kriter öz değerlendirme formu ²³⁴

2.9.3. Çalışanlar (3 Nolu Kriter)

Kurum, çalışanlarının bilgi birikimlerini ve tüm potansiyellerini bireysel düzeyde, ekip düzeyinde ve kurumun bütününde nasıl yönetmekte, geliştirmekte ve özgürce kullanılmalarını sağlamaktadır. Bu faaliyetleri politika ve stratejisini, süreçlerin etkin bir

²³⁴ MEB, Okullarda Süreç Yönetimi Kalite Dökümanları, 2011, Ankara, s.149.

biçimde işlemlerini destekleyecek şekilde nasıl planlamaktadır.²³⁵

Çalışanlar kriteri; çalışanların nasıl yönetildiği ile ilgilidir. Genel olarak bu kriterle; okulun insan kaynakları politikası ve bu çerçevede uygulamaları değerlendirilir. Bu kriter kapsamında yapılacak iyileştirmeler 7 nolu kriterde yer alan sonuçları doğrudan etkileyecektir.

Kriter ve Göstergeler:

Alt Kriter 3a: İnsan kaynakları nasıl planlanmakta, yönetilmekte ve iyileştirilmektedir?

Bu alt kriter şu konuları içerebilir:

1. İnsan kaynaklarına ilişkin politika, strateji ve planların oluşturulması
2. İnsan kaynaklarına ilişkin politika ve strateji ve planların oluşturulması sürecinde çalışanların ve çalışanların temsilcilerinin katılımının sağlanması
3. İnsan kaynakları planlarının politika ve strateji, kurumun yapısı ve kilit süreçleri çerçevesi ile uyum içinde olmasının sağlanması
4. İşe alma ve kariyer geliştirme süreçlerinin yönetilmesi
5. İstihdamın fırsat eşitliği de dahil olmak üzere her bakımdan adil ve dürüst biçimde sağlanması
6. İnsan kaynaklarına ilişkin politika, strateji ve planları iyileştirmek amacıyla çalışanların memnuniyeti anketlerinin yapılması, çalışanlardan geri bildirim almaya yönelik diğer araçlardan yararlanılması
7. Çalışma tarzını iyileştirmek amacıyla yenilikçi organizasyon yaklaşım ve yöntemlerinden yararlanılması. Örneğin, tedarik zincirinin yeniden yapılandırılması, fonksiyonlar arası ekip çalışanlarının geliştirilmesi, esnek ekip çalışanlarına yönelmesi, üstün performanslı ekiplerin kurulması

Alt Kriter 3b: Çalışanların bilgi birikimleri ve yetkinlikleri nasıl belirlenmekte, geliştirilmekte ve sürdürülmektedir?

Bu alt kriter şu konuları içerebilir:

1. Çalışanların bilgi birikimleri ve yetkinliklerinin belirlenmesi, sınıflandırılması ve bunlarla kurumun gereksinimleri arasında uyum sağlanması
2. Çalışanların, kurumun mevcut ve gelecekteki yeterlilik gereksinimlerine uygun hale

²³⁵ MEB, EFQM Mükemmellik Modeli Eğitim Kurumları Kılavuzu, Ankara, 2000, s.4.

- getirilmesi amacıyla eğitim ve geliştirme planlarının oluşturulması ve uygulanması
3. Bireysel düzeyde, ekip düzeyinde ve kurumun bütününde öğrenme olanaklarının oluşturulması ve bunlara katılımın özendirilmesi
 4. Çalışanların iş deneyimi ile geliştirilmesi
 5. Ekip becerilerinin geliştirilmesi
 6. Birey ve ekip düzeyindeki hedeflerin kurumun hedefleri ile uyum içinde olmasının sağlanması
 7. Birey ve ekip düzeyindeki hedeflerin gözden geçirilmesi ve güncelleştirilmesi
 8. Çalışanların performanslarının değerlendirilmesi ve daha iyi performans göstermeleri için onlara yardımcı olunması

Alt Kriter 3c: Çalışanların katılımı ve yetkelendirilmesi nasıl sağlanmaktadır?

Bu alt kriter ise şu konuları içerebilir:

1. İyileştirme çalışmalarına birey ve ekip düzeyinde katılımın özendirilmesi ve desteklenmesi
2. Kurum içi konferans ve törenler düzenlenerek çalışanların katılımının özendirilmesi ve desteklenmesi
3. Katılımın cesaretlendirilmesi, yenilikçi ve yaratıcı girişimleri destekleyecek olanakların yaratılması
4. Çalışanların, kendi başlarına karar alabilmeleri doğrultusunda yetkelendirilmeleri
5. Çalışanların ekip halinde çalışmaları için özendirilmeleri

Alt Kriter 3d: Çalışanlar ile kurum arasında nasıl bir diyalog söz konusudur?

Bu alt kriter şu konuları içerebilir:

1. İletişim gereksinimlerinin saptanması
2. İletişim gereksinimlerine dayalı iletişim politikalarının, stratejilerin ve planların geliştirilmesi
3. Yukarıdan aşağıya, aşağıdan yukarıya ve yatay iletişim kanallarının oluşturulması ve kullanılması
4. En iyi uygulamalardan kazanılan deneyim ve bilgi birikiminin paylaşılması

Alt Kriter 3e: Çalışanlar nasıl takdir edilmekte (iyi performansın ödüllendirilmesi), tanınmakta (Farklı bir performansın farkına varmak ve başkalarına da duyurulmasını sağlamak) ve gözetilmektedir?

Bu alt kriter şu konuları içerebilir:

1. Ücretlendirme, iş dağılımı, işten çıkarma gibi istihdama ilişkin konuların politika ve strateji ile uyum içinde olmasının sağlanması

2. Çalışanların katılımlarını ve yetke kullanmalarını sürdürmek amacıyla tanınmaları
3. Sağlık, güvenlik, çevre ve toplumsal sorumluluk konularında bilincin ve katılımın artırılması
4. Yardımlaşma sandığı, özel sağlık sigortası, kreş gibi ücret dışı ek olanakların belirlenmesi
5. Sosyal ve kültürel faaliyetlerin özendirilmesi
6. Çalışanlara esnek çalışma saatleri, servis araçları gibi kolaylık ve hizmetler sağlanması

3. Kriter: İnsan Kaynakları Yönetimi		100 puan
1.	Çalışanların bilgi birikimi ve yetkinlikleri nasıl analiz edilmekte ve okul/kurum içi görevlendirmelerde nasıl dikkate alınmaktadır?	
2.	Çalışanların bilgi birikimi ve yetkinliklerinin geliştirilmesi nasıl yapılmaktadır?	
3.	Çalışanların iyileştirme ekiplerinde, kurul ve komisyonlarda görev dağılımı, yetki ve sorumluluklarının belirlenmesi, yetkelendirilmesi, çalışması nasıl yapılmaktadır?	
4.	Ulusal ve uluslararası eğitim olanaklarının değerlendirilerek çalışanların meslekî bilgileri nasıl güncellenmektedir?	
5.	Çalışanlar ile iş piyasasının ilişkilerinin geliştirilmesi, öğretmenlerin işbaşı eğitimleri nasıl sağlanmaktadır?	
6.	Usta öğretici vb. öğretmen dışındaki eğitmen ihtiyacının belirlenmesi, karşılanması; bu tür personelin izlenmesi ve değerlendirilmesi nasıl yapılmaktadır?	
7.	Çalışandan gelen yenilikçi-yaratıcı fikirlerin ve proje önerilerinin değerlendirilmesi nasıl yapılmaktadır?	
8.	Çalışanların performansının değerlendirilmesi, takdir edilmesi ve ödüllendirilmesi nasıl yapılmaktadır?	
9.	Çalışanların iletişim gereksinimlerinin saptanması ve karşılanması nasıl yapılmaktadır?	
10.	Çalışanlara yönelik sosyal, kültürel ve sportif faaliyetlerin desteklenmesi nasıl yapılmaktadır?	
11.	Çalışanların ücret ve ücret dışı olanaklardan adil bir şekilde yararlanması nasıl sağlanmaktadır?	

Tablo 14. Eğitim kurumları (meslek liseleri) 3 Nolu kriter öz değerlendirme formu ²³⁶

²³⁶ MEB, Okullarda Süreç Yönetimi Kalite Dökümanları, 2011, Ankara, s.149.

2.9.4. İşbirlikleri ve Kaynaklar (4 Nolu Kriter)

Kurum, politika ve stratejilerini ve süreçlerin etkin bir biçimde işlemlerini destekleyecek biçimde işbirliklerini ve kaynaklarını nasıl planlamakta ve yönetilmektedir.²³⁷

İşbirlikleri ve kaynaklar kriteri ile okulun kimlerle nasıl işbirlikleri kurduğu ve sahip olduğu kaynakları nasıl kullandığı ölçülmektedir. Okul için işbirlikleri; aile, milli eğitim müdürlüğü, rehberlik araştırma merkezi, yerel yönetimler, kamu kuruluşları, sivil toplum örgütleri, sağlık kuruluşları, burs veren kuruluşlar, basın, üniversite vb. olabilir.

Okulun finansal kaynakları; genel bütçeden aktarılan kaynaklar, genel bütçe dışından sağlanan tüm bağış, ücret, kantin, kooperatif vb. den elde edilen kaynaklardır. Maddi aktiflere; Binalar, demirbaş eşyalar, donanım, kullanılan malzemeler vb. örnekler verilebilir. Bunun yanında maddi olmayan aktiflere ise; projeler, patent özelliği taşıyan ürünler, buluşlar vb. örnek olarak verilebilir.

Tedarikçi; Bir kuruma ya da bir sürece girdi sağlayan kişi ya da kurumlara tedarikçi denir. Okul için tedarikçi örnekleri; okul servis işletmesi, kantin, milli eğitim müdürlüğü, sular idaresi, elektrik idaresi vb. verilebilir.

Kriter ve Göstergeler:

Alt Kriter 4a: Kurum dışı işbirlikleri nasıl yönetilmektedir?

Bu alt kriter şu konuları içerebilir:

1. Politika ve strateji ile uyumlu temel işbirliklerinin ve stratejik işbirliği olanaklarının belirlenmesi. (Kurum dışı işbirliklerinden Aile, M.E. Müdürlüğü, RAM, Ders araç-gereç Yapım Merkezi, Yerel Yönetimler (muhtarlık, belediye), Merkezin Taşra Teşkilatı (Valilik, Kaymakamlık, Turizm, Kültür, Sağlık vb. Müdürlükleri, Yerel ve Ulusal Sanayi ve Ticaret Kuruluşları, Sivil Toplum Örgütleri (vakıf, dernek, sendika, meslek kuruluşları vb.), Sağlık kuruluşları, burs veren kuruluşlar, basın anlaşılmalıdır.)
2. İşbirliği yapılan kuruluşlarla ilişkilerin değer yaratacak ve yaratılan değeri en üst düzeye çıkartacak şekilde bilinçlendirilmesi
3. Katma değer yaratacak tedarik zinciri işbirliklerinin oluşturulması. (“Bilgi ve kaynak akışı sağlayan” olarak anlaşılmalıdır.)
4. İşbirliği yapılan kuruluşlarla kültürel uyumun ve bilgi birikimi paylaşımının sağlanması
5. İşbirliği yapılan kuruluşlarla karşılıklı gelişmenin desteklenmesi

²³⁷ MEB, EFQM Mükemmellik Modeli Eğitim Kurumları Kılavuzu, Ankara, 2000, s.5.

6. İşbirliklerinden yararlanılarak yenilikçi ve yaratıcı düşünme tarzının oluşturulması ve desteklenmesi

7. Süreçlerin iyileştirilmesi ve müşteri-tedarikçi zincirinde katma değer yaratmak amacıyla birlikte çalışılarak sinerji (Her bireyin birebir olarak harcadığı enerjinin toplamından daha büyük olarak ortaya çıkan takım enerjisi olarak anlaşılmalıdır.) yaratılması

Alt Kriter 4b: Finansal kaynaklar nasıl yönetilmektedir?

Bu alt kriter şu konuları içerebilir:

1. Finansal kaynakların politika ve stratejiyi destekleyecek şekilde kullanılması. (Finansal kaynaklardan, genel bütçeden aktarılan kaynaklar ile genel bütçe dışından sağlanan tüm bağış, ücret, kentin, kooperatif vb. den elde edilen kaynaklar anlaşılmalıdır.)

2. Finansal strateji ve süreçlerin oluşturulması ve uygulanması

3. Maddi (binalar, demirbaş eşyalar, donanım, kullanılan malzemeler vb. anlaşılmalıdır) ve maddi olmayan aktiflere (projeler, patent özelliği taşıyan ürünler, buluşlar anlaşılmalıdır) yapılan yatırımların değerlendirilmesi

4. Etkin ve verimli bir finansal kaynak yapısı oluşturmak amacıyla finansal mekanizmalardan ve parametrelerden yararlanılması

5. Finansal kaynaklara ilişki risklerin yönetilmesi

Alt Kriter 4c: Binalar, donanım ve malzemeler nasıl yönetilmektedir?

Bu alt kriter şu konuları içerebilir:

1. Aktiflerin politika ve stratejiyi destekleyecek şekilde kullanılması

2. Aktiflerin toplam ömürleri süresince performanslarıyla iyileştirmek amacıyla bakım ve kullanımının yönetilmesi

3. Aktiflerin güvenliğinin yönetilmesi

4. Kurumun aktiflerinin toplumda ve çalışanlar üzerinde yapabileceği her türlü olumsuz etkinin (sağlık ve güvenlik dahil) ölçülmesi ve yönetilmesi (Öğrenciler de anlaşılmalıdır.)

5. Malzeme stoklarının optimum düzeyde olmasının sağlanması (Malzemelerin yeterli düzeyde bulundurulması, olarak anlaşılmalıdır.)

6. Atıkların azaltılması, geri dönüşümlerin sağlanması

7. Yenilemeyen küresel kaynakların korunması için önlem alınması

8. Ürün ve hizmetlerin her türlü olumsuz etkisinin azaltılmasının sağlanması

Alt Kriter 4d: Teknoloji nasıl yönetilmektedir?

Bu alt kriter şu konuları içerebilir:

1. Politika ve stratejinin ışığında, iş ve toplum üzerindeki etkileri de düşünülerek alternatif ve gelişmekte olan teknolojilerin belirlenmesi ve değerlendirilmesi
2. Teknoloji portföyünün yönetiminde (Kurumun var olan teknolojik donanımının amaçlara yönelik kullanımı olarak anlaşılmalıdır.) mevcut teknolojiden olabildiğince yararlanılması
3. Teknolojide yenilikler yapılması
4. Teknolojiden, iyileştirilmeye destek olacak biçimde yararlanılması
5. Eski teknolojilerin belirlenmesi ve yenileriyle değiştirilmesi

Alt Kriter 4e: Bilgi ve bilgi birikimi nasıl yönetilmektedir?

Bu alt kriter şu konuları içerebilir:

1. Bilgi birikiminin politika ve stratejiye destek olacak biçimde toplanması, yapılandırılması ve yönetilmesi
2. Kurum içinde ve dışındaki kullanıcıların uygun bilgiye ve bilgi birikimine gerektiği gibi erişmelerinin sağlanması
3. Bilginin geçerliliğinin, bütünselliğinin ve güvenliğinin güvence altına alınması ve bu konularda iyileştirmeler yapılması
4. Müşteriye en üst düzeyde değer sağlamak amacıyla özgün entelektüel mülkiyetin (Proje, patent özelliği taşıyan ürünler ve bilim, kültür, sanat eserleri, buluşlar vb. anlaşılmalıdır.) oluşturulması, geliştirilmesi ve korunması
5. Bilgi birikimini kazanmanın, artırmanın ve etkin biçimde kullanmanın yollarının aranması
6. İlgili bilgi ve bilgi birikimi kaynaklarının kullanılmasıyla kurum içinde yenilikçi ve yaratıcı düşüncenin oluşturulması

Eğitim kurumları (meslek liseleri) 4 Nolu kriter İşbirlikleri ve Kaynakların Yönetimi öz değerlendirme formu aşağıdaki gibidir.

4. Kriter: İşbirlikleri ve Kaynakların Yönetimi		100 puan
1.	Okul/kurum, stratejik önceliklerindeki gelişim alanlarıyla ilgili işbirliklerini nasıl yönetmektedir?	
2.	Okul/kurum finansal kaynakları/bütçeyi nasıl yönetmektedir?	
3.	Okul/kurum maddi kaynaklarını, belirlenen stratejik plan ve eylem planlarını/gelişim planlarını destekleyecek şekilde nasıl kullanmaktadır?	
4.	Bina, donanım ve malzemeler nasıl yönetilmektedir?	
5.	Temrinlik malzemenin ve atölyelerin amacına uygun, etkin ve verimli kullanılması nasıl sağlanmaktadır?	
6.	Teknolojik gelişmeler nasıl takip edilmekte ve okul/kuruma nasıl kazandırılmaktadır?	
7.	Bilgi ve bilgi birikiminden azami ölçüde nasıl yararlanılmaktadır?	
8.	Okul/Kurum proje, patent özelliği taşıyan ürün, buluş vb. birikimleri nasıl yönetmektedir?	

Tablo 15.Eğitim kurumları (meslek liseleri) 4 Nolu kriter öz değerlendirme formu ²³⁸

2.9.5. Süreçler (5 Nolu Kriter)

Kurum, politika ve stratejisini destekleyecek, müşteri ve diğer paydaşlarını tam olarak tatmin edecek, onlar için katma değer artmasını sağlayacak biçimde süreçlerini nasıl tasarlamakta, yönetmekte ve iyileştirmektedir. ²³⁹

Süreçler kriteri ile süreç yönetimi anlayışı sorgulanmaktadır. Süreç; bir takım girdileri alıp kullanıcıya katma değer yaratacak şekilde çıktı elde edilen iş ve işlemler bütünüdür. Kısaca, sonuçta bir çıktısı olan işlemler bütünü olarak da tanımlanabilir. ²⁴⁰

Bir okulda süreçler yönetsel ve işlevsel olmak üzere iki başlıkta ele alınabilir;

Yönetimsel Süreçler:

1. Karar verme
2. Planlama
3. Organize Etme
4. İletişimi sağlama

²³⁸ MEB, Okullarda Süreç Yönetimi Kalite Dökümanları, 2011, Ankara, s.149.

²³⁹ MEB, EFQM Mükemmellik Modeli Eğitim Kurumları Kılavuzu,Ankara, 2000, s.7

²⁴⁰ MEB, Taşra Teşkilatı Toplam Kalite Yönetimi Uygulama Projesi Kılavuzu, a.g.e. ,s.40

5. Etkileme
6. Koordinasyonu sağlama
7. Değerlendirme

İşlevsel Süreçler:

1. Öğrenci İşleri: Öğrencilerin kayıt-kabulü, Öğrenci devamının izlenmesi, Nakil ve geçiş işleri, Kayıt silme Sağlık önlemleri, Güvenlik önlemleri, Kimlik verilmesi, Burs sağlanması, Sınavlarla ilgili işlemler, Sınıf geçme işlemleri, Mezuniyet ve diploma işlemleri, Aday, çırak ve çırak öğrencilerin sağlık sigorta prim işlemleri vd.

2. Personel İşleri: Atama, nakil, görevlendirme, Stajyerlik-adaylık işlemleri, Personel özlük hakları, Sicil ve disiplin işleri, Sağlık-güvenlik-askerlik işlemleri, Devam izleme, Denetleme ve değerlendirme vd.

3. Öğretim işleri: Yıllık, ünite ve günlük planlar, Sınıf öğretmenler toplantısı, Zümre öğretmenler toplantısı, Zümre başkanları toplantısı, Şube öğretmenler toplantısı, Bölüm başkan/şefleri toplantısı, Ders araç-gerecinin sağlanması, Kütüphane, laboratuvar, atölye işleri, Öğretim süreci vd.

4. Eğitim işleri: Rehberlik hizmetleri, Öğrenci ödül ve disiplin işleri, Öğretmenler kurulu toplantısı, Eğitici kulüp çalışmaları, Okul aile birliği, koruma dernekleri, Okul-çevre ilişkileri vd.

5. İşletmecilik: Bina, tesis, donatım, bakım ve onarım işleri, Sivil savunma, yangından korunma ve güvenlik işleri, Yazı işleri, Hesap işleri, Ayniyat işleri, Kooperatif ve kantin işleri, Döner sermaye işleri vd.

Kriter ve Göstergeler:

Alt Kriter 5a: Süreçler sistematik olarak nasıl tasarlanmakta ve yönetilmektedir?
Bu alt kriter şu konuları içerebilir:

1. Politika ve stratejinin yaşama geçirilmesini sağlayacak kilit süreçler de dahil olmak üzere kurumun süreçlerinin tasarlanması
2. Kullanılan süreç yönetimi sisteminin kurulması
3. Süreç yönetiminde ISO 9000 gibi kalite sistemlerini, çevre, çalışan sağlığı ve iş güvenliği sistemlerini kapsayan standartların uygulanması
4. Süreç ölçümlerinin kullanılması ve performans hedeflerinin belirlenmesi
5. Süreçlerin etkin bir biçimde yönetilebilmesi için, kurumun kendi içinde ve işbirliği içinde olduğu kurumlarla süreçler arası konuların çözüme kavuşturulması

Alt Kriter 5b:Süreçler, müşterileri ve diğer paydaşları tam olarak tatmin etmek ve onlar

için giderek artan bir değer yaratmak amacıyla gerektiğinde yenilikçi yaklaşımlar kullanılarak nasıl iyileştirilmektedir?

1. Kademeli (Küçük küçük iyileştirmelerle (Kaizen anlayışı ile) süreci iyileştirme) ve sıçramalı (AR-GE çalışmaları, sürekli yatırımlarla ve buluşlarla süreci iyileştirme) iyileştirme fırsatlarının ve diğer değişiklik olanaklarının belirlenmesi ve önceliklendirilmesi

2. Performans sonuçlarının, algılama verilerinin ve öğrenme faaliyetlerinden elde edilen bilgilerin; önceliklerin, iyileştirme hedeflerinin ve daha iyi çalışma yöntemlerinin belirlenmesi amacıyla kullanılması

3. Çalışanların, müşterilerin ve işbirliği yapılan kurumların yaratıcı ve yenilikçi yeteneklerinin kademeli ve sıçramalı iyileştirme fırsatları doğrultusunda ortaya çıkarılması ve bunlardan yararlanılması

4. Yeni süreç tasarımları, çalışma felsefeleri ve teknolojilerin ortaya çıkarılması ve bunlardan yararlanılması

5. Değişiklikleri uygulamak amacıyla uygun yöntemlerin oluşturulması

6. Yeni ya da değiştirilmiş süreçlerin uygulanmasında pilot çalışmalar yapılmasını sağlanması ve uygulamanın denetimi

7. Süreç değişiklikleri konusunda ilgili tüm paydaşların haberdar edilmesi

8. Çalışanların yeni ya da değiştirilmiş süreçleri uygulamaya geçmeden önce bu konuda eğitim almış olmalarının sağlanması

9. Süreç değişikliklerinin uygulanması ile öngörülen sonuçların elde edildiğinin doğrulanması

Alt Kriter 5c: Ürün ve hizmetler müşterilerin gereksinim ve beklentileri temel alınarak nasıl tasarlanmakta ve geliştirilmektedir?

Bu alt kriter şu konuları içerebilir:

1. Müşterilerin ürün ve hizmetler konusunda hem mevcut hem de gelecekteki gereksinim ve beklentilerini, mevcut ürün ve hizmetler hakkındaki algılamalarını öğrenmek amacıyla pazar araştırması, müşteri memnuniyeti anketleri ve diğer geri bildirim araçlarından yararlanılması

2. Müşterilerin gelecekteki gereksinim ve beklentileri doğrultusunda ürün ve hizmetlerin zenginleştirilmesi amacıyla yapılması gereken iyileştirme çalışmalarının öngörülmesi ve belirlenmesi

3. Müşterilerin gereksinim ve beklentilerine yanıt verebilecek yeni ürün ve hizmetlerin tasarlanması (MEB'ce hazırlanan mevzuat) ve geliştirilmesi

4. Rekabet gücü olan ürün ve hizmetler geliştirmek için yenilikçilik ve yaratıcılıktan yararlanılması

5. İşbirliği yapılan kurumlara birlikte yeni ürünler geliştirilmesi

Alt Kriter 5d: Ürün ve hizmetler nasıl üretilmekte, sunulmakta ve servisi sağlanmaktadır?

Bu alt kriter şu konuları içerebilir:

1. Tasarımlara ve geliştirilmelere uygun ürün ve hizmetlerin üretilmesi ya da sağlanması

2. Ürün ve hizmetlerin mevcut ve olası müşterilere duyurulması, pazarlanması ve satışı

3. Ürün ve hizmetlerin müşterilere sunulması

4. Uygun durumlarda ürün ve hizmetler için servis sağlanması

Alt Kriter 5e: Müşterilerle ilişkiler nasıl yönetilmekte ve geliştirilmektedir?

Bu alt kriter şu konuları içerebilir:

1. Müşterilerin kurumla güncel iletişim gereksinimlerinin belirlenmesi ve karşılanması

2. Şikâyetler dahil olmak üzere güncel iletişimden elde edilen geri bildirim değerlendirilmesi

3. Müşterilerin gereksinim, beklenti ve önceliklerini değerlendirmek ve gerekli çözümleri geliştirmek amacıyla önleyici davranılması

4. Müşterilerin ürün hizmet ve diğer satış ve servis süreçlerinden memnuniyet derecelerini belirlemek amacıyla satışların servis hizmetlerinin ve diğer müşteri ilişkilerinin izlenmesi (Programın veya hazırlanan mevzuatın uygulanması, izlenmesi, ve değerlendirilmesi olarak anlaşılmalıdır.)

5. Müşteri satış ve servis ilişkilerinde yaratıcılık ve yenilikçiliğin sürdürülmesi

6. Düzenli olarak yapılan anketlerin, önceden belirlenmiş diğer amaçlar ve günlük müşteri ilişkileri sırasında toplanan verilerin, müşterilerin kurumla olan ilişkilerinden duydukları memnuniyet düzeyinin saptanması ve artırılması amacıyla kullanılması

2.9.6 Sonuç Kriterleri

Sonuç kriterleri, okulun faaliyetleri sonucu ne elde ettiğini sorgular. Bu bölümde dört kriter vardır: Müşteri Memnuniyeti ile İlgili Sonuçlar, Çalışan Memnuniyeti ile İlgili Sonuçlar,

Sonuç Kriterleri Değerlendirilirken Mükemmellik Modelince İstenenler;

1) Sonuçların eğilimi; Tek bir sonuç eğilim göstermez. Eğilim, sonuçların yıllar itibariyle gösterdikleri seyri ifade eder. Bu sebeple sonuç kriterlerinin değerlendirilmesinde en az üç yıllık veriye ihtiyaç duyulur.

Sonuçların olumlu kabul edilebilmesi için ya yıldan yıla artan sonuçlar (Örnek, öğrenci memnuniyeti 2011 yılında % 60 iken sonraki yıllarda 65, 72, 76 vb. artış göstermesi) ya da her yıl yüksek performans göstermesi gerekir (Örnek, öğrenci memnuniyeti 2011 yılında % 85 iken sonraki yıllarda bu rakama yakın 83, 87, 90, 89 vb. sonuçlar vermesidir).

2) Hedef; Değerlendirilen kritere ilişkin bir hedef konmuş mu ve konulan hedefe ulaşılmış mı? sorularının cevabı aranır.

3) Karşılaştırma; Elde edilen sonuçlar en iyi okul ile ve il ortalaması ile karşılaştırılmış mı? Karşılaştırmada sonuçları olumlu kabul edebilmek için elde edilen sonuçların öncelikle il ortalamasından, nihai hedef olarak da ilin/bölgenin/ülkenin en iyi okul/kurumundan daha yüksek olması gerekir.

4) Sonuçların yaklaşımdan kaynaklanması; Okul ortaya koyduğu sonuçların kendi çalışmalarının, uyguladığı yöntem ve tekniklerin bir sonucu olduğunu ispat etmelidir. (Örnek, okul öğrenci başarılarına ilişkin yıldan yıla artan sonuçlarını veriyor.

Bu başarıyı sağlayabilmesi için yıllar itibariyle de bir takım iyileştirmeler yapması gerekir. Hiçbir iyileştirme yapılmadığı halde veya okulun işleyişinde, yönetiminde bir takım iyileştirmeler olmadığı halde sonuçların yıldan yıla artması izah edilemez. Böyle bir durum, öğrenci başarısının artmasında okulun dışında, öğrencinin özel ders alması, dershaneye gitmesi gibi başka faktörlerin etkisi olduğunu akla getirir.)

Sonuç kriterleri algı verisi ve diğer göstergeler(Performans parametreleri) şeklinde iki boyutta değerlendirilir. Algı verisi, muhatabın okula ilişkin algılamalarını ortaya koyar. Örneğin; 7 nolu kriterde muhatap çalışandır ve bu kriterde çalışanın okula ilişkin algısı belirlenmeye çalışılır. Algı verileri muhatapla yüz yüze görüşme, anket uygulama vb. yöntemlerle ölçülebilir. Diğer göstergeler bölümünde ise, muhatabın memnuniyetini sağlamak için neler yapıldı ise onlar değerlendirilir.

²⁴¹ MEB, EFQM Mükemmellik Modeli Eğitim Kurumları Kılavuzu,Ankara, 2000, s.9.

Örneğin; 7 nolu kriterde muhatabın çalışan olduğu söylenmişti. Okul çalışanını memnun edebilmek için neler yaptı ise bu bölümde değerlendirilir (çalışanın hizmet içi eğitimleri, özlük haklarındaki iyileşmeler, okulun karar süreçlerine katılımı, çalışanlara dönük sosyal, kültürel aktiviteler vb.).

Sonuç kriterlerinde değerlendirme yapılırken, sonuçların mutlaka sayısal sonuç olması gerekir. Sayısal olmayan başka bir ifade ile ölçülmemiş sonuçlar dikkate alınmaz (Örneğin; okulun; “çalışanlarımız bizden çok memnundur.” ifadesi yerine “çalışanlarımızın okuldan memnuniyeti 100 üzerinden 65’dir” gibi sayısal ifadeler kullanması gerekir).

Anketlerde okulda yürütülen hizmetlerle ilgili çeşitli ifadeler yer almakta ve dolduracak kişiden bu ifadelere ne derece katıldıklarını belirtmeleri istenmektedir. Anketi dolduracaklardan katılma derecelerini (1 en düşük, 5 en yüksek) olmak üzere birden beşe kadar ayrılmış sütunlardan birini işaretleyerek doldurmaları istenmektedir.

Anketler değerlendirilirken her bir ifadeye ilişkin verilen puanın ortalaması alınır. Ayrıca ankette yer alan iletişim, güvenlik, güvenilirlik vb. başlıklar altında yer alan ifadelere ilişkin değerlendirmeler, sadece o başlık altında yer alan ifadelerin değerlendirilmesi ile okulun iletişime, güvenliğe, güvenilirliğe ilişkin ortalama memnuniyetini belirlemek için kendi içinde değerlendirilebilir. Ortalama;

1.00 - 1.80 aralığında ise belirtilen ifadeye hiç katılmadıkları

1.81 - 2.60 aralığında ise belirtilen ifadeye az katıldıkları

2.61 - 3.40 aralığında ise belirtilen ifadeye orta derecede katıldıkları

3.41 - 4.20 aralığında ise belirtilen ifadeye oldukça katıldıkları

4.21 - 5. 00 aralığında ise belirtilen ifadeye tamamen katıldıkları

şeklinde değerlendirilir. 3.40 ve daha düşük sonuçlar “İyileştirmeye Açık Alan” olarak belirlenir.

İŞLEMLER	
5. Kriter: Süreç Yönetimi	100 puan
1.	Okul/kurum süreçleri nasıl tasarlanmaktadır?
2.	Okul/kurum kritik ve kilit süreçlerini nasıl belirlemektedir?
3.	Okul/kurum, süreç performanslarını nasıl ölçmekte ve yönetmektedir?
4.	Okul/kurum süreçleri nasıl gözden geçirilmekte ve iyileştirilmektedir?
5.	Okul/kurum yenileşim (inovasyon) ile ilgili gelişmeleri nasıl takip etmekte ve süreçlerine nasıl yansıtılmaktadır?

Tablo 16. Eğitim kurumları (meslek liseleri) 5 Nolu kriter öz değerlendirme formu ²⁴²

2.9.6.1.Müşteri (Hizmetten Yararlanan) Memnuniyetine İlişkin Sonuçlar (6 Nolu Kriter)

Kurum dış müşterilerle ilgili olarak ne gibi sonuçlar elde etmektedir. Okul için hizmetten yararlanan denildiğinde; öğrenci, veli, toplum, bir üst sınıf, bir üst öğrenim kurumu, işveren akla gelir. Bu kriterde bu kesimlerin okuldan ne derece memnun olduğu değerlendirilecektir. Okulların imkan ve yeterliliklerini dikkate alarak zamanla diğer kesimlerin de memnuniyetinin ölçmesi gerekir.²⁴³

Bu alt kriter şu konuları içerebilir:

Bu ölçümler dış müşterilerin kurum hakkındaki algılamalarına ilişkin müşteri anketleri, odak grupları, müşterilerin yaptığı tedarikçi değerlendirmeleri, şikâyet ve övgüleri gibi yöntemlerle elde edilmiş verilerdir.

Müşterilerin algılanmalarına ilişkin ölçümler, kurumun amacına bağlı olarak aşağıdaki konuları içerebilir:

²⁴² MEB, Okullarda Süreç Yönetimi Kalite Dökümanları, 2011, Ankara, s.149.

²⁴³ MEB, Taşra Teşkilatı Toplam Kalite Yönetimi Uygulama Projesi Kılavuzu, a.g.e. ,s.43

1. Genel İmaj: Erişilebilirlik, iletişim, esneklik, önleyici davranış, yanıt verebilme
2. Ürün ve hizmetler: Kalite, Değer, Güvenirlilik, Tasarımda Yenilik, Teslimat ve sunum (Bir üst öğrenim kurumuna ya da mezunların iş piyasasına sunulması olarak anlaşılmalıdır.), Çevre üzerinde etki
3. Satış ve satış sonrası destek (Eğitim hizmetlerinin sunulması süreci ve mezunlarla ilişkiler anlaşılmalıdır.) : Çalışanların yeterlik ve davranışları, Tavsiye ve destek, Müşteriyi bilgilendirme ve teknik dokümanlar, Şikâyetleri ele alma, Ürüne ilişkin eğitim (Mezunlarda hedeflenen bilgi, beceri ve davranışların paydaşlara duyurulması olarak anlaşılmalıdır.), Yanıt verme süreci, Teknik destek, Garanti kapsamındaki karşılıklar
4. Müşteri Bağlılığı: Yeniden satın alma eğilimi (Satın alma, eğitim-öğretim hizmeti alma olarak anlaşılmalıdır.), Kurumun diğer ürün ve hizmetlerini satın alma isteği, Kurumu başkalarına tavsiye etme isteği

6b Performans Göstergeleri

Bu göstergeler kurumun kendi performansını izlemek, anlamak, tahmin etmek ve iyileştirmek; dış müşterilerin algılamalarını tahmin etmek amacıyla kullandığı iç göstergelerdir.

Müşterilere ilişkin iç performans göstergeleri, kurumun amacına bağlı olarak aşağıdaki konuları içerebilir:

1. Genel İmaj: Alınan ödül ve unvanların sayısı, ödüllere aday gösterilme, Basında yer alma
2. Ürün ve hizmetler: Rekabet gücü, Kusur, hata ve iade oranları (Disiplin ile ilgili olaylar, ayrılan öğrenciler vb. anlaşılmalıdır), Garanti kapsamındaki karşılıklar, Şikâyetler, Lojistik göstergeler, Ürün ömrü (Okulda kazandırılan bilgi, beceri ve tutumların kalıcılığı, geçerliliği ve kullanılabilirliği anlaşılmalıdır), Tasarımda yenilik, Pazara sunma süresi(Sınıf tekrarı, sınıfta kalma oranları ortalama süreleri anlaşılmalıdır.)
3. Satış ve satış sonrası destek: Eğitim talebi, şikâyetlerin ele alınması, yanıt verme oranı
4. Müşteri bağlılığı: İlişkinin sürekliliği, etkin öneriler, siparişlerin sıklığı/değeri (Normal eğitim öğretim hizmetleri dışındaki paydaşlardan gelen diğer hizmet talepleri anlaşılmalıdır), ömür değeri, şikâyet ve övgülerin sayısı, kazanılan ve/veya kaybedilen işler (Proje, yarışma vb. anlaşılmalıdır), müşteriyi elde tutma (Mezunlar, ailelerle ve işbirliği yapılan diğer paydaşların bağlılığı)

SONUÇLAR	
6a. Kriter: İşletme İle İlgili Memnuniyet Sonuçları	20 puan
	<p>Aşağıda sıralanan göstergelere ilaveler yapılabilir, her bir gösterge ile ilgili mutlaka sayısal sonuç verilmeli ve bizzat muhatabın algısını içermelidir, sonuçlar mümkün olduğu ölçüde geçmiş yıllarla ve il ortalamaları ile karşılaştırılmalı olarak verilmeli ve grafiklerle desteklenmelidir. Sayısal olmayan sonuçlar dikkate alınmayacaktır)</p> <p>İletişim,</p> <p>İşbirliği,</p> <p>Dilek, öneri ve şikâyetler (dinleme, dikkate alınma, yanıtlama vb.),</p> <p>Güvenilirlik,</p> <p>Kararlara katılım,</p> <p>Merkezde uygulanan programların niteliği, yeterliliği,</p> <p>Program geliştirme,</p> <p>Eğitimcilerin yeterliliği,</p> <p>Eğitim araç-gerecinin, okul ve atölye donanımının yeterliliği,</p> <p>İşletmede çalışan/staj gören/ mezun öğrencilerin işe ilişkin tavır tutum ve davranışları,</p> <p>İşletmede çalışan/staj gören/ mezun öğrencilerin ekip çalışmalarına yatkınlığı,</p> <p>İşletmede çalışan/staj gören/ mezun öğrencilerin bilgi ve iletişim teknolojilerine yatkınlığı,</p> <p>İşletmede çalışan/staj gören/mezun öğrencilerin bilgi ve beceri düzeyi,</p>

Tablo 17.Eğitim kurumları (meslek liseleri) 6 nolu kriter öz değerlendirme formu ²⁴⁴

2.9.6. 2 Öğrenci Memnuniyeti İle İlgili Performans Göstergeleri (6 b Kriteri)

Aşağıda belirtilen alanlara ilişkin geçmiş yıllara ait veriler arşiv taraması yapılarak toplanır. Bu bölümde de veriler sayısal olmalı, eğilimler belirlenmeli, karşılaştırmalar yapılmalı, hedeflere ulaşma düzeyi belirtilmeli ve sonuçların yaklaşımdan kaynaklandığı ispat edilmelidir.

²⁴⁴ MEB, Okullarda Süreç Yönetimi Kalite Dökümanları, 2011, Ankara, s.149.

Bu alanlar;

1. Öğrenci devamsızlık oranları
2. Devamsızlıktan sınıf tekrarına kalan öğrenci sayıları
3. Başarısızlıktan sınıfta kalan öğrenci sayıları
4. Sorumlu geçen veya ek sınavla geçen öğrenci sayıları
5. Okuldan ayrılan veya uzaklaştırılan öğrenci sayıları
6. Sınıfını doğrudan geçen öğrenci sayıları
7. Sağlık kuruluşlarına sevk alan öğrenci sayıları
8. Rapor alan öğrenci sayıları
9. Bir üst öğrenim kurumuna yerleştirilen öğrenci sayıları
10. (Ara insan gücü yetiştiren okullar için) mezuniyet sonrası işe yerleştirilen öğrenci sayıları
11. Öğrencilerden gelen öneri/dilek sayıları
12. Öğrenciden gelen şikâyet sayıları
13. Öğrencilerin iyileştirme çalışmalarına (gönüllü) katılım oranları
14. Okulda kaza geçiren öğrenci sayıları
15. Öğrencilere yönelik düzenlenen sosyal, kültürel ve sportif faaliyet sayıları ve bu faaliyetlere katılım oranları
16. Öğrencilerin “Öğrenci Memnuniyeti Anketine” cevap verme oranları
17. Öğrencilere sunulan hizmetler boyutunda okula verilen ödül ve başarı belgeleri
18. Okulun başarısından dolayı yerel ve genel basında yer alma durumları
19. İdari denetim veya teftişlerde okulun öğrencilere sağladığı hizmetleri doğrulayan, öven veya eleştiren raporlar
20. Başka okullardan yatay geçiş yapan öğrenci sayıları
21. Öğrenci memnuniyetini izleyen başka göstergeler

SONUÇLAR	
6a.1 Kriter: Öğrenci ile İlgili Memnuniyet Sonuçları	30 puan
	<p>(Aşağıda sıralanan göstergelere ilaveler yapılabilir, her bir gösterge ile ilgili mutlaka sayısal sonuç verilmeli ve bizzat muhatabın algısını içermelidir, sonuçlar mümkün olduğu ölçüde geçmiş yıllarla ve il ortalamaları ile karşılaştırmalı verilmeli ve grafiklerle desteklenmelidir. Sayısal olmayan sonuçlar dikkate alınmayacaktır.)</p> <p>Mesleki Eğitim Merkezi hizmetlerine ulaşma, İletişim, Dilek, öneri ve şikâyetler (dinleme, dikkate alınma, yanıtlama vb.) Güvenilirlik, Rehberlik ve yönlendirme hizmetleri, Güvenlik, Kararlara katılım, Öğrenci işleri, Ders programları, Öğrenme/öğretme yöntemleri, Sınıf ortamı, Ders araç gereçleri, Ders arası (Dinlenme ve ihtiyaçlarını karşılama yeterliliği), Merkezin ortamı (fiziki ve psiko-sosyal şartlar), Kantin, yemekhane, yatakhaneler (varsa), Etkinliklerin değerlendirilmesi, Öğrenci kulüpleri, Değerlendirme, ödül, takdir, teşekkür, Atölye eğitimi, İşletme ortamı, İşletmede eğitim, Çalışanların yeterlik ve davranışları, İşe ilişkin tavır, tutum, davranış kazanma.</p>

Tablo 18. Eğitim kurumları (meslek liseleri) 6a nolu kriter öz değerlendirme formu ²⁴⁵

2.9.6.3 Veli Memnuniyeti İle İlgili Performans Göstergeleri (6 b Kriteri)

Aşağıda belirtilen alanlara ilişkin geçmiş yıllara ait veriler arşiv taraması yapılarak toplanır. Bu bölümde de veriler sayısal olmalı, eğilimler belirlenmeli, karşılaştırmalar yapılmalı,

²⁴⁵ MEB, Okullarda Süreç Yönetimi Kalite Dökümanları, 2011, Ankara, s.149.

hedeflere ulaşma düzeyi belirtilmeli ve sonuçların yaklaşımdan kaynaklandığı ispat edilmelidir.

Bu alanlar;

1. Veliden gelen öneri/dilek sayıları
2. Veliden gelen şikâyet sayıları ve bunların ne kadarının çözümlendiği
3. Veli memnuniyeti anketine cevap verme oranları
4. Okul-Aile işbirliğinin sağlandığı kurul ve komisyon çalışmalarına katılım oranları
5. Veliye yönelik hizmetler ve veli - okul ilişkilerindeki başarı sebebiyle alınan ödül, teşekkür, takdir vb. sayıları
6. Okul veli ilişkileri sebebiyle yerel ve genel basında yer alma oranları
7. İdari denetimlerde veya müfettişlerce yapılan teftişlerde okul veli ilişkileri ile ilgili yapılan değerlendirmeler.

SONUÇLAR	
6a.2 Kriter: Veli İle İlgili Memnuniyet Sonuçları	20 puan
	<p>(Aşağıda sıralanan göstergelere ilaveler yapılabilir, her bir gösterge ile ilgili mutlaka sayısal sonuç verilmeli ve bizzat muhatabın algısını içermelidir, sonuçlar mümkün olduğu ölçüde geçmiş yıllarla ve il ortalamaları ile karşılaştırmalı olarak verilmeli ve grafiklerle desteklenmelidir. Sayısal olmayan sonuçlar dikkate alınmayacaktır)</p> <p>Mesleki Eğitim Merkezi hizmetlerine ulaşma, İletişim, Dilek, öneri ve şikâyetler (dinleme, dikkate alınma, yanıtlanma vb.) Güvenilirlik, Rehberlik ve yönlendirme Güvenlik, Kararlara katılım, Öğrenci işleri, Çalışanların yeterlik ve davranışları, Eğitim ortamı, Ders araç gereçleri, donatım, Ders arası (dinlenme ve ihtiyaçlarını karşılama yeterliliği), Mesleki Eğitim Merkezinin fiziki ortamı, Kantin, yemekhane (varsa)</p>

Tablo 19.Eğitim kurumları (meslek liseleri) 6b nolu kriter öz değerlendirme formu ²⁴⁶

²⁴⁶ MEB, Okullarda Süreç Yönetimi Kalite Dökümanları, 2011, Ankara, s.149.

2.9.7. Çalışan Memnuniyetine İlişkin Sonuçlar(7 Nolu Kriter)

Kurum, çalışanları ile ilgili olarak ne gibi sonuçlar elde etmektedir.

2.9.7.1. 7a Algılama ölçümleri

Bu ölçümler çalışanların kurum hakkındaki algılamalarına ilişkin çalışanların memnuniyeti anketleri, odak grupları, görüşmeler, sistematik performans değerlendirmeleri gibi yöntemlerle elde edilen verilerdir.

Çalışanların algılamalarına ilişkin ölçümler, kurumun amacına bağlı olarak aşağıdaki konuları içerebilir:²⁴⁷

1. Motivasyon: Kariyer geliştirme, iletişim, yetkelendirme fırsat eşitliği, katılım, liderlik, öğrenme ve başarıma fırsatı, tanıma, hedef belirleme ve performansın değerlendirilmesi, kurumun değerleri, misyonu, vizyonu, politika ve stratejisi, eğitim ve geliştirme, Takdir ve ödüllendirme

2. Tatmin: Kurumun yönetilmesi, istihdam koşulları, çalışanlara sağlanan tesis ve hizmetler, sağlık ve güvenlik koşulları, iş güvencesi, ücret ve ücret dışı ödemeler, çalışma arkadaşları ile ilişkiler, değişimin yönetimi, kurumun çevre politikası ve çevre üzerindeki etkisi, kurumun yerel ve genel toplum üzerindeki rolü, çalışma ortamı çalışanların idari işlerinde doğruluk ve duyarlılık, isteklerin yanıtlanma hızı.

Eğitim kurumları (meslek liseleri) 7a nolu kriter öz değerlendirme formu aşağıda gösterilmiştir.

²⁴⁷ MEB, EFQM Mükemmellik Modeli Eğitim Kurumları Kılavuzu,Ankara, 2000, s.9.

7a. Kriter: Çalışanlar ile İlgili Memnuniyet Sonuçları	60 puan
	<p>(Aşağıda sıralanan göstergelere ilaveler yapılabilir, her bir gösterge ile ilgili mutlaka sayısal sonuç verilmelidir, sonuçlar bizzat muhatabın algılarından elde edilmelidir, sonuçlar mümkün olduğu ölçüde geçmiş yıllarla ve il ortalamaları ile karşılaştırmalı verilmeli ve grafiklerle desteklenmelidir. Sayısal olmayan sonuçlar dikkate alınmayacaktır)</p> <p>Kariyer geliştirme, İletişim, Yetkilendirme Fırsat eşitliği, Kararlara katılım, Yönetimden memnuniyet, Takdir-tanıma sistemi, Performans değerlendirme sistemi, Merkezin vizyon, misyon ve değerlerine ilişkin algılamalar, Destek (moral, motivasyon, kariyer, ekipman vb.), Merkezde bulunan araç-gereçler, Merkezin ortamı (fiziki şartlar ve psiko-sosyal şartlar), Çalışanlara merkez tarafından sağlanması gereken hizmetler, Atölye ortamı ve donanımı, Sağlık ve güvenlik koşulları Ücret ve ücret dışı olanaklar, Merkezin yerel ve genel toplum içindeki rolü,</p>

Tablo 20. Eğitim kurumları (meslek liseleri) 7a nolu kriter öz değerlendirme formu ²⁴⁸

2.9.7.2. 7b Performans Göstergeleri

Bu göstergeler kurumun, çalışanlarının performansını izlemek, anlamak, tahmin etmek ve iyileştirmek; algılamalarını tahmin etmek amacıyla kullandığı iç göstergelerdir.

Çalışanlara ilişkin iç performans göstergeleri, kurumun amacına bağlı olarak aşağıdaki konuları içerebilir:²⁴⁹

²⁴⁸ MEB, Okullarda Süreç Yönetimi Kalite Dökümanları, 2011, Ankara, s.149.

²⁴⁹ MEB, EFQM Mükemmellik Modeli Eğitim Kurumları Kılavuzu, Ankara, 2000, s.11

1. Başarılar: Yetkinlik gereksinimleri ile mevcut yetkinlik düzeylerinin karşılaştırılması, üretkenlik, hedeflere ulaşmak amacıyla yapılan eğitim ve geliştirme çabalarının başarı oranları

2. Motivasyon ve katılım iyileştirme ekiplerine katılım, öneri sistemlerine katılım, eğitim ve gelişme düzeyleri, ekip çalışmasının ölçülebilir yararları, bireylerin ve ekiplerin tanınması, çalışanların memnuniyeti anketlerine yanıt verme oranları

3. Tatmin: devamsızlık ve hastalık oranları, iş kazaları düzeyi, şikâyetler, işe alma eğilimleri, personel devir oranları, grevler, ücret dışı haklardan yararlanma, kurumun sağladığı olanaklardan yararlanma (eğlence, kreş vb.)

4. Kurum tarafından çalışanlara sağlanan hizmetler: çalışanların idari işlerinde doğruluk ve duyarlılık, iletişim etkinliği, isteklerin yanıtlanma hızı, eğitimin değerlendirilmesi

2.9.7.3. Çalışan Memnuniyeti İle İlgili Performans Göstergeleri (7 b Kriteri)

Aşağıda belirtilen alanlara ilişkin geçmiş yıllara ait veriler arşiv taraması yapılarak toplanır. Bu bölümde de veriler sayısal olmalı, eğilimler belirlenmeli, karşılaştırmalar yapılmalı, hedeflere ulaşma düzeyi belirtilmeli ve sonuçların yaklaşımdan kaynaklandığı ispat edilmelidir.

Bu alanlar;

1. İyileştirme ekiplerine çalışanların katılım oranları
2. Öneri sistemlerine katılım oranları
3. Çalışanın dile getirdiği şikâyet sayıları
4. Eğitim ve gelişme düzeyleri (Eğitim düzeylerindeki artışlar; Lisans tamamlayanlar, Yüksek lisans, Doktora yapanlar)
5. Kişi başına alınan hizmet içi eğitim miktarı(Yıllık kişi başına kaç saat?)
6. Çalışan memnuniyeti anketine katılım oranları
7. Devamsızlık ve hastalık oranları (Raporlar)
8. İş kazaları (Uygulamalı okullarda)
9. Okulda ortalama olarak bir çalışanın kaç yıl görev yaptığı
10. Okuldan ayrılmak isteyen personel sayısı
11. Çalışanlara sağlanan ücret dışı hizmetler ve bunlara katılım oranları (Geziler, kreşler, kutlamalar vb.)
12. İdari amirlerce yapılan denetimlerde veya müfettişlerce yapılan teftişlerde personel yönetimi ile ilgili yapılan değerlendirmeler.
13. Çalışan memnuniyetini izleyen başka göstergeler

7b. Kriter: Çalışanlar ile İlgili Performans Sonuçları	70 puan
	<p>(Aşağıda sıralanan göstergelere ilaveler yapılabilir, her bir gösterge ile ilgili mutlaka sayısal sonuç verilmelidir, sonuçlar mümkün olduğu ölçüde geçmiş yıllarla ve il ortalamaları ile karşılaştırılmalı olarak verilmeli ve grafiklerle desteklenmelidir. Sayısal olmayan sonuçlar dikkate alınmayacaktır)</p> <p>Çalışanların iyileştirme ekiplerine katılım yüzdesi, Öneri/dilek sayısı ve dikkate alınma yüzdeleri, Şikâyet sayısı ve dikkate alınma yüzdeleri, Eğitim ve gelişim düzeyleri yüzdeleri (Lisans tamamlayan, yüksek lisans ve doktora yapanlar), Çalışanların hizmet içi eğitime katılım yüzdesi, Çalışanlara verilen ödül/belge sayıları ve bunların çalışan sayısına oranı (yüzdesi), Memnuniyet anketlerine cevap verme yüzdesi, Çalışan başına düşen devamsızlık sayısı, Merkezde görev yapan öğretmenlerin, bu okuldaki ortalama görev süresi, Çalışana sağlanan hizmetlerin (Kreş, servis, gezi ve sosyal, kültürel, sportif vb. etkinlikler) her bir alanıyla ilgili faaliyet sayıları ve katılım yüzdeleri, Çalışanların yıllık iş kazası sayısı, Çalışanlara sağlanan ücret ve ücret dışı olanaklar.</p>

Tablo 21. Eğitim kurumları (meslek liseleri) 7b nolu kriter öz değerlendirme formu ²⁵⁰

2.9.8. Toplum Memnuniyetine İlişkin Sonuçlar

Kurum, içinde bulunduğu toplumla(yerel, ulusal veya uluslararası) ilişkili olarak ne gibi sonuçlar elde etmektedir. Toplum memnuniyeti, bir okul/kurumun toplumsal sorumluluk duyarak içinde yaşadığı topluma sağladığı tüm katkıları kapsar.

Alt kriterler

Toplumla ilgili sonuçlar kriteri kapsamında aşağıdaki iki alt kriter göz önünde bulundurulmalıdır.

2.9.9. Toplum Memnuniyetine İlişkin Algı Verileri (8 a Kriteri)

2.9.9.1. 8a Algılama Ölçümleri

Bu ölçümler toplumun kurum hakkındaki algılamalarını anketler, raporlar, kamuoyuna açık toplantılar, toplum örgütleri ve devlet yetkilileri gibi kaynaklardan elde edilen verilerdir.

²⁵⁰ MEB, Okullarda Süreç Yönetimi Kalite Dökümanları, 2011, Ankara, s.149.

Toplum algılamasına ilişkin ölçümler, kuruluşun amacına bağlı olarak aşağıdaki konuları içerebilir.²⁵¹

1. Toplumsal sorumluluk sahibi bir kurum olarak: Toplum açısından gerekli bilgilerin açıklanması, fırsat eşitliği uygulamaları(1739 sayılı yasada temel ilke olarak vardır), yerel ve ulusal ekonomi üzerindeki etkiler, ilgili yetkililerle ilişkiler, etik davranış.

2. Faaliyetlerini yürüttüğü yerdeki topluma katılım: Eğitim ve öğretim faaliyetlerine katılım, sağlık ve refah konularına destek, spor ve eğlence faaliyetlerine destek(Kültürel faaliyetler de eklenebilir.), gönüllü çalışmalar ve hayır işleri, kurumun faaliyetleri ve/veya ürün ömrü süresince ortaya çıkan rahatsızlık ve zararların azaltılması ve önlenmesine yönelik çalışmalar(Psikolojik danışma ve rehberlik hizmetleri, eğitim öğretim hizmetlerinde müşteri gereksinimlerine uygun yapılan uyarlamalar anlaşılmalıdır.), sağlığa ilişkin riskler ve kazalar, gürültü ve koku, tehlikeler (güvenlik), kirlilik ve zehir atıkları, kaynakların korunması ve sürekliliğini destekleyen çalışmaların raporlanması, taşıma biçiminin seçimi(Öğrencinin gidiş gelişi olarak düşünülmelidir.), ekolojik etki(Okulun kullandığı yakıt türü, atıkları vb.), atıkların ve ambalajların azaltılması ya da kaldırılması, hammadde ve diğer girdilerin ikamesi, gaz-su-elektrik - yeni ve dönüşümlü malzemeler gibi yardımcı kaynakların kullanılması.

2.9.9.2. 8b Performans Göstergeleri

Bu göstergeler kurumun kendi performansını izlemek, anlamak, tahmin etmek ve iyileştirmek; toplumun kuruluşa ilişkin algılamalarını tahmin etmek amacıyla kullandığı iç göstergelerdir.²⁵²

Topluma ilişkin iç performans göstergeleri 8a'da sıralanan konuların yanı sıra kurumun amacına bağlı olarak, aşağıdaki konuları da içerebilir.

1. İstihdam düzeylerindeki değişikliklerin ele alınması (üretilen hizmet çeşitliliğindeki)
2. Basında yer alma
3. Yetkili ve resmi kurumlarda ilişkiler: Belgelendirme, onay ve izinler, planlama
4. Kazanılan unvan ve ödüller

²⁵¹ MEB, EFQM Mükemmellik Modeli Eğitim Kurumları Kılavuzu,Ankara, 2000, s.13.

²⁵² a.g.e. ,s.13.

2.9.9.3.Toplum Memnuniyeti İle İlgili Performans Göstergeleri

Aşağıda belirtilen alanlara ilişkin geçmiş yıllara ait veriler arşiv taraması yapılarak toplanır. Bu bölümde de veriler sayısal olmalı, eğilimler belirlenmeli, karşılaştırmalar yapılmalı, hedeflere ulaşma düzeyi belirtilmeli ve sonuçların yaklaşımdan kaynaklandığı ispat edilmelidir.

Bu alanlar;

- Basında yer alma (toplum memnuniyeti ile ilgili)
- Yetkili ve resmi kurumlarla ilişkiler çerçevesinde alınan belge, onay ve izinler
- Kazanılan unvan ve ödüller (toplum memnuniyeti ile ilgili)

8. Kriter: Toplumsal-Sosyal Sorumluluk ile İlgili Performans Sonuçları	50 puan
<p>(Aşağıda sıralanan göstergelere ilaveler yapılabilir, her bir gösterge ile ilgili mutlaka sayısal sonuç verilmelidir, sonuçlar mümkün olduğu ölçüde geçmiş yıllarla ve il ortalamaları ile karşılaştırmalı olarak verilmeli ve grafiklerle desteklenmelidir. Sayısal olmayan sonuçlar dikkate alınmayacaktır.)</p> <p>Merkezin diğer merkezlerle bilgi, deneyim paylaşımı ve çevre ile olan ilişkileriyle ilgili faaliyet sonuçları, Merkezin medyada toplumsal konularda olumlu yer almaya ilişkin sonuçlar, Toplumsal çevreyi geliştirmeye yönelik her türlü faaliyetlerle ilgili sonuçlar, Özel eğitim ihtiyacı olanlarla varsa toplumsal açıdan dezavantajlı bireylere sağlanan desteğe ilişkin sonuçlar, Toplum memnuniyetiyle ilgili kazanılan unvan ve ödül sayısı, Merkezin doğal kaynakların korunması, çevreye katkı, halk sağlığı, sosyal, kültürel, sportif vb. alanlarda toplumsal sorumluluk gereği gönüllü yaptığı faaliyet sayısı,</p>	

Tablo 22.Eğitim kurumları (meslek liseleri) 8 nolu kriter öz değerlendirme formu ²⁵³

2.9.10. Temel Performans Sonuçları (9 Nolu Kriter)

Kurum, planlanmış olan performansıyla ilgili olarak ne gibi sonuçlar elde etmektedir? sorusunun cevaplarına temel performans sonuçlarına bakarak ulaşırız.

Alt Kriterler

Temel performans sonuçları kriteri kapsamında aşağıdaki iki alt kriter göz önünde bulundurulmalıdır:

Kurumun amaç ve hedeflerine bağlı olarak, Temel Performans Çıktıları (9a) kapsamında

²⁵³ MEB, Okullarda Süreç Yönetimi Kalite Dökümanları, 2011, Ankara, s.149.

verilmiş olan bazı ölçümleri Temel Performans Göstergeleri (9b) kapsamında değerlendirilebilir ya da tersi bir durum söz konusu olabilir.

2.9.10.1. Temel Performans Çıktıları (9 a Kriteri)

Kurumun amaç ve hedefleriyle doğrudan bağlantılı bu ölçümler kurum tarafından planlanmış olan temel sonuçlar olup, aşağıdaki konuları içerebilir:²⁵⁴

1. Finansal sonuçlar (Genel bütçe, fon, döner sermaye gelirleri, diğer (kooperatif, kantin, bağışlar vb.) gelirler, gelir/gider dengesi, gelir yaratmada verimlilik, parasal olmayan gelirler, öngörülen bütçenin gerçekleştirme oranları olarak anlaşılmalıdır.): Hisse fiyatları, kar payları, brüt kar marjları, net kar, satışlar, bütçenin gerçekleştirilme düzeyi.
2. Finansal olmayan sonuçlar: Pazar payı (Mezun olan öğrenci sayısı, bir üst öğrenime devam edenlerin oranı, iş bulanların oranı vb. anlaşılmalıdır), pazara sunma süresi (Öğrenci akışı, sınıf tekrarı ve sınıfta kalma oranları anlaşılmalıdır), iş hacimleri (satış miktarı gibi büyüklükler) (Eğitim-öğretim faaliyetlerine ilişkin göstergeler, araştırma-geliştirme çalışmaları, çeşitli yarışmalar ve alınan derece/sonuçlar ve bunlara katılım anlaşılmalıdır.), başarı oranları (Eğitim-öğretim etkinliklerindeki başarı oranları, teftiş ve sicil raporları, alınan başarı belgeleri, ödüller, sertifikalar, unvanlar vb. başarı göstergeleri.)

9a. Kriter: Finansal Sonuçlar	50 puan
	<p>(Aşağıda sıralanan göstergelere ilaveler yapılabilir, her bir gösterge ile ilgili mutlaka sayısal sonuç verilmelidir, sonuçlar mümkün olduğu ölçüde geçmiş yıllarla ve il ortalamaları ile karşılaştırmalı olarak verilmeli ve grafiklerle desteklenmelidir. Sayısal olmayan sonuçlar dikkate alınmayacaktır.)</p> <p>Gelir ve gidere ilişkin sonuçlar,</p> <p>Harcamaların okul/kurum stratejik plan ve eylem planları ile uyumu,</p> <p>Verimlilik, tasarrufa ilişkin sonuçlar,</p> <p>Bütçe hedeflerine ulaşma oranı.</p>

Tablo 23. Eğitim kurumları (meslek liseleri) 9a nolu kriter öz değerlendirme formu ²⁵⁵

²⁵⁴ MEB, EFQM Mükemmellik Modeli Eğitim Kurumları Kılavuzu, Ankara, 2000, s.13.

²⁵⁵ MEB, Okullarda Süreç Yönetimi Kalite Dökümanları, 2011, Ankara, s.149.

2.9.10.2. Temel Performans Göstergeleri (9 b Kriteri)

Bu göstergeler kurumun temel performansına ilişkin olası çıktıları izlemek, değerlendirmek, tahmin etmek ve iyileştirmek amacıyla kullanılan operasyonel göstergelerdir.

Temel performans göstergeleri kurumun amaç, hedef ve süreçleriyle ilişkili olarak aşağıdaki konuları içerir:²⁵⁶

1. Süreçler: Performans (Yapılan iyileştirme sayıları, kurulan iyileştirme takımları, öneri ve bunları hayata geçirme sayıları vb.), yayılım(Yapılan iyileştirme çalışmalarına katılan paydaşlar, sayıları vb. göstergeler.), değerlendirmeler, yenilikler, iyileştirmeler, çevrim süreleri (Bir süreçte girdi aşamasından çıktı elde edilinceye kadar geçen süre olarak anlaşılmalıdır (örneğin: Eğitim/öğretim programlarının yıllık plana göre belirlenen sürede uygulanması), hata oranları, olgunluk (Bir sürecin azami düzeyde iyileştirilmesine yönelik yapılan çalışma olarak anlaşılmalıdır), üretkenlik, pazara sunma süreleri.)

2. Dış kaynaklar (işbirlikleri dahil) : Tedarikçi performansı, tedarikçi fiyatı, işbirliklerinin sayısı ve yarattığı katma değer (Burs verenler, yapılan bağışlar, seminer, konferans, panel vb. çalışmalar olarak anlaşılmalıdır.), işbirliği yapılan kurumların ürettiği yenilikçi ürün ve hizmet çözümlerinin sayısı ve yarattığı katma değer (Araştırma merkezleri, üniversiteler vb.leriyle yapılan ortak çalışma ve projeler), işbirliği yapılan kurumlarla ortak yürütülen iyileştirmelerin sayısı ve yarattığı katma değer, işbirliği yapılan kurumların katkılarının tanınması

3. Finansal: Nakit akışı (Girdiler: (genel bütçeden alınan pay, diğer gelirler) ve çıktılar: (personel giderleri, bakım-onarım ve diğer giderler), bilanço, amortisman, bakım giderleri, öz sermaye getirisi, net aktif getirisi, kredi notu.)

4. Binalar, donanım ve malzemeler (Amortisman, demirbaş, yeni bina ve ekleri, yararlanma oranları anlaşılmalıdır) : Hata oranları, stok devir hızı, yardımcı kaynakların tüketimi, yararlanma

5. Teknoloji: Yenilik oranı, entelektüel mülkiyetin değeri (Ortaya çıkan yayınlar, araştırmalar, bilim, kültür, sanat eserleri, buluşlar vb.lerin fikir haklarının korunması ve özendirilmesi için yapılanlar olarak anlaşılmalıdır), patent sayısı(Hazırlanan programlar, projeler, yayınlar (kitap, dergi, makale, sempozyum bildirisi) ve benzerlerinin sayısı olarak anlaşılmalıdır.), kullanım hakları

²⁵⁶ MEB, EFQM Mükemmellik Modeli Eğitim Kurumları Kılavuzu,Ankara, 2000, s.14.

6. Bilgi ve bilgi birikimi(Öğrenci/öğretmen oranları, kütüphane, bilgi işlem ve bilgi teknolojilerinden yararlanma; sanayi, bilim ve araştırma merkezleriyle yapılan çalışma ve projelerin sayısı vb. anlaşılmalıdır.): Erişilebilirlik (Yararlanma ve yeni bilgi üretme amacıyla bilgilere ulaşabilme kolaylığı olarak anlaşılmalıdır.), bütünsellik (Olayları ve kavramları amacımıza ve doğasına uygun olarak gruplara bölerek analiz ederken bu grupların kendi içindeki bütünlüklerini koruyarak inceleme olarak anlaşılmalıdır.), uygunluk, zamanında hazır olma, bilginin paylaşılması ve kullanımı, entelektüel birikimin değeri (Eleman başına düşen yayın sayısı (kitap, dergi, makale, sempozyum bildirisi), yayınların kapsam, hacim ve etkiler yönünden farklılıkları, artışların yıllara göre dağılımı vb. anlaşılmalıdır.)

9b. Kriter: Temel Performansa İlişkin Diğer Sonuçlar	120 puan
<p>(Aşağıda sıralanan göstergelere ilaveler yapılabilir, her bir gösterge ile ilgili mutlaka sayısal sonuç verilmelidir, sonuçlar mümkün olduğu ölçüde geçmiş yıllarla ve il ortalamaları ile karşılaştırmalı olarak verilmeli ve grafiklerle desteklenmelidir. Sayısal olmayan sonuçlar dikkate alınmayacaktır.)</p> <p>Sınıf başarı düzeyleri,</p> <p>Merkezin başarısından dolayı yerel ve genel basında yer alma durumu,</p> <p>Ulusal ve uluslararası düzenlenen yarışmalara katılan öğrenci yüzdesi,</p> <p>Merkezde üretilen projeler, yayınlar vb. alanlara ilişkin sonuçlar,</p> <p>Ustalık eğitimi kursuna kayıt yaptıran kalfa sayısı,</p> <p>Yeni süreç tasarımına ilişkin sonuçlar,</p> <p>Bina, donanım, araç gereç ve sarf malzemelerinin ekonomik, verimli ve etkili kullanımına ilişkin sonuçlar,</p> <p>Öğrenci/öğretmen oranı (yüzdesi),</p> <p>Bilişim teknolojilerinden yararlanma oranı (yüzdesi),</p> <p>Eğitim ile ilgili, kuruluşlarla yapılan işbirliklerine ilişkin sonuçlar,</p> <p>Öz değerlendirme sonuçları doğrultusunda yapılan iyileştirme sayıları,</p> <p>Teftiş puanları, merkezi başarılı gösterebilecek diğer uygulamalara ilişkin sonuçları,</p> <p>Öğrenci disiplin olaylarıyla ilgili sonuçlar,</p> <p>Denklik işlemlerine ilişkin sayısal sonuçlar,</p> <p>Usta öğreticilik kursuna kayıt sayıları,</p> <p>Verilen belgelere ilişkin sonuçlar,</p> <p>Merkeze devam eden çırak, kalfa ve usta sayıları,</p>	

Sosyal, sportif ve kültürel faaliyetlere ilişkin sonuçlar, Uygulamaya konan yeni programlara ilişkin sonuçlar, Diğer performans göstergelerinde bulunmayan ancak stratejik planda yer alan hedeflerin gerçekleşme durumuna ilişkin sonuçlar (varsa)

Tablo 24.Eğitim kurumları (meslek liseleri) 9b nolu kriter öz değerlendirme formu ²⁵⁷

Öz değerlendirme yapılarak sonuçta tüm puanlamalar tamamlandığında aşağıdaki toplam puan özet tablosu oluşturulur. Buna göre Eğitim Kurumları (Meslek Liseleri) Girdi Kriterleri Puanlama Matrisleri aşağıdaki gibidir. ²⁵⁸

TOPLAM PUAN ÖZET TABLOSU

Kriterler	Kriter Puanı	Faktör	Ağırlık Puanı
1 Liderlik		1,0	0,0
2 Kurumun Plânı		1,0	0,0
3 İnsan Kaynakları Yönetimi		1,0	0,0
4 İşbirlikleri ve Kaynakların Yönetimi		1,0	0,0
5 Süreç Yönetimi		1,0	0,0
6a1 Öğrenci İle İlgili Memnuniyet Sonuçları		0,3	0,0
6a2 Veli İle İlgili Memnuniyet Sonuçları		0,2	0,0
6a3 İşletme İle İlgili Memnuniyet Sonuçları		0,2	0,0
6b Hizmetten Yararlananlar İle İlgili Performans Sonuçları		0,8	0,0
7a Çalışanlar ile İlgili Memnuniyet Sonuçları		0,6	0,0
7b Çalışanlar ile İlgili Performans Sonuçları		0,7	0,0
8 Toplumla İlgili Sonuçlar		0,5	0,0
9a Finansal Sonuçlar		0,5	0,0
9b Temel Performansa İlişkin Diğer Sonuçlar		1,2	0,0
Toplam Puan		10	0

Ağırlık puanı Kriter puanının faktör ile çarpımından oluşur.

Tablo 25.Eğitim Kurumları (Meslek Liseleri) Girdi Kriterleri Puanlama Matrisleri

²⁵⁷ MEB, Okullarda Süreç Yönetimi Kalite Dökümanları, 2011, Ankara, s.149.

²⁵⁸ a.g.e. ,s.149.

Mili Eğitim Bakanlığının TKY Uygulama Yönergesinde TKY Uygulamasıyla İlgili Temel İlkeler aşağıdaki gibi belirlenmiştir:²⁵⁹

TKY uygulama yönergesiyle ilgili faaliyetler aşağıda belirtilen temel ilkeler çerçevesinde yürütülür.

- a) TKY uygulamaları bir plân ve proje dahilinde gerçekleştirilir.
- b) Eğitim hizmetlerinden yararlananların memnuniyetini sağlayacak önlemler alınır.
- c) TKY uygulamalarının her aşamasında ilgili tarafların gönül ve beyin gücüyle katılımı sağlanarak, ekip çalışması ön plânda tutulur.
- d) TKY uygulamaları çerçevesinde kaynaklar etkili ve verimli kullanılır.
- e) TKY uygulamalarında ölçülemeyen hizmet geliştirilemez anlayışından hareketle hedeflere ulaşma düzeyi sürekli ölçülür.
- f) Sistem sürekli sorgulanarak geliştirilir ve iyileştirilir.
- g) Eğitim yönetiminde personelin sürekli eğitimi kurumsallaştırılarak niteliği yükseltilir ve hizmet sunumunda mükemmelin yakalanması sağlanır.
- h) Personelin tüm potansiyelini kullanabileceği çalışma ortamı sağlanır.
- i) Çağın ve çevrenin sürekli değişimi göz önünde bulundurularak, öğrenen birey öğrenen organizasyon anlayışı plânlı bir şekilde kurumsallaştırılır.
- j) Çalışanlara problemin bir parçası olmak yerine, çözümün bir parçası olunması anlayışı benimsetilir.
- k) Hizmetlerin sunumunda iş görenlere kalitenin geliştirilmesinin bütün personelin iş olduğu anlayış ve yaklaşımı benimsetilir.
- l) Gelişmenin değişimle mümkün olacağına herkes tarafından bilinmesi sağlanır.
- m) Kurumsal ve bireysel amaçlar arasında denge sağlanarak çalışanların iş doyumunu göz önünde bulundurulur.

2.10 Literatür Taraması (EFQM, Çalışan Memnuniyeti ve İş Tatmini)

Günümüz çalışma şartlarında iş motivasyonunun çok önem arz ettiği ve iş stresinin inanılmaz boyutlara geldiği aşikârdır. Durum böyle iken eğitim kurumlarında çalışan memnuniyeti ve iş tatmini açısından güzel ve vazgeçilmez bir seçenek olarak karşımıza EFQM mükemmellik modeli çıkmaktadır. Zaten eğitimde toplam kalite yolculuğuna çıkan Milli Eğitim

²⁵⁹ MEB, Toplam Kalite Yönetimi Uygulama Projesi Yönergesi, Ankara,1999, s.6

Bakanlığı da EFQM mükemmellik modelinin önemine istinaden eğitim kurumlarında uygulanmasını tavsiye etmektedir.

Eğitim kurumları günümüz toplumun gereksinim duyduğu üretken, nitelikli ve yeniliğe ve gelişime açık eleman yetiştirme, bilim ve teknolojinin iyi kullanılmasını ve kültürün kuşaktan kuşağa aktarılmasını sağlayan; girdisi ve çıktısı insan olan ve insan ilişkilerinin önemli olduğu kurumlardır. Bu kurumlarda kurumsal iletişimin ve etkin işleyişin öğretmenlerin çalışan memnuniyetini ve iş tatminini olumlu yönde etkileyeceği, bunun ise öğretmenlerin işlerini daha istekli ve iyi bir şekilde yapmalarını sağlayacağı düşünülmektedir.

Bu araştırma kapsamında EFQM Mükemmellik modelini uygulayan eğitim kurumlarındaki çalışan memnuniyeti ile iş tatmini düzeyleri, modeli uygulamayan eğitim kurumlarındaki çalışan memnuniyeti ve iş tatmini düzeyleri bulunarak kurumlar arası karşılaştırma yapılacaktır. Eğitim kurumlarında ana hedef nitelikli ve kaliteli bir çıktı elde etmek yani geleceğin neslini yaratmaktır. Bu hedefe ulaşmak için bilimsel yöntemleri kullanmak tabii ki vazgeçilmez bir seçenek olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu yöntemler içerisinde EFQM Mükemmellik modeli öz değerlendirme olarak uygulanması ve eğitim kurumunun gelişimini sağlaması bakımından oldukça önemlidir. Araştırma kapsamında bu modelin ne kadar uygulandığı veya uygulanmadığı ile değil, uygulayan ve uygulamayan kurumlardaki düzeyler karşılaştırılmıştır. Kısaca eğitim öğretim seviyesini yukarı ya da başka bir tabirle ileri taşımamanın bir yolu da eğitim çalışanlarının memnuniyet ve iş tatmini düzeylerinin yüksek olmasıdır. Eğitim çalışanlarının çalışan memnuniyeti ve iş tatmini düzeylerinin yüksek olması okuldaki başarıyı önemli ölçüde artıracaktır.

EFQM Mükemmellik Modeli, Çalışan memnuniyeti ve iş tatmini kavramları sosyal bilim araştırmalarını oldukça etkilemiştir. Kavram olarak yaygınlaştıkları yıllardan günümüze kadar bu kavramlarla ilgili ve bu başlıklar altında birçok bilimsel çalışma yapılmıştır. İş dünyasında kamu ve özel sektör çalışanlarının memnuniyet düzeylerinin karşılaştırıldığı, iş tatminlerinin incelendiği ve EFQM ile ilgili pek çok araştırma bulunmaktadır, Ancak buna karşılık eğitim çalışanlarının çalışan memnuniyeti ve iş tatminiyle ilgili yeterince çalışma bulunmamaktadır. Aynı şekilde EFQM Mükemmellik Modelinin eğitim kurumlarında uygulanmasına yönelik yeterince çalışma bulunmamaktadır.

"Teknik Öğretmenlerin İş Memnuniyetsizliği ve Öğretmenlikten Ayrılmalarına Etkisi" isimli 1987 yılında yaptığı tez çalışmasında Sabri Çelik öğretmenlik yapan ve öğretmenlikten ayrılan teknik öğretmenlerin en fazla ücretten memnuniyetsizlik duyduklarını, bunu sosyal konum, gelişme ve yükselme olanaklarından duyulan memnuniyetsizliklerin izlediğini ortaya koymuştur. Teknik öğretmenlerin işten ayrılmalarına birinci derecede işten duyulan memnuniyetsizlik, ikinci derecede sosyal konumdan duyulan memnuniyetsizlik etkili olmuştur.

Jale MİNİBAŞ tarafından 1990 yılında yaptığı “Özel ve Devlet İlkokullarında Görev Yapan Öğretmenlerin İş memnuniyeti Düzeyleri ve Bu Düzeylerin Frustrasyon Karşısında Gösterilen Tepki Tipi ve Agresyon Yönü İle İlişkisi” adlı tez çalışmasında özel ilkokullardaki öğretmenlerin genel iş memnuniyet düzeyi, düşük sosyo - ekonomik ve kültürel düzeyli çevrelerde bulunan devlet ilkokullarında çalışan öğretmenlerin iş memnuniyet düzeyinden daha yüksektir sonucuna ulaşmıştır.

Erkan ÇERMİK'in 2001 yılında yaptığı “Ortaöğretim fizik öğretmenlerinin profili, iş tatmini ve motivasyonu” adlı tez çalışmasında avantaja yönelik sıralama derecesi yükseldikçe, genel iş tatmini azalmaktadır. Çalışma ortamına önem verme derecesi yükseldikçe, fizik öğretmenlerinin iş tatminleri artış göstermektedir tespiti yapılmıştır.

Ercüment DEMİR'in 2001 yılında yaptığı “Sınıf öğretmenlerinin iş doyumunu etkileyen olası faktörler ve bu faktörler kapsamında sınıf öğretmenlerinin iş doyum düzeylerinin ölçülmesi” adlı tez çalışmasında sınıf öğretmenlerinin iş doyum düzeylerinin "Ne Tatmin Edici, Ne De Değil" olduğu tespit edilmiştir. Sınıf öğretmenleri en çok "İletişim" faktörü açısından doyum sağlarken, en az "Ücret" faktörü açısından doyum sağlamaktadırlar tespiti yapılmıştır.

Gül UYAN tarafından 2002 yılında yapılan araştırmada ise, öğretmenlerin yeteneğini kullanma, başarma, ilerleme, estetik, fedakarlık, yaratıcılık, fiziksel etkinlik, prestij, sosyal işbirliği, değişiklik, çalışma koşulları, otorite, ekonomik tatmin, bireysel gelişim ve fiziksel güce dayalı iş değerleri ile iş memnuniyeti arasında pozitif yönde ve anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bağımsızlık, yaşam stili, risk ve kültürel kimliğe dayalı iş değerleri ile iş memnuniyeti arasında ise ilişki bulunamamıştır. Öğretmenlerin sebat, düzen, otokontrol ve bireysel uyum düzeyleri arttıkça, iş memnuniyet düzeylerinin de yükseldiği görülmüştür. Bağımsız kişilik özelliğine sahip olma ile iş memnuniyeti arasında negatif yönde bir ilişki tespit edilmiştir. Yani araştırma sonuçlarına göre öğretmenlerin özerklik ihtiyaçları arttıkça, iş memnuniyetleri negatif yönde düşüş göstermektedir.

Ahmet TEMİROĞLU'nun 2003'de yapmış olduğu Yüksek Lisans Tezinde işletmelerin başarı değerlendirmesinde EFQM İş Mükemmelliği Modeli'nin etkin bir değerlendirme aracı olarak kullanılabileceği, bir endüstriyel işletme üzerinde yapılan bir çalışma ile gösterilmiştir.

Hale Dilara YILMAZ'ın 2004 yılında yaptığı “Eğitimde özdeğerlendirme, özdeğerlendirme kriterlerinden çalışan memnuniyetinin önemi ve bir araştırma” adlı tez çalışmasında Toplam Kalite Yönetimi ve Öz değerlendirmenin eğitim kurumlarındaki kalite yolculuğu anlatılmaya çalışılmıştır.

Bahtiyar BALCI'nin 2004 yılında yaptığı "Milli eğitime bağlı meslek okullarında görev yapan öğretmenlerin iş tatmini " adlı tez çalışmasında Bu çalışmada mesleki eğitim kurumlarında çalışan öğretmenlerin, bağlı buldukları kurumlardan ne derece memnun oldukları, nelerden tatminsizlik duydukları, sosyal kimlikleri ile iş tatminleri arasındaki ilişki tespit edilmeye çalışılmıştır.

"Ortaöğretim Kurumlarında Görev Yapan Coğrafya Öğretmenlerinin İş Memnuniyeti Düzeyleri" isimli 2006 yılında yaptığı tez çalışmasında Cafer DUMAN , MEB'e bağlı Ortaöğretim kurumlarında görev yapan coğrafya öğretmenlerinin iş memnuniyet düzeylerinde farklılıklar görüldüğünü ortaya koymuştur. Öğretmenlerin, cinsiyet, medeni durum, yaş, kıdem, meslek tercihi, branş ve gelir durumlarına göre işlerinden memnuniyet düzeylerinin değiştiği anlaşılmaktadır. Öğretmenlerin ücret, terfi imkânı ve takdir edilme konularında yüksek memnuniyetsizlik duydukları, buna karşın vicdani sorumluluklarından olan, kişileri yönlendirme, başkaları için bir şeyler yapabilme gibi iç kaynaklı faktörlerde ise işlerinden tatmin oldukları anlaşılmaktadır. Yine araştırma sonuçları mesleklerini kendi istekleriyle seçenlerin diğerlerine göre işlerinden daha fazla tatmin olduklarını açık bir şekilde göstermektedir.

Zeycan ÜRÜT'ün 2006'da yapmış olduğu Yüksek Lisans Tezinde EFQM'in eğitim sektöründe uygulanabilirliği ve başarısı üzerinde durulmuştur. Araştırma sonucunda eğitim kurumunun, müşteri odaklılık, motivasyon artışı, sorunlara sistematik yaklaşım ve benzeri konularda olumlu ilerlemeler kaydettiği görülmüştür.

Deniz AYDIN'ın 2006 yılında yaptığı "Eğitim kurumları çalışanlarında iş doyumunu " adlı tez çalışmasında lise öğretmenlerinin mesleğin nitelikleri ile ilgili iş doyumunun yüksek olduğu görülmüştür

Bir diğer çalışma Meltem YILDIRIM'ın 2006'da yapmış olduğu Yüksek Lisans Tezinde de EFQM Mükemmellik Modeli'nde süreç yönetim sistemi ve başarı faktörleri araştırılmış, bir işletmede uygulama yapılmıştır. Bunun sonucunda işletmede sürekli öğrenme/gelişmenin ve işbirliğinin bir kurum kültürü haline geldiği, liderlerin eğitim, takım çalışması ve yetkilendirmeye önem verdiği, müşteri odaklılık anlayışı sonucunda müşteri memnuniyetinin ölçülerek iyileştirmeler yapıldığı ve süreç yönetim sistemi içinde tanımlanarak kurumsallaştırıldığı görülmüştür.

Ayten ŞİMŞEK'in 2007'de yapmış olduğu Yüksek Lisans Tezinde EFQM Mükemmellik Modeli'nin çalışanların tatmini üzerindeki etkisi incelenmiştir. Uygulama, Gazi Üniversitesi Hastanesi çalışanlarının (doktorların) üzerinde yapılmıştır. İnceleme sonucunda teorinin pratikte de geçerli olduğu bulunmuştur.

Mehmet TÜRKOĞLU'nun 2008 yılında yaptığı "Genel liselerde örgütsel kültürün iş doyumuna etkisi (Malatya ili örneği)" adlı tez çalışmasında genel liselerdeki yönetici ve

öğretmenler, okullarındaki kültürün ve meslekleriyle ilgili iş doyumlarının iyi seviyede olduğunu düşünmektedirler tespiti yapılmıştır. Okul kültürü ile iş doyumunu arasında yüksek seviyede ve artı yönde ilişki bulunmuştur.

Ömer AKKAN'ın 2008'de yaptığı "Milli eğitime bağlı meslek okullarında görev yapan öğretmenlerin iş tatmini" adlı tezin araştırma sonuçlarına bakıldığında, Milli Eğitime bağlı ticaret meslek liselerinde görev yapan öğretmenlerin iş tatmin düzeylerinde farklılıklar görülmektedir. Öğretmenlerin, cinsiyet, medeni durum, yaş, kıdem, meslek tercihi, branş ve gelir durumlarına göre işlerinden tatmin düzeylerinin değiştiği anlaşılmaktadır

Mehlika SARAÇ'ın 2009'da yapmış olduğu Yüksek Lisans Tezinde özel sektör işletmelerinde EFQM Mükemmellik Modeli'nin ve performans karnesinin birlikte kullanım yaygınlığı ve yöntemleri araştırılmıştır.

Emirhan KARA'nın 2009'da yapmış olduğu Yüksek Lisans Tezinde EFQM Mükemmellik Modeli ile yerel yönetimlerde kalite geliştirmenin ve verimliliğin artırılmasının mümkün olup olmadığı araştırılmıştır. Nilüfer Belediyesi'nde yapılan uygulama sonucunda EFQM Mükemmellik Modeli'nin amaçları doğrultusunda olumlu sonuçların alındığını ortaya konulmuştur.

Ali SAKLAN'ın 2010 yılında yaptığı "Örgütlerde iş tatmini ve örgütsel bağlılık ilişkisi: Selçuk Üniversitesi İlahiyat Fakültesi'nde bir uygulama " adlı tez çalışmasında örgütlerde iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki vardır tespiti yapılmıştır.

Alper DEĞERLİ'nin 2010 yılında yaptığı Örgüt kültürü ve iş tatmini arasındaki ilişki ve eğitim kurumlarında bir araştırma "" adlı tez çalışmasında devlet ve vakıf üniversiteleri arasında iş tatmini algısı açısından anlamlı bir fark olduğu görülmüştür. İşin kendisi boyutu için devlet ve vakıf üniversiteleri arasındaki farkın az, diğer tatmin boyutları için ise vakıf üniversiteleri lehine daha yüksek olduğu görülmektedir tespiti yapılmıştır.

Osman AKKAMIŞ'ın 2010 yılındaki "İlköğretim 1. Ve 2. Kademe öğretmenlerinin iş tatmini üzerine bir değerlendirme" tez çalışmasının sonucunda cinsiyet, yaş, kıdem, mezun olunan fakülte, okuldaki komum ve okulun bulunduğu sosyo-ekonomik düzey değişkenleri arasında iş tatmini açısından anlamlı bir ilişki olduğu; medeni durum, öğrenim durumu ve çalıştığı kademe değişkenlerine göre ise anlamlı bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir.

Fadime Menekşe İKBAL'ın 2011 yılında yaptığı "2003-2010 EFQM Mükemmellik Modeli ve bir hizmet işletmesinde araştırma: 24 Eylül Anaokulu " adlı tez çalışmasında FQM M.M. analiz edilmiş ve Türkiye 2. liği bulunan bu okulun kuvvetli ve zayıf yönleri saptanmıştır. Bu zayıf olan yönlerde çözümler sunulmuştur

Tuğba DÜNDAR'ın 2011 yılında yaptığı "Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile iş doyumunu düzeyleri arasındaki ilişki" adlı tez çalışmasında Örgütsel adalet ile iş doyumunu

arasında pozitif yönde, orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki vardır. Öğretmenlerin en fazla kişiler arası ilişkiler boyutunda, en az ise ücret boyutunda doyuma ulaştıkları tespit edilmiştir.

Ömer Süha KILIÇ'ın 2011 yılında yaptığı "İlköğretim okullarında görev yapan okul müdürü ve öğretmenlerin iş doyumu (Tokat ili örneği) " adlı tez çalışmasında Öğretmenlerin iş doyumun düzeyini en yüksek anlamlılık düzeyi ile etkileyen faktör olarak çalışılan okulunun fiziki şartları belirlenmiştir. Fiziki şartları sırasıyla branş, kıdem, terfi, ücret izlemektedir tespiti yapılmıştır.

Özgün ÖCAL'ın 2011 yılında yaptığı "İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin iş tatmini düzeylerinin demografik özelliklere göre incelenmesi: İstanbul ili Maltepe ilçesi örneği " adlı tez çalışmasında araştırmaya katılan öğretmenlerin genel iş tatmini düzeyleri; cinsiyet, medeni durum, çocuk sahibi olma, yaş, eğitim durumu, mesleki kıdem, aynı okulda çalışma süresi, branş, mesleği kendi isteği ile seçme, okul türü, aylık gelir, kadro durumu gibi değişkenlere göre anlamlı bir şekilde farklılaştığı bulunmuştur.

Gökhan EĞİLMEZ'ın 2011 yılında yaptığı Öğretmenlerin iş tatminine etki eden faktörlerin lojistik regresyonla belirlenmesi ve Sivas ili merkezindeki Milli Eğitim okullarında bir uygulama "" adlı tez çalışmasında Öğretmenlerin iş tatminlerinde etkili olduğu düşünülen faktörlerin her biri lojistik regresyon analizi ile incelenmiş ve öğretmenlerin iş tatminlerine etki eden faktörler ve logit model sonuç olarak verilmiştir.

Ayşe Güeliz PEKÖZACAN'ın 2011 yılında yapmış olduğu "EFQM mükemmellik modelinin çalışanların psikolojik iyi oluş ve İş tatminleri üzerine etkisi" tez çalışmasının sonucunda, EFQM ödülü alan işletmelerde hem psikolojik iyi oluş hem de iş tatmininin tüm faktörlerinde çalışanların psikolojik iyi oluş ve iş tatminine olumlu yönde katkısı olduğu görülmüştür.

Can Burak NALBANTOĞLU'nun 2012 yılında yaptığı "Yükseköğretim kurumlarında akademisyenlerin örgütsel bağlılığının iş tatminine etkisi: Plato Meslek Yüksekokulu, Beykoz Lojistik Meslek Yüksekokulu, Beykent Üniversitesi saha araştırması " adlı tez çalışmasında akademisyenlerin örgütsel bağlılık ile iş tatmini algıları arasındaki ilişki incelenmiştir. Bunun yanında örgütsel bağlılık ve iş tatmini ile cinsiyet, medeni hal, hizmet süresi, kıdem, gelir düzeyi, haftalık derse girme, unvan, yaş değişkenleri arasındaki ilişkiler incelenmiştir.

Sevda KUBİLAY'ın 2013 yaptığı "Eğitim kurumlarında görev yapan yöneticilerin iş doyumu ve yaşam doyumu düzeylerinin incelenmesi: Niğde ili örneği" adlı tez çalışmasında iş ve yaşam doyumu arasında pozitif bir ilişki tespit edilmiştir. Çalışma ortamının fiziki şartları ve ekonomik durum algısının iş doyum seviyesi üzerinde etkisi olduğu görülmüştür.

Zeynel Ersin ÖZCAN'ın 2013 yılında yaptığı "İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin iş doyumu: Niğde ili örneği" adlı tez çalışmasında öğretmenlerin iş doyumu

düzeylerinin düşük olduğu görülmektedir. Bununla beraber yapılan analiz sonucu, yaş ve kıdem değişkenleri iş doyumu puanları açısından anlamlı farklılık ifade etmemektedir sonucuna ulaşılmıştır.

Yakup GÜLMEZ'in 2013 yılında yaptığı "Örgüt kültürünün iş tatmini üzerine etkisi ile ilgili bir araştırma: Yamanlar Eğitim Kurumları örneği " tez çalışmasında örgüt kültürünü benimseme ve iş tatmini düzeylerinin yüksek seviyede olduğu, örgüt kültürü ile iş tatmini arasında doğru yönlü bir ilişki olduğu ve çalışanların bazı demografik özelliklerinin örgüt kültürünü benimseme ve iş tatmini düzeyleri üzerinde etkili olduğu ortaya konmuştur.

Tuba YILMAZ'ın 2014 yılında yaptığı "alışanların iş tatmini ve motivasyon düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi: Kamu çalışanları üzerinde bir araştırma " adlı tez çalışmasında çalışanların iş tatmini ve motivasyon durumlarının demografik faktörlerden cinsiyet, medeni durum, ele geçen ücret ve statüye göre farklılaşmakta olduğu bulgularına ulaşılmıştır.

Serkan TEKTAŞ'ın 2014 yılında yaptığı "Ticaret meslek liselerinde görev yapan öğretmenlerin iş tatmini (İstanbul ili Anadolu yakası örneği)" adlı tez çalışmasında elde edilen bulgulara göre; Genel iş doyumu ve iç iş doyumu; Genel iş doyumu ve dış iş doyumu; İç iş doyumu ve dış iş doyumu arasında pozitif yönde korelasyon yani ilişki bulunmuştur.

Sedat ÇAVLI'nın 2014 yılında yaptığı "Yükseköğretimde kalite uygulamalarının iş tatminine etkisinin karşılaştırmalı bir analizi: Mersin-Sakarya Üniversitesi uygulamaları" tez araştırmasında kalite uygulamaları ile iş tatmini arasında pozitif bir ilişki olduğu görülmüştür.

Derya DAVRAN'ın 2014 yılında "Örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasındaki ilişki" adlı araştırmasında örgütsel bağlılığın öğretmenlerin iş tatminleri üzerinde olumlu etkisi olduğu ve örgütsel bağlılık ile iş tatmini arasında pozitif ilişki olduğu belirlenmiştir.

Nazif DERE 'nin 2014 yılındaki "İş tatmini ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki; Adıyaman ili öğretmenleri üzerine bir uygulama" tez çalışmasında Çalışma sonucunda, iş tatmini ile örgütsel bağlılık arasında orta düzeyde pozitif yönde bir ilişki saptanmıştır. Ayrıca demografik faktörlerin iş tatmini ve örgütsel bağlılık ile ilişkisi araştırılmış olup, iş tatmini ile eğitim kademesi arasında ilişki olduğu, İş tatmini ile yaş, cinsiyet, medeni durum, aylık ücret ve toplam çalışma süresi arasında herhangi bir ilişki olmadığı saptanmıştır.

Ferhat Çelik'in 2015 yılında "Örgütsel Güvenin İş Tatmini ve Bağlılıkla İlişkisi: Resmi ve Özel Öğretim Kurumlarında Bir Araştırma" konusunun ele alındığı bu çalışmada öğretmenlerin görüşlerinden elde edilen verilerden çıkan sonuçlara göre, genel olarak örgütsel güvenin iş tatminini ve örgütsel bağlılıklarını olumlu yönde etkilediği görülmüştür.

Öğretmenlik mesleği, yapısı gereği sevilerek yapılması gereken bir meslektir. Ayrıca Öğretmenlik mesleği yapılan işin sonucunun hemen alınabildiği bir meslek değildir. Yetiştirdikleri insanların geldikleri noktaları görmeleri için yıllarca beklemeleri gerekebilir. Bu

nedenle eğitim çalışanlarının çalışan memnuniyeti ve iş tatmini düzeyi yüksek seviyede olmalıdır. Aksi takdirde eğitimde başarı istenen seviyede olmayacaktır. Eğer eğitim kurumlarında EFQM Mükemmellik modeli uygulanarak bu sağlanabiliyorsa tüm eğitim kurumlarında biran önce EFQM Mükemmellik modeli uygulanmaya başlamalıdır.



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

EĞİTİM KURUMLARINDA UYGULANAN EFQM MÜKEMMELLİK MODELİNİN ÇALIŞAN MEMNUNİYETİ VE İŞ TATMİNİ ÜZERİNE ETKİLERİ

3.1 ARAŞTIRMANIN AMACI

EFQM mükemmellik modelinin öz değerlendirme aracı olarak eğitimde uygulanmasının çalışan memnuniyeti ile iş tatmini üzerine etkileri ve eğitim kurumlarında karşılaştırmalı bir değerlendirme yapabilmek için Milli Eğitim Bakanlığının TKY çalışmalarında kullanmakta olduğu Çalışan Memnuniyeti anketi ile Minnesota İş Tatmini anketi belirlenmiş okullara uygulanarak sonuçlar değerlendirmeye alınmıştır. Tez çalışmasında öz değerlendirme aracı olarak EFQM mükemmellik modelini uygulayan ve uygulamayan eğitim kurumları arasında çalışan memnuniyeti ve iş tatmini açısından karşılaştırma yapılarak belirgin bir farklılık olup olmadığı incelenmiştir.

3.2 ARAŞTIRMANIN MODELİ

EFQM Mükemmellik modelini uygulayan ve uygulamayan eğitim kurumlarındaki eğitim çalışanlarının çalışan memnuniyeti ile iş tatminine etkilerini inceleyen ve karşılaştırmalı değerlendirmesi yapılan betimsel bir araştırmadır. Anket katılımcılarının var olan özelliklerinde herhangi bir değişiklik yapmaksızın veri toplanarak mevcut durum hakkında görüşleri alınmıştır. Her bir ölçek ve ankette soruların nasıl cevaplandırılacağı yönerge ile belirtilmiştir. Hazırlanan anketler eğitim kurumları bizzat ziyaret edilerek eğitim çalışanlarına uygulanarak anketler toplanmıştır. Anket uygulamasında yanıtların gizli tutulacağı, verilerin araştırma amaçlı kullanılacağı, bireysel sonuçların uygulayıcı dışında kimse tarafından incelenmeyeceği ve kimse ile paylaşılmayacağı ifade edilmiştir. Uygulamanın amacına ulaşması için anket uygulaması sırasında isim belirtilmemesi istenmiştir.

3.3 EVREN VE ÖRNEKLEM

EFQM mükemmellik modelinin öz değerlendirme aracı olarak eğitimde uygulanmasının çalışan memnuniyeti ile iş tatmini üzerine etkileri ve eğitim kurumlarında karşılaştırmalı bir değerlendirme yapmak amacıyla tez çalışmalarına başlanmıştır. Çalışmalar sırasında anketin genel evreni içerisinden örneklem olarak Bursa ilindeki ortaöğretim kurumlarından Milli Eğitim Bakanlığı Mesleki ve Teknik Eğitim Genel Müdürlüğüne bağlı beş kurum seçilerek eğitim

kurumlarında kadrolu toplam 293 eğitim çalışanından izinli – raporlu hariç 280 kişiye anket uygulaması yapılmıştır.(Anket uygulanma yüzdesi % 95,56'dır.)

Örnekleme için anket uygulaması yapılacak beş kurum seçilirken 2014 EFQM Bursa Kalder büyük ödülü sahibi eğitim kurumu(Gemlik Koza Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi), 2013 EFQM Bursa Kalder büyük ödülü sahibi eğitim kurumu (Osmangazi Ali Osman Sönmez Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi) , ISO kalite belgesine sahip ancak EFQM modeli için de ön çalışmalara başlayan bir eğitim kurumu (Nilüfer İslam Uyar Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi) , EFQM modeli için kararlılık aşamasında olan bir eğitim kurumu (Nilüfer Nur Hayati Kurtcan Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi) ve EFQM modeliyle henüz tanışmamış bir eğitim kurumu (Mudanya Dörtçelik Mesleki ve Teknik Eğitim Merkezi) seçilmiştir. Seçilen kurumlardan Gemlik Koza Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesinden 44 eğitimci (anket yapılamayan 1 eğitimci) , Osmangazi Ali Osman Sönmez Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesinden 90 eğitimci (anket yapılamayan 4 eğitimci), Nilüfer İslam Uyar Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesinden 42 eğitimci (anket yapılamayan 5 eğitimci), Nilüfer Nur Hayati Kurtcan Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesinden 54 eğitimci (anket yapılamayan 2 eğitimci) ve Mudanya Dörtçelik Mesleki ve Teknik Eğitim Merkezinden 50 eğitimciye (anket yapılamayan 1 eğitimci) anket uygulaması yapılmıştır. Anket uygulaması sırasında eğitim kurumunda kadrolu çalışmayan geçici görevli öğretmenler, ders ücretli çalışan öğretmenler anket uygulamasında değerlendirme dışı bırakılmıştır.

3.4 ARAŞTIRMADA KULLANILAN ÖLÇEKLER

Tez çalışmasında veri toplama aracı olarak Beşli Likert ölçeğine göre düzenlenmiş anket formu kullanılmıştır. Beşli Likert Ölçeğine göre düzenlenmiş Çalışan Memnuniyeti anketi ile Minnesota İş Tatmini anketlerinden elde edilen veriler, kodlanarak bilgisayara yüklenilmiş ve “SPSS (Statistical Package Program For Social Sciences) 22,0 for Windows” istatistik programı kullanılarak çözümlenmiştir. Bilimsel ilkeler ışığında raporlaştırılarak yorumlanmıştır.

3.5 ARAŞTIRMADA KULLANILAN ANALİZLER

EFQM mükemmellik modelinin öz değerlendirme aracı olarak eğitimde uygulanmasının çalışan memnuniyeti ile iş tatmini üzerine etkileri ve eğitim kurumlarında karşılaştırmalı bir değerlendirme yapabilmek için Milli Eğitim Bakanlığının TKY çalışmalarında kullanmakta olduğu Çalışan Memnuniyeti anketi ile Minnesota İş Tatmini anketi belirlenmiş okullara uygulanarak sonuçlar değerlendirmeye alınmıştır. Tez çalışmasında öz değerlendirme aracı olarak EFQM mükemmellik modelini uygulayan ve uygulamayan eğitim kurumları arasında

çalışan memnuniyeti ve iş tatmini açısından karşılaştırma yapılarak belirgin bir farklılık olup olmadığı incelenmiştir.

3.6 DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERE İLİŞKİN SONUÇLAR

Cinsiyet		Frekans	Yüzde	Toplam Yüzde
	Kadın	161	57,5	57,5
	Erkek	119	42,5	100,0
	Toplam	280	100,0	
Yaş		Frekans	Yüzde	Toplam Yüzde
	25 yaş ve altı	2	,7	,7
	26-30 yaş arası	32	11,4	12,1
	31-35 yaş arası	61	21,8	33,9
	36-40 yaş arası	63	22,5	56,4
	41-45 yaş arası	46	16,4	72,9
	46 yaş ve üzeri	76	27,1	100,0
	Toplam	280	100,0	
Medeni Durum		Frekans	Yüzde	Toplam Yüzde
	Evli	225	80,4	80,4
	Bekâr	55	19,6	100,0
	Toplam	280	100,0	
Öğrenim Durumu		Frekans	Yüzde	Toplam Yüzde
	Üniversite	241	86,1	86,1
	Yüksek Lisans	39	13,9	100,0
	Toplam	280	100,0	
Meslekteki Kıdemi		Frekans	Yüzde	Toplam Yüzde
	0-5 yıl	24	8,6	8,6
	6-10 yıl	53	18,9	27,5
	11-15 yıl	53	18,9	46,4
	16-20 yıl	92	32,9	79,3
	21 yıl ve üzeri	58	20,7	100,0
	Toplam	280	100,0	
Eğitim Kurumundaki Konum		Frekans	Yüzde	Toplam Yüzde
	Eğitim kurumu yöneticisi	23	8,2	8,2
	Öğretmen	257	91,8	100,0
	Toplam	280	100,0	
Eğitim Kurumu İmkânları		Frekans	Yüzde	Toplam Yüzde
	İleri	42	15,0	15,0
	Ortanın Üstü	83	29,6	44,6
	Orta	89	31,8	76,4
	Ortanın Altı	48	17,1	93,6
	Zayıf	18	6,4	100,0
	Toplam	280	100,0	

Tablo 26. Demografik Özellikler

Anket uygulaması beş orta eğitim kurumunda toplam 280 eğitim çalışanına uygulanmıştır. Ankete katılanların 161'i kadın, 119'u erkek eğitim çalışanıdır. Eğitim çalışanlarının 225 kişisi evli, 55 kişisi ise bekârdır. Yine ankete katılan eğitim çalışanlarının 241 kişisi üniversite seviyesinde, 39 kişisi ise yüksek lisans seviyesinde eğitim görmüştür. Meslek kıdemlerinde ise en çok oran % 33 ile 16 - 20 yıl arasındadır. Ankete katılan eğitim çalışanlarının 257'si öğretmen 23'ü ise eğitim kurumu yöneticisidir. Eğitim çalışanlarının eğitim kurumlarının imkânları açısından en yüksek oran % 31 ile Orta düzeyde olduğunu belirtmişlerdir.

3.7 BULGULAR

EFQM Mükemmellik modeli ana çerçeve alınarak seçilen eğitim kurumlarında eğitimcilere uygulanan anketlerden elde edilen sonuçlar aşağıya çıkarılmıştır.

3.7.1. Güvenirlik ve Faktör Analizleri

3.7.1.1 Çalışan Memnuniyeti Faktör Analizi

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,958
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	8837,163
	Df	496
	Sig.	,000

Tablo 27.KMO and Bartlett's Test Çalışan Memnuniyeti

Çalışan Memnuniyeti ölçeğine ilişkin yürütülen faktör analizi sonucunda KMO değeri (.958) elde edilmiştir. Bulunan değer örnekteki 280 kişilik örneklem büyüklüğünün yeterli olduğunu (mükemmel seviyesinde) ve Bartlett's testi sonuçları da ($p<.01$); verilerin normal dağılıma sahip olduğunu göstermektedir.

Total Variance Explained									
Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Loadings			Total	% of Variance	Cumulative %
				Total	% of Variance	Cumulative %			
1	17,404	54,388	54,388	17,404	54,388	54,388	6,527	20,397	20,397
2	2,246	7,019	61,407	2,246	7,019	61,407	6,277	19,614	40,011
3	1,693	5,290	66,697	1,693	5,290	66,697	6,129	19,152	59,162
4	1,129	3,529	70,226	1,129	3,529	70,226	3,540	11,064	70,226
5	,942	2,944	73,170						
6	,883	2,760	75,931						

7	,687	2,146	78,076						
8	,626	1,958	80,034						
9	,609	1,904	81,938						
10	,537	1,678	83,617						
11	,521	1,628	85,244						
12	,438	1,370	86,614						
13	,401	1,252	87,866						
14	,374	1,168	89,034						
15	,332	1,036	90,070						
16	,325	1,015	91,085						
17	,289	,902	91,987						
18	,284	,887	92,874						
19	,271	,846	93,720						
20	,238	,742	94,463						
21	,234	,730	95,193						
22	,215	,671	95,864						
23	,202	,630	96,494						
24	,189	,592	97,086						
25	,172	,538	97,624						
26	,157	,490	98,114						
27	,140	,437	98,552						
28	,133	,415	98,966						
29	,114	,358	99,324						
30	,109	,340	99,664						
31	,080	,249	99,913						
32	,028	,087	100,000						

Tablo 28. Açıklanan Toplam Varyans Çalışan Memnuniyeti

Birinci faktörün açıkladığı varyans % 54.388'dir. İkinci, üçüncü ve dördüncü faktörlerin açıkladıkları varyans oranları (% 7.019, % 5.290 ve , % 3.529) şeklindedir. Bu tablo bilgileri, ölçeğin dört faktörlü (boyutlu) olduğuna işaret etmektedir. Anketi buna göre değerlendirdiğimizde birinci faktör çalışma ortamını, ikinci faktör performans değerlemesi ve liderliği, üçüncü faktör okulun stratejik hedeflerini, dördüncü faktör iletişimi açıklamaktadır.

Açıklanan toplam varyans değeri incelendiğinde dört boyutlu çalışan memnuniyeti ölçeğinin toplam varyansın % 70, 2 sini açıkladığı görülmektedir.

3.7.1.2 Çalışan Memnuniyeti Güvenilirlik Analizi

Çalışan Memnuniyeti Güvenilirlik Analizi aşağıdaki tabloda görüldüğü gibidir:

Cronbach's Alpha	N of Items
,972	32

Tablo 29. Çalışan Memnuniyeti Güvenilirlik Analizi

Ölçüm sonuçları Alpha katsayısı. 972 olarak bulunduğu için güvenilir kabul edilmiştir.

Çalışan Memnuniyeti ölçeğinin alt boyutlarına ilişkin alfa katsayıları aşağıdaki tabloda verilmektedir.

Alt Boyut	Cronbach's Alpha	N of Items
Çalışma Ortamı	,940	10
Performans Değerlemesi ve Liderlik	,906	16
Okulun stratejik hedefleri	,943	7
İletişim	,795	4

Tablo 30. Çalışan Memnuniyeti ölçeği alt boyutları Güvenilirlik Analizi

Çalışan Memnuniyeti ölçeğinin dört alt boyutu da ölçüm sonuçları bulunan Alpha katsayısı nedeniyle güvenilir kabul edilmiştir.

3.7.1.3 İş Tatmini Faktör Analizi

İş memnuniyeti ölçeğine ilişkin yürütülen faktör analizi sonucunda aşağıdaki tabloda görüleceği üzere KMO değeri (.907) elde edilmiştir.

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,907
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	3041,415
	df	190
	Sig.	,000

Tablo 31.KMO and Bartlett's Test İş Tatmini

Bulunan değer örnekteki 280 kişilik örneklem büyüklüğünün yeterli olduğunu (mükemmel seviyesinde) ve Bartlett's testi sonuçları da ($p<.01$); verilerin normal dağılıma sahip olduğunu göstermektedir.

Total Variance Explained									
Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	8,339	41,693	41,693	8,339	41,693	41,693	5,878	29,389	29,389
2	2,078	10,388	52,081	2,078	10,388	52,081	4,538	22,692	52,081
3	1,121	5,603	57,684						
4	1,000	4,999	62,683						
5	,895	4,477	67,161						
6	,867	4,335	71,496						
7	,756	3,780	75,276						
8	,656	3,279	78,554						
9	,584	2,921	81,475						
10	,527	2,634	84,110						
11	,505	2,523	86,633						
12	,444	2,222	88,854						
13	,383	1,914	90,768						
14	,345	1,724	92,492						
15	,318	1,591	94,083						
16	,299	1,494	95,577						
17	,267	1,333	96,910						
18	,250	1,252	98,162						
19	,231	1,153	99,315						
20	,137	,685	100,000						

Tablo 32. Açıklanan Toplam Varyans İş Tatmini

Birinci faktörün açıkladığı varyans % 41.693'tür. İkinci faktörün açıkladığı varyans oranı 10,388'dir. Bu tablo bilgileri, ölçeğin iki faktörlü (boyutlu) olduğuna işaret etmektedir. Anketi buna göre değerlendirdiğimizde birinci faktör Dışsal tatmini, ikinci faktör İçsel tatmini açıklamaktadır.

Açıklanan Toplam Varyans İş Tatmini tablosu incelendiğinde, iki boyutlu olarak kabul edilen ölçeğimizin açıkladığı toplam varyans oranının % 52.081 olduğu görülmektedir. Bulunan faktör yük değeri için örneklem büyüklüğü yeterli olarak tespit edilmiştir.

3.7.1.4 İş Tatmini Güvenilirlik Analizi

İş tatmini ölçeğine genel olarak baktığımızda:

Cronbach's Alpha	N of Items
,925	20

Tablo 33. İş Tatmini ölçeği Güvenilirlik Analiz Sonuçları

Ölçüm sonuçları Alpha katsayısı. 925 olarak bulunduğu için güvenilir kabul edilmiştir.

İş tatmini ölçeğinin alt boyutlarına ilişkin alfa katsayıları aşağıdaki tabloda verilmektedir.

Alt Boyut	Cronbach's Alpha	N of Items
Dışsal tatmin	,908	12
İçsel tatmin	,797	8

Tablo 34. İş Tatmini ölçeği alt boyutları Güvenilirlik Analiz Sonuçları

İş tatmini ölçeğinin iki alt boyutu da ölçüm sonuçlarıncı bulunan Alpha katsayısı nedeniyle güvenilir kabul edilmiştir.

3.7.2 Varyans (Anova) Analizleri

Yapılan anketler sonucunda elde edilen verilerle yapılan varyans analizleri aşağıdaki gibidir.

3.7.2.1 Çalışan Memnuniyetine İlişkin Tek Yönlü Anova Analizi

Çalışan Memnuniyetine ilişkin Ten Yönlü Anova Analizi sonucunda aşağıdaki tabloda görüleceği üzere $p=0.0001$ bulunmuştur.

Çalışan Memnuniyeti Ortalama			
Levene Statistic	df1	df2	Sig.
4,573	4	275	,001

Tablo 35. Varyansların Homojenlik Testi Çalışan Memnuniyeti Ortalama

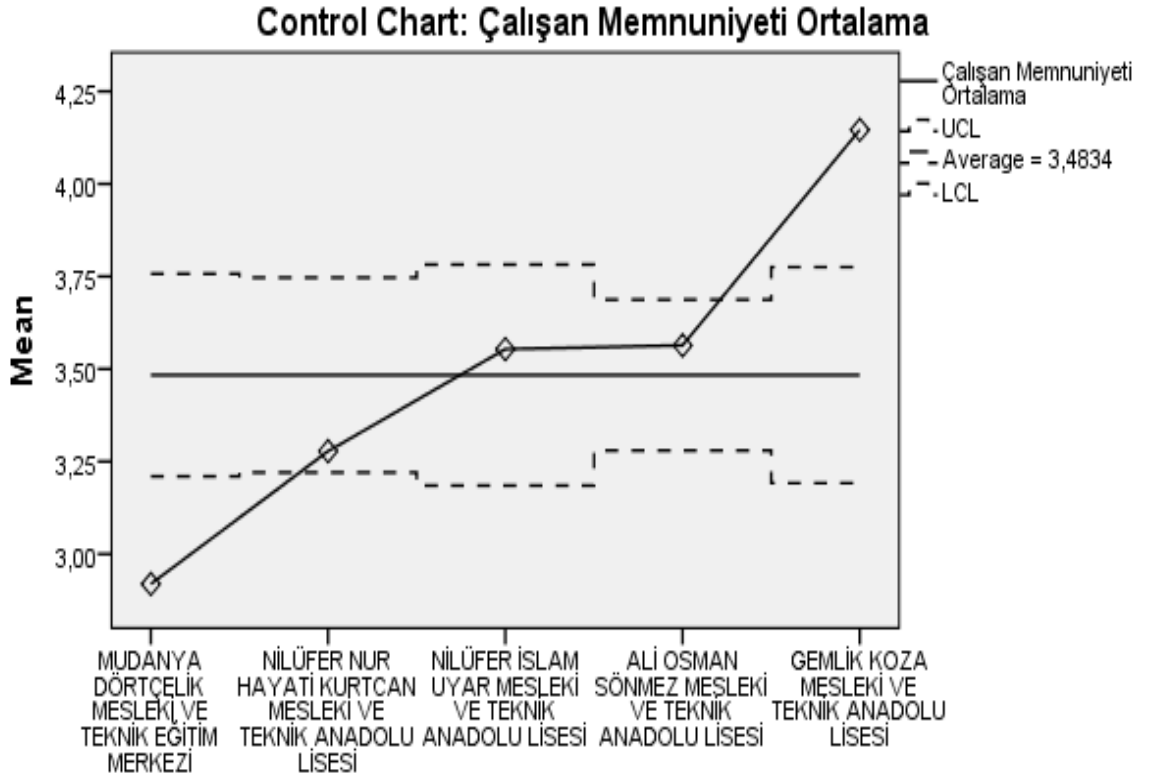
Ölçüm sonucunda bulunan $p=0.001$ değeri $p < 0.005$ olduğundan % 95 güvenle grupların varyansı homojen değildir sonucuna ulaşılmıştır. Bu nedenle analizin devamında Tamhane testi uygulanmıştır.

ANOVA					
Çalışan Memnuniyeti Ortalama					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	38,345	4	9,586	16,963	,000
Within Groups	155,410	275	,565		
Total	193,756	279			

Tablo 36.ANOVA Çalışan Memnuniyeti Ortalama

Ölçüm sonucunda ($F=16.963$, $p=0.000$) bulunduğundan $p < 0.005$ olduğu için % 95 güvenle grupların ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark vardır sonucuna ulaşılmıştır. Nilüfer İslam Uyar Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi (3,5536) ile Mudanya Dörtçelik Mesleki ve Teknik Eğitim Merkezi (2,9188) arasında arasında ilk kurum lehine; Osmangazi Ali Osman Sönmez Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi (3,5635) ile Mudanya Dörtçelik Mesleki ve Teknik Eğitim Merkezi (2,9188) arasında ilk kurum lehine; Gemlik Koza Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi (4,1463) ile diğer tüm kurumlar arasında bu kurum lehine anlamlı farklılık bulunmuştur. Bu da bize göstermektedir ki çalışan memnuniyeti açısından Gemlik Koza Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi diğer kurumlardan daha ileri durumdadır. Ayrıca 4,1463 ile en yüksek çalışan memnuniyeti oranı bu kurumu diğerlerinden ayırmaktadır.

Aşağıdaki tabloda da görüleceği gibi Çalışan Memnuniyeti ortalaması EFQM uygulayan okullara gidildikçe anlamlı olarak artmaktadır.



Şekil 7. Çalışan Memnuniyeti Okul Ortalamaları

Eğitim kurumlarını imkânları açısından eğitim çalışanlarının değerlendirmesine aşağıdaki Tablodan bakarsak imkân açısından “İleri” derecede olarak görüş beyan edenlerin 280 kişiden 42 kişi olduğunu bununda 25 kişinin Gemlik Koza Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesinden olduğunu görmekteyiz. Daha sonraki okul ise 9 kişiyle Ali Osman Sönmez Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi olarak karşımıza çıkmaktadır. “Zayıf” olarak görüş beyan edenlerin 280 kişide 18 kişi olduğunu bununda 15 kişinin Mudanya Mesleki ve Teknik Eğitim Merkezinden olduğunu görmekteyiz. Bu da göstermektedir ki EFQM modeli kullanılan okullarda eğitim çalışanları kurumlarının imkânları EFQM modelinin okul gelişimine katkısı nedeniyle kurum imkanlarını daha ileriye götürmektedir. Kurum çalışanlarının da böyle hissetmesine sebebiyet vermektedir.

Eğitim kurumu imkânları * Anket okulları Crosstabulation								
			Anket okulları					Toplam
			MUDANYA DÖRTÇELİK MESLEKİ VE TEKNİK EĞİTİM MERKEZİ	NİLÜFER İSLAM UYAR MESLEKİ VE TEKNİK ANADOLU LİSESİ	NİLÜFER NUR HAYATI KURTCAN MESLEKİ VE TEKNİK ANADOLU LİSESİ	ALİ OSMAN SÖNMEZ MESLEKİ VE TEKNİK ANADOLU LİSESİ	GEMLİK KOZA MESLEKİ VE TEKNİK ANADOLU LİSESİ	
Eğitim kurumu imkânları	İleri	Count	0	4	4	9	25	42
		% within Eğitim kurumu imkânları	0,0%	9,5%	9,5%	21,4%	59,5%	100,0%
	Ortanın Üstü	Count	4	9	13	39	18	83
		% within Eğitim kurumu imkânları	4,8%	10,8%	15,7%	47,0%	21,7%	100,0%
	Orta	Count	14	17	24	33	1	89
		% within Eğitim kurumu imkânları	15,7%	19,1%	27,0%	37,1%	1,1%	100,0%
	Ortanın Altı	Count	17	12	12	7	0	48
		% within Eğitim kurumu imkânları	35,4%	25,0%	25,0%	14,6%	0,0%	100,0%
	Zayıf	Count	15	0	1	2	0	18
		% within Eğitim kurumu imkânları	83,3%	0,0%	5,6%	11,1%	0,0%	100,0%
	Toplam	Count	50	42	54	90	44	280
		% within Eğitim kurumu imkânları	17,9%	15,0%	19,3%	32,1%	15,7%	100,0%

Tablo 37.Eğitim kurumu imkânları * Anket okulları Crosstabulation

Yapılan Çalışan Memnuniyeti anketine verilen En Az (1 ve 2 düzeyleri birlikte) ve En çok (4 ve 5 düzeyleri birlikte) yüzdeleri aşağıdaki tabloya bakılarak kurum anketlerinin kurumsal bazda değerlendirilmesinden “En az” seçeneğinde en fazla oranın Mudanya Mesleki ve Teknik Eğitim Merkezi’nde “En Çok” seçeneğinde en fazla oranın ise Gemlik Koza Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesinde olduğu görülmüştür. (SPSS ile yapılan analizden elde edilen Crosstabs tablosundan yüzdeler alınmıştır.) En az yüzdelerinde 24 kez Mudanya Dörtçelik Mesleki ve Teknik Eğitim Merkezi, 4 kez Nilüfer Nur Hayati Kurtcan Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi ve bir kez Osmangazi Ali Osman Sönmez Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi karşımıza çıkmaktadır. En çok yüzdelerinde ise 32 sorunun tamamında Gemlik Koza Mesleki ve Teknik

Anadolu Lisesi karşımıza çıkmaktadır. Bu eğitim kurumunu ikinci sırada Osmangazi Ali Osman Sönmez Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi takip etmektedir. Bu da bize göstermektedir ki EFQM Mükemmellik modelini uygulayan kurumlarda Çalışan Memnuniyeti uygulamayan eğitim kurumlarına göre daha yüksektir. EFQM Mükemmellik modelini uygulamayan eğitim kurumu Çalışan Memnuniyetinin en düşük olduğu kurum olarak görülmüştür. EFQM için kararlılık aşamasında olan ve ISO belgeli eğitim kurumlarında Çalışan Memnuniyetinin bu kuruma göre nispeten daha iyi olduğu görülmüştür.

ANKET SORUSU	EN AZ YÜZDESİ (1 ve 2 düzeyleri)	EĞİTİM KURUMU	EN ÇOK YÜZDESİ (4 ve 5 düzeyleri)	EĞİTİM KURUMU
1.Çalıştığım okul bana kendimi geliştirme imkânı tanımaktadır	% 52	Mudanya Dörtçelik Mesleki Ve Teknik Eğitim Merkezi	% 79,5	Gemlik Koza Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi
2.Okul içerisinde üstlerimle sağlıklı iletişim kurabiliyorum	% 20	Mudanya Dörtçelik Mesleki Ve Teknik Eğitim Merkezi	% 79,6	Gemlik Koza Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi
3.Okulda öğretmenler ile sağlıklı iletişim kurabiliyorum	% 5,5	Osmangazi Ali Osman Sönmez Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi	% 81,8	Gemlik Koza Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi
4.Okulda diğer personel ile sağlıklı iletişim kurabiliyorum	% 5,6	Nilüfer Nur Hayati Kurtcan Mesleki Ve Teknik Anadolu Lisesi	% 93,2	Gemlik Koza Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi
5.Yaptığım işle ilgili yeterli düzeyde yetki sahibiyim	% 13	Nilüfer Nur Hayati Kurtcan Mesleki Ve Teknik Anadolu Lisesi	% 81,8	Gemlik Koza Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi
6.Öğretmene yönelik hizmetlerde fırsat eşitliği sağlanmaktadır	% 40	Mudanya Dörtçelik Mesleki Ve Teknik Eğitim Merkezi	% 93,2	Gemlik Koza Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi
7. Okulda çalıştığım işle ilgili alınacak kararlarda görüşüm alınmaktadır	% 40	Mudanya Dörtçelik Mesleki Ve Teknik Eğitim Merkezi	% 75	Gemlik Koza Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi
8. Okulda dile getirdiğim öneriler/şikâyetler dikkate alınmaktadır	% 56	Mudanya Dörtçelik Mesleki Ve Teknik Eğitim Merkezi	% 79,6	Gemlik Koza Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi

9. Okulda görev alanıma giren iş ve işlemlerin yürütülmesine liderlik yapma fırsatı tanınmaktadır.	% 30	Mudanya Dörtçelik Mesleki Ve Teknik Eğitim Merkezi	% 81,8	Gemlik Koza Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi
10. Okulda üstlerim liderlik davranışları sergilemektedir	% 33,3	Nur Hayati Kurtcan Mesleki Ve Teknik Anadolu Lisesi	% 88,7	Gemlik Koza Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi
11. Okulda yapılan olumlu işler takdir edilir	% 52	Mudanya Dörtçelik Mesleki Ve Teknik Eğitim Merkezi	% 88,6	Gemlik Koza Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi
12. Bireysel performans değerlendirmesi adil, tarafsız ve objektif olarak yapılmaktadır	% 44	Mudanya Dörtçelik Mesleki Ve Teknik Eğitim Merkezi	% 34,1	Gemlik Koza Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi
13. Her türlü ödüllendirme ve terfilerde bireysel performans değerlendirme sonuçları esas alınmaktadır	% 44	Mudanya Dörtçelik Mesleki Ve Teknik Eğitim Merkezi	% 84,1	Gemlik Koza Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi
14. Okulumun değerlerini biliyor ve paylaşıyorum	% 16,7	Nur Hayati Kurtcan Mesleki Ve Teknik Anadolu Lisesi	% 93,2	Gemlik Koza Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi
15. Okulumun misyonunu biliyor ve paylaşıyorum	% 14,8	Nur Hayati Kurtcan Mesleki Ve Teknik Anadolu Lisesi	% 97,7	Gemlik Koza Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi
16. Okulumun vizyonunu biliyor ve paylaşıyorum	% 14,8	Nur Hayati Kurtcan Mesleki Ve Teknik Anadolu Lisesi	% 97,7	Gemlik Koza Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi
17. Okulumun temel politikasını ve önemli stratejilerini biliyor ve paylaşıyorum	% 16,7	Nur Hayati Kurtcan Mesleki Ve Teknik Anadolu Lisesi	% 97,7	Gemlik Koza Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi
18. Okulun insan kaynakları yönetimi politika strateji ve uygulamalarını benimsiyorum.	% 30	Mudanya Dörtçelik Mesleki Ve Teknik Eğitim Merkezi	% 90,9	Gemlik Koza Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi
19. Öğretmenlere yönelik düzenli hizmet içi eğitim faaliyetleri yapılır ve tüm öğretmenlerin bu faaliyetlere katılımına imkân tanınır	% 54	Mudanya Dörtçelik Mesleki Ve Teknik Eğitim Merkezi	% 95,4	Gemlik Koza Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi

20. Bu okulda çalışmaktan gurur duyuyorum	% 38	Mudanya Dörtçelik Mesleki Ve Teknik Eğitim Merkezi	% 84,1	Gemlik Koza Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi
21. Okulun yönetiminden genel olarak memnunum	% 34	Mudanya Dörtçelik Mesleki Ve Teknik Eğitim Merkezi	% 79,5	Gemlik Koza Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi
22. Okul yönetimi görevimi yerine getirmede bana destek oluyor	% 30	Mudanya Dörtçelik Mesleki Ve Teknik Eğitim Merkezi	% 81,8	Gemlik Koza Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi
23. Okulda görevimi yerine getirebilmem için yeterli ders araç gereci buluyorum	% 54	Mudanya Dörtçelik Mesleki ve Teknik Eğitim Merkezi	% 88,7	Gemlik Koza Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi
24. Öğretmenlere sağlanan sosyal tesis ve hizmetler yeterlidir	% 74	Mudanya Dörtçelik Mesleki Ve Teknik Eğitim Merkezi	% 54,5	Gemlik Koza Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi
25. Okulda sağlık hizmetlerine yönelik işlemlere gereken özen gösterilerek yapılmaktadır(sevk, rapor, fatura vb.)	% 38	Mudanya Dörtçelik Mesleki Ve Teknik Eğitim Merkezi	% 70,4	Gemlik Koza Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi
26. Okulda güvenlik hizmetleri yeterlidir	% 58	Mudanya Dörtçelik Mesleki Ve Teknik Eğitim Merkezi	% 79,5	Gemlik Koza Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi
27. Öğretmenlere ödenen ücret yeterlidir	% 63	Nilüfer Nur Hayati Kurtcan Mesleki Ve Teknik Anadolu Lisesi	% 45,5	Gemlik Koza Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi
28. Öğretmen olarak bizlere sağlanan diğer maddi ve maddi olmayan olanaklar yeterlidir	% 68	Mudanya Dörtçelik Mesleki Ve Teknik Eğitim Merkezi	% 45,5	Gemlik Koza Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi
29. Okul, çağın gerektirdiği değişme ve gelişmeleri takip edebilmekte ve bu gelişmeleri okula taşıyabilmektedir	% 62	Mudanya Dörtçelik Mesleki Ve Teknik Eğitim Merkezi	% 81,8	Gemlik Koza Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi

30. Okulda öğretmene sağlanan çalışma ortamı yeterlidir	% 60	Mudanya Dörtçelik Mesleki Ve Teknik Eğitim Merkezi	% 72,7	Gemlik Koza Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi
31. Okul doğal kaynakları korumakta ve doğal çevrenin korunması için gayret göstermektedir	% 44	Mudanya Dörtçelik Mesleki Ve Teknik Eğitim Merkezi	% 77,30	Gemlik Koza Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi
32. Okul yerel ve genel toplum üzerinde olumlu etki bırakacak çalışmalar yapmaktadır	% 36	Mudanya Dörtçelik Mesleki Ve Teknik Eğitim Merkezi	% 90,9	Gemlik Koza Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi

Tablo 38. Çalışan Memnuniyeti Ortalamaları Kurum Bazlı Analizleri

3.7.2.2 İş Tatminine İlişkin Tek Yönlü Anova Analizi

Öncelikle grupların varyansının homojen olup olmadığı incelenmiştir elde edilen sonuçlar aşağıdaki tabloda görülmektedir.

MITOORT			
Levene Statistic	df1	df2	Sig.
,579	4	275	,678

Tablo 39. Varyansların Homojenlik Testi İş Tatmini Ortalama

Ölçüm sonucunda $p=0.678$ bulunarak $p > 0.005$ olduğundan % 95 güvenle grupların varyansı homojendir sonucuna ulaşılmıştır. Bu nedenle analize normal olarak Tukey HSD testi ile devam edilmiştir.

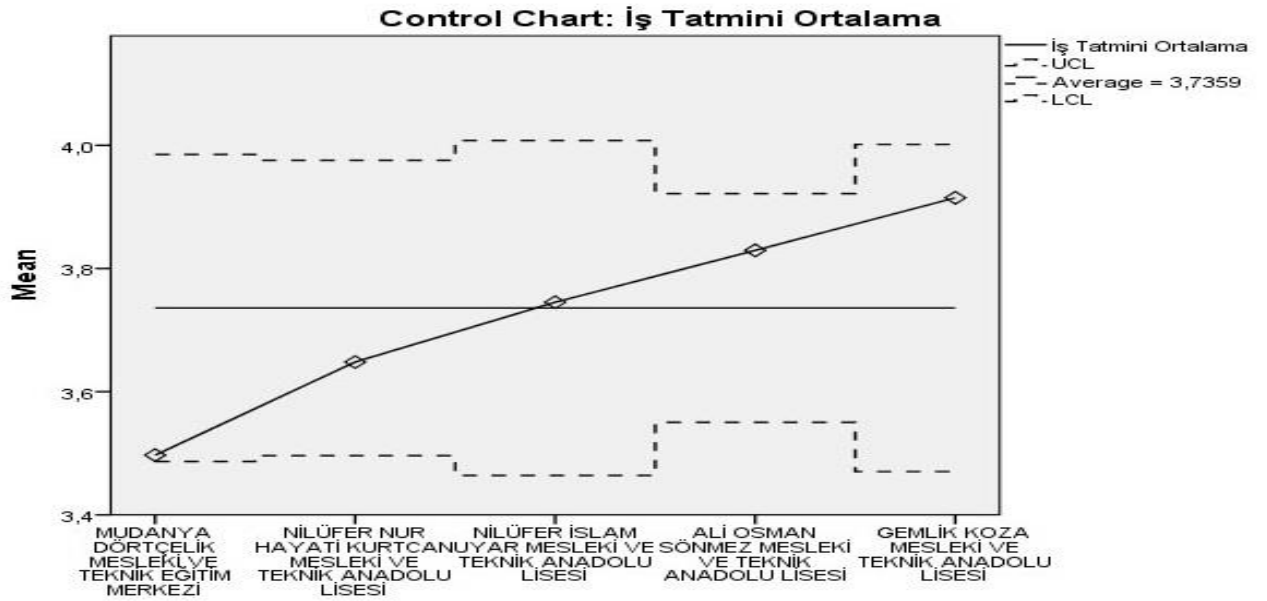
ANOVA					
MITOORT					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	6,636	4	1,659	3,999	,004
Within Groups	114,096	275	,415		
Total	120,732	279			

Tablo 40. Anova İş Tatmini Ortalama

Ölçüm sonucunda ($F=3.99$, $p=0.004$) bulunduğundan $p < 0.005$ olduğu için % 95 güvenle grupların ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark vardır sonucuna ulaşılmıştır. Osmangazi Ali Osman Sönmez Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi (3,8517) ile Mudanya Dörtçelik Mesleki ve Teknik Eğitim Merkezi (3,4970) arasında ilk kurum lehine;

Gemlik Koza Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi (3,9602) ile Mudanya Dörtçelik Mesleki ve Teknik Eğitim Merkezi (3,8517) arasında ilk kurum lehine anlamlı farklılık bulunmuştur. Bu da bize göstermektedir ki iş tatmini açısından Gemlik Koza Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi ve Osmangazi Ali Osman Sönmez Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi diğer kurumlardan farklı durumdadır. Ayrıca en yüksek iş tatmini oranı (3,9602) ile Gemlik Koza Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi ve en yüksek ikinci iş tatmini oranı(3,8517) ile Osmangazi Ali Osman Sönmez Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi diğer kurumlara göre daha ön plandadır.

Aşağıdaki tabloda da görüleceği gibi İş Tatmini ortalaması EFQM uygulayan okullara gidildikçe anlamlı olarak artmaktadır.



Şekil 8. İş Tatmini Okul Ortalamaları

Yapılan İş Tatmini anketine verilen “Hiç memnun değilim” ve “Memnun değilim” yüzdeleri toplamı ile “Çok memnunum” ve “Memnunum” yüzdeleri toplanarak oluşturulan aşağıdaki tabloya bakılarak değerlendirilme yapıldığında Memnuniyet derecesinin EFQM Mükemmellik modelini uygulayan eğitim kurumlarında yüksek değerlerinde ise düşük olduğu görülmüştür. (SPSS ile yapılan analizden elde edilen Crosstabs tablosundan yüzdeler alınmıştır.) En az yüzdelerinde 20 soruda 12 kez Mudanya Dörtçelik Mesleki ve Teknik Eğitim Merkezi, 6 kez Nilüfer Nur Hayati Kurtcan Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi, 1 kez Nilüfer İslam Uyar Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi ve 1 kez Osmangazi Ali Osman Sönmez Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi karşımıza çıkmaktadır. En çok yüzdelerinde ise 20 soruda 11 kez Gemlik Koza Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi ve 9 kez Osmangazi Ali Osman Sönmez

Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi karşımıza çıkmaktadır. Bu veriler ışığında diyebiliriz ki EFQM Mükemmellik modelini uygulayan kurumlarda İş Tatmini uygulamayan eğitim kurumlarına göre daha yüksektir. EFQM Mükemmellik modelini uygulamayan eğitim kurumu İş Tatmininin en düşük olduğu kurum olarak görülmüştür. EFQM için kararlılık aşamasında olan ve ISO belgeli eğitim kurumlarında iş tatmininin bu kuruma göre nispeten daha iyi olduğu görülmüştür.

ANKET SORUSU	"Hiç memnun değilim" ve "Memnun değilim" yüzdesi	EĞİTİM KURUMU	"Çok memnunum" ve "Memnunum" yüzdesi	EĞİTİM KURUMU
1. Beni her zaman meşgul etmesi bakımından	% 24,1	Nilüfer Nur Hayati Kurtcan Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi	% 79,6	Gemlik Koza Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi
2. Bağımsız çalışma imkânının olması bakımından	% 16,7	Nilüfer Nur Hayati Kurtcan Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi	% 84,5	Osmangazi Ali Osman Sönmez Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi
3. Ara sıra değişik şeyler yapabilme imkânı bakımından	% 18,5	Nilüfer Nur Hayati Kurtcan Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi	% 86,4	Gemlik Koza Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi
4. Toplumda "saygın bir kişi" olma şansını bana vermesi bakımından	% 18,6	Nilüfer Nur Hayati Kurtcan Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi	% 86,4	Gemlik Koza Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi
5. Yöneticinin emrindeki kişileri iyi yönetmesi bakımından	% 40	Mudanya Dörtçelik Mesleki Ve Teknik Eğitim Merkezi	% 72,7	Gemlik Koza Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi
6. Yöneticinin karar verme yeteneği bakımından	% 48	Mudanya Dörtçelik Mesleki Ve Teknik Eğitim Merkezi	% 66,7	Osmangazi Ali Osman Sönmez Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi
7. Vicdani bir sorumluluk taşıma şansını bana vermesi yönünden	% 13	Nilüfer Nur Hayati Kurtcan Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi	% 86,6	Osmangazi Ali Osman Sönmez Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi
8. Bana garantili bir gelecek sağlaması yönünden	% 9,5	Nilüfer İslam Uyar Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi	% 84,4	Osmangazi Ali Osman Sönmez Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi

9. Başkaları için bir şeyler yapabildiğimi hissetmem yönünden	% 11,1	Osmangazi Ali Osman Sönmez Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi	% 90,9	Gemlik Koza Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi
10. Kişileri yönlendirmek için fırsat vermesi yönünden	% 10	Mudanya Dörtçelik Mesleki Ve Teknik Eğitim Merkezi	% 87,8	Osmangazi Ali Osman Sönmez Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi
11. Kendi yeteneklerimle bir şeyler yapabileme şansı vermesi yönünden	% 16	Mudanya Dörtçelik Mesleki Ve Teknik Eğitim Merkezi	% 84,1	Gemlik Koza Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi
12. İşimle ilgili alınan kararların uygulamaya konması yönünden	% 26	Mudanya Dörtçelik Mesleki Ve Teknik Eğitim Merkezi	% 64,5	Osmangazi Ali Osman Sönmez Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi
13. Yaptığım iş karşılığında aldığım ücret yönünden	% 46	Mudanya Dörtçelik Mesleki Ve Teknik Eğitim Merkezi	% 54,5	Gemlik Koza Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi
14. Terfi imkânının olması yönünden	% 54	Mudanya Dörtçelik Mesleki Ve Teknik Eğitim Merkezi	% 54,5	Gemlik Koza Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi
15. Kendi fikir-kanaatlerimi rahatça kullanma imkânı vermesi yönünden	% 42	Mudanya Dörtçelik Mesleki Ve Teknik Eğitim Merkezi	% 77,2	Gemlik Koza Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi
16. Çalışma şartları yönünden	% 36	Mudanya Dörtçelik Mesleki Ve Teknik Eğitim Merkezi	% 77,3	Gemlik Koza Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi
17. Çalışma arkadaşlarının birbirleriyle anlaşmaları yönünden	% 12	Mudanya Dörtçelik Mesleki Ve Teknik Eğitim Merkezi	% 77,8	Osmangazi Ali Osman Sönmez Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi
18. Yaptığım iş karşılığında takdir edilmem yönünden	% 6	Mudanya Dörtçelik Mesleki Ve Teknik Eğitim Merkezi	% 56,7	Osmangazi Ali Osman Sönmez Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi
19. Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissi yönünden	% 18,5	Nilüfer Nur Hayati Kurtcan Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi	% 84,1	Gemlik Koza Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi
20. Mesleğimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme imkânı vermesi açısından	% 14	Mudanya Dörtçelik Mesleki Ve Teknik Eğitim Merkezi	% 74,5	Osmangazi Ali Osman Sönmez Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi

Tablo 41. İş Tatmini Ortalamaları Kurum Bazlı Analizleri

SONUÇ

EFQM mükemmellik modelinin öz değerlendirme aracı olarak eğitimde uygulanmasının hesap verebilirlik çerçevesinde çalışan memnuniyeti ile iş tatmini üzerine etkileri ve eğitim kurumlarında karşılaştırmalı bir değerlendirme yapmak amacıyla yapılan tez çalışmaları sonucunda Bursa ilindeki ortaöğretim kurumlarından Milli Eğitim Bakanlığı Mesleki ve Teknik Eğitim Genel Müdürlüğüne bağlı beş kurum arasında EFQM mükemmellik modelinin öz değerlendirme aracı olarak kullanılması durumunda Çalışan Memnuniyetinin ve İş Tatmininin anlamlı şekilde farklılaşarak arttığı tespit edilmiştir.

EFQM mükemmellik modelini uygulayan eğitim kurumları ile uygulamayan eğitim kurumları arasında modelin topluma, çalışanlara hesap verebilirlik çerçevesinde özdenetim amacıyla kullanıldığında olumlu etkiler yarattığı gözlenmiştir. Anket sonuçları bize göstermiştir ki modeli kullanan okullar çalışan memnuniyeti ve iş tatmini açısından diğer okulların önüne geçmekte, hatta bu nedenle kurumun imkânları diğer kurumlara kıyasla daha iyi duruma gelmektedir. Tüm anket verileri ışığında 2014 yılında EFQM büyük ödülünü kazanan eğitim kurumunun bir önceki yıl kazanan kuruma göre daha dikkat çekici durumda olduğu görülmektedir. Bunun sebebinin bir önceki yıl ödül kazanan kurumun ödül alması ile beraber yönetici ve öğretmenlerde yaşanan rahatlama kaynaklandığı düşünülmüştür. Ödül sahibi olmayan ancak kararlılık aşamasında olan eğitim kurumlarında EFQM'in hiç uygulanmadığı eğitim kurumlarına göre çalışan memnuniyetinde ve iş tatmini açısından olumlu farklar olduğu görülmüştür.

Ayrıca incelenen eğitim kurumlarında EFQM Mükemmellik modelini uygulamayan ancak diğer uygulamayan okullara göre daha olumlu sonuçlar veren okulun ISO belgesine sahip olması sebebiyle uygulamayan diğer okullardan farklılaştığı görülmüştür. Sonuç olarak EFQM Mükemmellik modelinin çalışanlara sağladığı olumlu etkiyle motivasyonu artırdığı ve bu etkinin eğitim kurumlarında eğitimde başarı olarak karşımıza çıktığı ve bu başarının eğitim kurumlarını hedeflerine ulaşmasında katkı sağladığı kanısına varılmıştır.

Çalışan Memnuniyeti ve İş Tatmini anketlerini kurumsal bazda her soruya verilen cevaplara göre analiz ettiğimizde yorumladığımızda elde ettiğimiz veriler ışığında EFQM Mükemmellik modelini uygulayan kurumlarda Çalışan Memnuniyeti ve İş Tatmini uygulamayan eğitim kurumlarına göre daha yüksektir. EFQM Mükemmellik modelini uygulamayan eğitim kurumu Çalışan Memnuniyetinin ve İş Tatminin en düşük olduğu kurum olarak görülmüştür. EFQM için kararlılık aşamasında olan ve ISO belgeli eğitim kurumlarında Çalışan Memnuniyetinin ve İş Tatminini bu kuruma göre nispeten daha iyi olduğu görülmüştür.

EFQM Mükemmellik modelini uygulanması sonucunda Çalışan Memnuniyetinin ve İş Tatmini yüksek olan eğitim kurumlarında EFQM kurum raporları gözden geçirildiğinde EFQM modeline geçişle birlikte ilgili kurumda bireysel ve kurumsal gelişime yönelik hizmetiçi eğitimlerine talebin arttığı, kurumsal iletişim performansının iyileştiği, Mesleki paylaşımın arttığı veli ve öğrenci memnuniyeti düzeylerini artırdığı görülmüştür.

Milli Eğitim Bakanlığının her yıl yayımladığı istatistiki verilerden yola çıkarak EFQM Mükemmellik modelini uygulayan ve uygulamayan eğitim kurumları kendi içinde ve birbirleriyle akademik başarı açısından kıyaslandığında EFQM modelini uygulayan okullarda akademik başarının daha fazla olduğu görülmüştür. Aynı şekilde eğitim kurumlarının EFQM modelini uygulamaya başladığı yıl ve takip eden yıllarda önceki yıllara göre akademik başarısını artırdığı tespit edilmiştir.

Ayrıca EFQM Mükemmellik modelini uygulayan eğitim kurumlarının EFQM kurum raporlarına bakıldığında eğitim kurumu imkanlarının modelin öz değerlendirmeye ve okul gelişimine katkısından dolayı diğer eğitim kurumlarından daha iyi duruma geldiği görülmüştür. Yine EFQM modeli uygulayan okulların Milli Eğitim ve Sağlık Bakanlığı tarafından verilen “Beyaz Bayrak” ve “Beslenme Dostu Okul” gibi ünvanlara sahip olarak diğer okullardan farklılaştığı görülmüştür. EFQM modelini uygulayan okullarda gönüllü katılım ve emek gerektiren Avrupa Birliği projelerinin daha çok sayıda yürütüldüğü görülmüştür.

EFQM mükemmellik modeli Öz değerlendirme faaliyetlerinden elde edilen sonuçlar okulun yenileşmesine ve gelişmesine olanak sağlamakta, okul personelinin mesleğine ve okula bağlanmasına, okul için var gücü ile çalışmasına ve “Bizim Okulumuz” anlayışının yerleşmesine yardım etmektedir.

Öz değerlendirme, örgütlerin faaliyetlerinin ve faaliyet sonuçlarının mükemmel bir modelle karşılaştırılarak evrensel, sistematik ve düzenli bir şekilde sorgulanmasıdır. Hesap verebilirlikten eğitimin temel birimi olan okullarda sunulan eğitimin kalite ve niteliğini artırması, okulları geliştirmeye zorlaması beklenmektedir. Hesap verebilirlik kavramından yola çıkarak öz değerlendirme için EFQM mükemmellik modelini uygulayan eğitim kurumlarında EFQM sistemine sadece eğitim kurumu çalışanları değil, en üst düzeyde veli ve öğrenci katkısının da sağlanması gerekmektedir.

Eğitim kurumları insanları değiştiren ve onları eğiten kurumlardır bu nedenle büyük ölçüde motive olmuş ve işiyle özdeşleşmiş eğitim çalışanlarına ihtiyaç vardır. Eğitim kurumlarında en önemli öge insandır. Faaliyet alanı insanların yetiştirilmesi olan eğitim kurumlarının etkili işleyişi için eğitim kurumu çalışanlarının çoğunluğu hatta tamamı kendilerinden beklenenden fazlasını yapmaya istekli olmalıdır. Eğitim çalışanlarının daha verimli ve etkili çalışmaları çalışan memnuniyeti ve iş tatmini düzeylerinin yüksek olmasıyla

gerçekleşecektir. Eğitim sisteminin en stratejik unsuru olan eğitim çalışanlarının, çalışan memnuniyeti ve iş tatmini düzeyleri eğitim öğretim faaliyetlerini yani akademik başarıyı doğrudan veya dolaylı olarak etkileyerek eğitimin niteliğini ve kalitesini belirleyecektir. Çünkü akademik başarı demek eğitim çalışanlarının başarısı demektir. Nitelikli ve kaliteli bir eğitim için eğitim çalışanlarının çalışan memnuniyeti ve iş tatmini düzeylerinin yüksek olması sağlanmalıdır.

Eğitim kurumları farklı niteliklere sahip birçok eğitim çalışanını bir araya getiren, diğer kurumlardan farklı bir yapıya sahip örgütlerdir. Bu nedenle aynı eğitim kurumunda çalışanların ortak akli ile eğitim çalışmalarının yürütülmesi gerekir. Eğitim kurumu ancak böyle etkili olarak işleyecektir. Eğitim kurumlarının niteliğini ve performansını geliştirebilmek, iyileştirme ve geliştirme çalışmalarını sürekli kılabilmek için insan faktörünü göz ardı etmemek gerekir. Kaliteli bir eğitim, kaliteli bir yaşamın ve geleceğin güvencesidir. Öğrencileri yaşama hazırlayan öğretmenlerimizin çalıştığı kurumdaki memnuniyet ve tatmininin yüksek olması eğitim kalitesini daha iyi seviyelere taşıyacağı da bir gerçektir. Bu nedenle en kısa zamanda EFQM mükemmellik modelinin tüm eğitim kurumlarında yaşama geçirilmesi düşünülmelidir.

Ayrıca başta tüm eğitim kurumu yöneticilerinin; eğitim kurumunun gelecek hedeflerini belirlemede, okulda bir mükemmellik kültürü oluşturmada örnek olmaları ve kişisel olarak çalışmalara önderlik etmeleri gerekmektedir. Eğitim kurumu yöneticilerinin ve eğitim çalışanlarının mutlaka EFQM konusunda bilgilendirilmeleri kaçınılmaz bir gerekliliktir. Eğitim kurumu yöneticisi, klasik yönetici görünümünden, kurum lideri görünümüne geçmek durumundadır. Eğitim kurumu yöneticilerinin; kurumun misyon ve vizyonunu belirlemede, okulda bir mükemmellik kültürü oluşturmada örnek olmaları gerekmektedir. Bu nedenle eğitim kurumu yöneticilerinin atamalarında "Liderlik Yapabilme" vasfı önemli kriterlerden biri olarak değerlendirilmelidir. Ayrıca eğitim kurumu yöneticilerinin sırf bu nedenle yönetim veya eğitim yönetimi alanında yüksek lisans yapmış olması tercih sebebi olmalıdır.

Ülkenin ihtiyacı olan insan gücünü yetiştirme sorumluluğunu yüklenen öğretmenlerin huzurlu ve verimli çalışabilmeleri için gerekli önlemlerin alınması gerekmektedir. Eğitim kurumlarında zorunlu olarak uygulanması için gerekli mevzuat düzenlemeleri acilen yapılmalıdır. Ayrıca öğretmen yetiştiren yüksek eğitim kurumlarında EFQM modeli ders olarak okutulmalıdır. Görevde olan veya göreve yeni atanacak öğretmenlere de hizmet içi eğitim yoluyla EFQM modeli eğitimi verilmelidir. Memnuniyet derecesi üst seviyede ve iş tatminini sağlayarak çalışan öğretmenlerin, etkili ve verimli çalışmaları; kendini tanıyan, kendini gerçekleştirebilen ve sorunlarıyla başa çıkabilecek bir neslin oluşmasına katkıda bulunacaktır.

Millî Eğitim Sistemimizde de günümüz kalite anlayışına uygun bir yönetim sisteminin yerleştirilmesiyle gerek hizmet kalitesi açısından, gerekse personel yeterliliği açısından yaşanan sorunları çözebilecektir.

Elde edilen sonuçlardan yola çıkarak göre EFQM Mükemmellik modelini uygulayan ve uygulamayan kurumlar arasında Çalışan Memnuniyeti ve İş Tatmini ölçekleri açısından demografik verilerden yola çıkarak daha alt boyutlarda derinlmesine bir inceleme yapmanın başka bir araştırmanın konusu olabileceği düşünülmüştür.

Millî Eğitim Bakanlığının yayımladığı son yönetici atama yönetmeliğine göre eğitim kurumu müdürleri 4.yılsonunda performans puanlamasına tabii tutularak 75 puan barajını aşamayanların müdürlüğüne son verilmektedir. Puanlamayı ilçe milli eğitim yetkilileri, okuldan 4 öğretmen, okul aile birliği başkan ve yardımcısı, okul öğrenci temsilcisi yapmaktadır. Bu da bazı tartışmalara sebebiyet vermektedir. Hâlbuki böyle bir değerlendirme yerine öz değerlendirme aracı olarak EFQM ile yapılan bir değerlendirme kullanılsa tartışmalar son bulacaktır. Bilimsel bilgiler ve veriler ışığında hareket etmek geleceğimizi şekillendiren eğitim alanında da vazgeçilmez bir unsur olmalıdır.

Kısaca Kaliteli ve nitelikli bir gelecek, kaliteli ve nitelikli bir eğitimle oluşacaktır. Bu durumda “Mükemmellik ama her yerde özellikle de eğitimde” sloganı tüm Türkiye için vazgeçilmez bir düstur olarak belirlenmelidir.

EKLER

EK 1. EFQM Mükemmellik Modeli Kriterler Genel Tablo

KRİTERLER
1.LİDERLİK
1a. Liderler kuruluşun misyon, vizyon, değerler ve etik kurallarını oluşturur ve davranışlarıyla örnek olur.
1b. Liderler kuruluşun yönetim sistemi ve performansına ilişkin iyileştirmeleri tanımlar, izler, gözden geçirir ve yönlendirir.
1b. Liderler kuruluşun yönetim sistemi ve performansına ilişkin iyileştirmeleri tanımlar, izler, gözden geçirir ve yönlendirir.
1c. Liderler dış paydaşlarla ilişkileri yürütür.
1d. Liderler mükemmellik kültürünü kuruluşun çalışanlarıyla sağlamlaştırır
1e. Liderler kuruluşun esnek olmasını ve değişimi etkili biçimde yönetmesini sağlar.
2. STRATEJİ
2a. Strateji, paydaşların ve dış çevrenin gereksinim ve beklentilerinin anlaşılmasını temel alır.
2b. Strateji, iç performans ve yeteneklerin anlaşılmasını temel alır.
2c. Strateji ve stratejiyi destekleyen politikalar oluşturulur, gözden geçirilir ve güncellenir.
2d. Strateji ve stratejiyi destekleyen politikalar duyurulur, uygulanır ve izlenir.
3. ÇALIŞANLAR
3a. Çalışanlara ilişkin planlar kuruluşun stratejisini destekler.
3b. Çalışanların bilgi birikimleri ve yetenekleri geliştirilir.
3c. Çalışanların yön birliği ve katılımı sağlanır, çalışanlar yetkelendirilir.
3d. Çalışanlar kuruluşun tümünde etkili iletişim kurar.
3e. Çalışanlar takdir edilir, tanınır ve gözetilir.
4. İŞBİRLİKLERİ VE KAYNAKLAR

4a. İşbirliği yapılan kuruluşlar ve tedarikçiler sürdürülebilir yarar sağlama doğrultusunda yönetilir.
4b. Finansal kaynaklar sürdürülebilir başarıyı güvence altına alacak biçimde yönetilir.
4c. Binalar, donanım, malzemeler ve doğal kaynaklar sürdürülebilir bir biçimde yönetilir.
4d. Teknoloji, stratejinin yaşama geçirilmesini destekleyecek biçimde yönetilir.
4e. Bilgi ve bilgi birikimi; etkili kararlar verilebilmesine destek olacak ve kuruluşun yetkinliğini geliştirecek biçimde yönetilir.
5. SÜREÇLER, ÜRÜNLER VE HİZMETLER
5a. Süreçler paydaşlara en uygun değeri sağlamak amacıyla tasarlanır ve yönetilir.
5b. Ürün ve hizmetler müşterilere en uygun değeri yaratmak amacıyla geliştirilir.
5c. Ürün ve hizmetler etkili bir biçimde tanıtılır ve pazarlanır.
5d. Ürün ve hizmetler üretilir, sunulur ve yönetilir.
5e. Müşteri ilişkileri yönetilir ve geliştirilir.
6. MÜŞTERİLERLE İLGİLİ SONUÇLAR
6a. Algılamalar
6b. Performans Göstergeleri
7. ÇALIŞANLARLA İLGİLİ SONUÇLAR
7a. Algılamalar
7b. Performans Göstergeleri
8. TOPLUMLA İLGİLİ SONUÇLAR
8a. Algılamalar
8b. Performans Göstergeleri
9. İŞ SONUÇLARI
9a. İş Çıktıları
9b. İş Performansı Göstergeleri

EK 2. Eğitim kurumları (meslek liseleri) öz değerlendirme kriterleri

Sıra No	DEĞERLENDİRME KRİTERLERİ	
	GİRDİLER	
1. Kriter: Liderlik		100 puan
1.	Liderler nasıl tanımlanır? Liderler okul/kurumun misyon, vizyonunun oluşumuna nasıl katkı sağlamakta, kurumun temel değerlerine ve etik kurallarına nasıl örnek olmaktadır?	
2.	Liderler okul/kurumun yönetim sisteminin oluşturulmasında, yaşama geçirilmesinde ve sürekli iyileştirme çalışmalarında nasıl rol almaktadır?	
3.	Liderler, kurul-komisyon çalışmaları ve etkinliklere nasıl destek sağlamaktadırlar?	
4.	Liderler, iç-dış paydaşların istek ve beklentilerini dinleme, yanıtlama, önerilerini alma, başarıları tanıma ve takdir etme ilişkilerini nasıl yönetmektedir?	
5.	Liderler, iyileştirme çalışmalarına, yenilikçiliğe, yaratıcılığa, öğrenmeye ve birlikte çalışmaya nasıl destek sağlamakta, değişimi nasıl yönetmektedir?	
6.	Okul/kurum liderleri bireysel gelişimlerini nasıl sağlamakta, kendi liderlik etkinliklerini nasıl ölçmekte, değerlendirmekte ve iyileştirmektedir?	
7.	Okul/kurum liderleri toplumsal-sosyal sorumlulukların yerine getirilmesine nasıl destek olmaktadır?	
8.	Liderler; işletmeler, sosyal ortaklar, işçi/işveren sendika ve konfederasyonları, meslek kuruluşları ile STK'larla ilişkileri nasıl yönetmektedir?	
9.	Liderler, İl İstihdam ve Meslekî Eğitim Kurulu ile olan ilişkileri nasıl yönetmektedir?	
2. Kriter: Okulun/Kurumun Planı		100 puan
10.	Okul/kurum, mevcut durum analizini nasıl yapmaktadır?	
11.	Okul/kurum, stratejik planlamasında paydaş beklentilerini/ihtiyaçlarını planlarına nasıl yansıtmaktadır?	
12.	Okul/kurum, stratejik plânlamasını yaparken; mevcut kurumsal performansını, üst politika belgelerini, yakın çevrenin ekonomik ve demografik göstergelerini, eğitimde ve bilimde yaşanan gelişmeleri nasıl dikkate almaktadır?	
13.	İl ve Bakanlık düzeyindeki Meslekî Eğitim Kurulları nasıl izlenmektedir.	
14.	İşgücü piyasasının durumu, işletmelerin beklenti ve ihtiyaçları, pazarın durumu, yeni gelişen meslekler vb. hususların dikkate alınarak eğitim programlarının/planlarının hazırlanması/güncellenmesi nasıl	

	yapılmaktadır?
15.	İşgücü durumu, işletmelerin beklenti ve ihtiyaçları, pazarın durumu, yeni gelişen meslekler vb. hususların dikkate alınarak eğitim ortamının, araç-gereç ve donanımın hazırlanması/güncellenmesi nasıl yapılmaktadır?
16.	Mezunların istihdamı ve izlenmesi nasıl yapılmaktadır?
17.	Okul/kurum, misyonunu, vizyonunu, temel değerlerini, etik kurallarını, stratejik amaçlarını, hedeflerini, faaliyetlerini ve/veya projelerini birbirleriyle uyumlu olarak nasıl belirlemektedir?
18.	Okul/kurum, performans göstergelerini nasıl belirlemekte ve değerlendirmektedir?
19.	Okul/kurum, stratejik planı ve eylem planlarını/gelişim planlarını süreçleriyle nasıl ilişkilendirmekte, maliyetlendirme ve bütçelendirmeyi nasıl yapmaktadır?
20.	Okul/kurum, stratejik planını iç ve dış paydaşlarına nasıl duyurmakta, yayılımını, gözden geçirme ve güncellemesini nasıl yapmaktadır?
3. Kriter: İnsan Kaynakları Yönetimi	
100 puan	
21.	Çalışanların bilgi birikimi ve yetkinlikleri nasıl analiz edilmekte ve okul/kurum içi görevlendirmelerde nasıl dikkate alınmaktadır?
22.	Çalışanların bilgi birikimi ve yetkinliklerinin geliştirilmesi nasıl yapılmaktadır?
23.	Çalışanların iyileştirme ekiplerinde, kurul ve komisyonlarda görev dağılımı, yetki ve sorumluluklarının belirlenmesi, yetkelendirilmesi, çalışması nasıl yapılmaktadır?
24.	Ulusal ve uluslararası eğitim olanaklarının değerlendirilerek çalışanların meslekî bilgileri nasıl güncellenmektedir?
25.	Çalışanlar ile iş piyasasının ilişkilerinin geliştirilmesi, öğretmenlerin işbaşı eğitimleri nasıl sağlanmaktadır?
26.	Usta öğretici vb. öğretmen dışındaki eğitimci ihtiyacının belirlenmesi, karşılanması; bu tür personelin izlenmesi ve değerlendirilmesi nasıl yapılmaktadır?
27.	Çalışandan gelen yenilikçi-yaratıcı fikirlerin ve proje önerilerinin değerlendirilmesi nasıl yapılmaktadır?
28.	Çalışanların performansının değerlendirilmesi, takdir edilmesi ve ödüllendirilmesi nasıl yapılmaktadır?
29.	Çalışanların iletişim gereksinimlerinin saptanması ve karşılanması nasıl yapılmaktadır?
30.	Çalışanlara yönelik sosyal, kültürel ve sportif faaliyetlerin desteklenmesi nasıl yapılmaktadır?
31.	Çalışanların <u>ücret ve ücret dışı</u> olanaklardan adil bir şekilde yararlanması nasıl sağlanmaktadır?

4. Kriter: İşbirlikleri ve Kaynakların Yönetimi		100 puan
32.	Okul/kurum, stratejik önceliklerindeki gelişim alanlarıyla ilgili işbirliklerini nasıl yönetmektedir?	
33.	Okul/kurum finansal kaynakları/bütçeyi nasıl yönetmektedir?	
34.	Okul/kurum maddi kaynaklarını, belirlenen stratejik plan ve eylem planlarını/gelişim planlarını destekleyecek şekilde nasıl kullanmaktadır?	
35.	Bina, donanım ve malzemeler nasıl yönetilmektedir?	
36.	Temrinlik malzemenin ve atölyelerin amacına uygun, etkin ve verimli kullanılması nasıl sağlanmaktadır?	
37.	Teknolojik gelişmeler nasıl takip edilmekte ve okul/kuruma nasıl kazandırılmaktadır?	
38.	Bilgi ve bilgi birikiminden azami ölçüde nasıl yararlanılmaktadır?	
39.	Okul/Kurum proje, patent özelliği taşıyan ürün, buluş vb. birikimleri nasıl yönetmektedir?	
İŞLEMLER		
5. Kriter: Süreç Yönetimi		100 puan
40.	Okul/kurum süreçleri nasıl tasarlanmaktadır?	
41.	Okul/kurum kritik ve kilit süreçlerini nasıl belirlemektedir?	
42.	Okul/kurum, süreç performanslarını nasıl ölçmekte ve yönetmektedir?	
43.	Okul/kurum süreçleri nasıl gözden geçirilmekte ve iyileştirilmektedir?	
44.	Okul/kurum yenileşim (inovasyon) ile ilgili gelişmeleri nasıl takip etmekte ve süreçlerine nasıl yansıtılmaktadır?	
SONUÇLAR		
6a.1 Kriter: Öğrenci ile İlgili Memnuniyet Sonuçları		30 puan
45.	<p>(Aşağıda sıralanan göstergelere ilaveler yapılabilir, her bir gösterge ile ilgili mutlaka sayısal sonuç verilmeli ve bizzat muhatabın algısını içermelidir, sonuçlar mümkün olduğu ölçüde geçmiş yıllarla ve il ortalamaları ile karşılaştırmalı verilmeli ve grafiklerle desteklenmelidir. Sayısal olmayan sonuçlar dikkate alınmayacaktır.)</p> <p>Mesleki Eğitim Merkezi hizmetlerine ulaşma, İletişim,</p>	

	<p>Dilek, öneri ve şikâyetler (dinleme, dikkate alınma, yanıtlanma vb.)</p> <p>Güvenilirlik,</p> <p>Rehberlik ve yönlendirme hizmetleri,</p> <p>Güvenlik,</p> <p>Kararlara katılım,</p> <p>Öğrenci işleri,</p> <p>Ders programları,</p> <p>Öğrenme/öğretme yöntemleri,</p> <p>Sınıf ortamı,</p> <p>Ders araç gereçleri,</p> <p>Ders arası (Dinlenme ve ihtiyaçlarını karşılama yeterliliği),</p> <p>Merkezin ortamı (fiziki ve psiko-sosyal şartlar),</p> <p>Kantin, yemekhane, yatakhaneler (varsa),</p> <p>Etkinliklerin değerlendirilmesi,</p> <p>Öğrenci kulüpleri,</p> <p>Değerlendirme, ödül, takdir, teşekkür,</p> <p>Atölye eğitimi,</p> <p>İşletme ortamı,</p> <p>İşletmede eğitim,</p> <p>Çalışanların yeterlik ve davranışları,</p> <p>İşe ilişkin tavır, tutum, davranış kazanma.</p>	
6a.2 Kriter: Veli İle İlgili Memnuniyet Sonuçları		20 puan
46.	<p>(Aşağıda sıralanan göstergelere ilaveler yapılabilir, her bir gösterge ile ilgili mutlaka sayısal sonuç verilmeli ve bizzat muhatabın algısını içermelidir, sonuçlar mümkün olduğu ölçüde geçmiş yıllarla ve il ortalamaları ile karşılaştırmalı olarak verilmeli ve grafiklerle desteklenmelidir. Sayısal olmayan sonuçlar dikkate alınmayacaktır)</p> <p>Mesleki Eğitim Merkezi hizmetlerine ulaşma,</p> <p>İletişim,</p> <p>Dilek, öneri ve şikâyetler (dinleme, dikkate alınma, yanıtlanma vb.)</p>	

	<p>Güvenilirlik,</p> <p>Rehberlik ve yönlendirme</p> <p>Güvenlik,</p> <p>Kararlara katılım,</p> <p>Öğrenci işleri,</p> <p>Çalışanların yeterlik ve davranışları,</p> <p>Eğitim ortamı,</p> <p>Ders araç gereçleri, donatım,</p> <p>Ders arası (dinlenme ve ihtiyaçlarını karşılama yeterliliği),</p> <p>Mesleki Eğitim Merkezinin fiziki ortamı,</p> <p>Kantin, yemekhane (varsa)</p>	
6a3. Kriter: İşletme İle İlgili Memnuniyet Sonuçları		20 puan
47.	<p>Aşağıda sıralanan göstergelere ilaveler yapılabilir, her bir gösterge ile ilgili mutlaka sayısal sonuç verilmeli ve bizzat muhatabın algısını içermelidir, sonuçlar mümkün olduğu ölçüde geçmiş yıllarla ve il ortalamaları ile karşılaştırmalı olarak verilmeli ve grafiklerle desteklenmelidir. Sayısal olmayan sonuçlar dikkate alınmayacaktır)</p> <p>İletişim,</p> <p>İşbirliği,</p> <p>Dilek, öneri ve şikâyetler (dinleme, dikkate alınma, yanıtlanma vb.),</p> <p>Güvenilirlik,</p> <p>Kararlara katılım,</p> <p>Merkezde uygulanan programların niteliği, yeterliliği,</p> <p>Program geliştirme,</p> <p>Eğitimcilerin yeterliliği,</p> <p>Eğitim araç-gerecinin, okul ve atölye donanımının yeterliliği,</p> <p>İşletmede çalışan/staj gören/ mezun öğrencilerin işe ilişkin tavır tutum ve davranışları,</p> <p>İşletmede çalışan/staj gören/ mezun öğrencilerin ekip çalışmalarına yatkınlığı,</p> <p>İşletmede çalışan/staj gören/ mezun öğrencilerin bilgi ve iletişim teknolojilerine yatkınlığı,</p> <p>İşletmede çalışan/staj gören/mezun öğrencilerin bilgi ve beceri düzeyi,</p>	

6b. Kriter: Hizmetten Yararlananlar ile İlgili Performans Sonuçları		80 puan
48.	<p>(Aşağıda sıralanan göstergelere ilaveler yapılabilir, her bir gösterge ile ilgili mutlaka sayısal sonuç verilmelidir, sonuçlar mümkün olduğu ölçüde geçmiş yıllarla ve il ortalamaları ile karşılaştırmalı verilmeli ve grafiklerle desteklenmelidir. Sayısal olmayan sonuçlar dikkate alınmayacaktır)</p> <p>Öğrenci devamsızlık yüzdeleri,</p> <p>Merkezden ayrılan öğrenciler (teorik/pratik eğitime devamsızlık-hastalık-işverence çıkarılan-diğer) ,</p> <p>Süresinde mezun olan öğrenci oranları,</p> <p>Öğrenci/işletmeden gelen öneri sayısı ve dikkate alınma yüzdeleri,</p> <p>Öğrenci/işletmeden gelen şikâyet sayısı ve dikkate alınma yüzdeleri,</p> <p>Öğrenci/işletmelerin iyileştirme çalışmalarına (gönüllü) katılım oranları,</p> <p>Öğrenci/işletmelere yönelik düzenlenen sosyal-kültürel-sportif faaliyetlere ilişkin sonuçlar,</p> <p>STK, Meslek Odaları ve diğer kuruluşlar ile yapılan işbirliklerine ilişkin sonuçlar,</p> <p>Öğrenci/işletmelerin memnuniyet anketlerine katılım oranları,</p> <p>Merkezde üretilen projeler (AB-yerel projeler) ,</p> <p>Kaza geçiren öğrenci sayıları,</p> <p>Merkezde yürütülen hizmetlerden dolayı basında yer almaya ilişkin sonuçlar,</p>	
7a. Kriter: Çalışanlar ile İlgili Memnuniyet Sonuçları		60 puan
49.	<p>(Aşağıda sıralanan göstergelere ilaveler yapılabilir, her bir gösterge ile ilgili mutlaka sayısal sonuç verilmelidir, sonuçlar bizzat muhatabın algılarından elde edilmelidir, sonuçlar mümkün olduğu ölçüde geçmiş yıllarla ve il ortalamaları ile karşılaştırmalı verilmeli ve grafiklerle desteklenmelidir. Sayısal olmayan sonuçlar dikkate alınmayacaktır)</p> <p>Kariyer geliştirme,</p> <p>İletişim,</p> <p>Yetkilendirme</p> <p>Fırsat eşitliği,</p> <p>Kararlara katılım,</p> <p>Yönetimden memnuniyet,</p> <p>Takdir-tanıma sistemi,</p> <p>Performans değerlendirme sistemi,</p>	

	<p>Merkezin vizyon, misyon ve değerlerine ilişkin algılamalar,</p> <p>Destek (moral, motivasyon, kariyer, ekipman vb.),</p> <p>Merkezde bulunan araç-gereçler,</p> <p>Merkezin ortamı (fiziki şartlar ve psiko-sosyal şartlar),</p> <p>Çalışanlara merkez tarafından sağlanması gereken hizmetler,</p> <p>Atölye ortamı ve donanımı,</p> <p>Sağlık ve güvenlik koşulları</p> <p>Ücret ve ücret dışı olanaklar,</p> <p>Merkezin yerel ve genel toplum içindeki rolü,</p>	
	7b. Kriter: Çalışanlar ile İlgili Performans Sonuçları	70 puan
50.	<p>(Aşağıda sıralanan göstergelere ilaveler yapılabilir, her bir gösterge ile ilgili mutlaka sayısal sonuç verilmelidir, sonuçlar mümkün olduğu ölçüde geçmiş yıllarla ve il ortalamaları ile karşılaştırmalı olarak verilmeli ve grafiklerle desteklenmelidir. Sayısal olmayan sonuçlar dikkate alınmayacaktır)</p> <p>Çalışanların iyileştirme ekiplerine katılım yüzdesi,</p> <p>Öneri/dilek sayısı ve dikkate alınma yüzdeleri,</p> <p>Şikâyet sayısı ve dikkate alınma yüzdeleri,</p> <p>Eğitim ve gelişim düzeyleri yüzdeleri (Lisans tamamlayan, yüksek lisans ve doktora yapanlar),</p> <p>Çalışanların hizmet içi eğitime katılım yüzdesi,</p> <p>Çalışanlara verilen ödül/belge sayıları ve bunların çalışan sayısına oranı (yüzdesi),</p> <p>Memnuniyet anketlerine cevap verme yüzdesi,</p> <p>Çalışan başına düşen devamsızlık sayısı,</p> <p>Merkezde görev yapan öğretmenlerin, bu okuldaki ortalama görev süresi,</p> <p>Çalışana sağlanan hizmetlerin (Kreş, servis, gezi ve sosyal, kültürel, sportif vb. etkinlikler) her bir alanıyla ilgili faaliyet sayıları ve katılım yüzdeleri,</p> <p>Çalışanların yıllık iş kazası sayısı,</p> <p>Çalışanlara sağlanan ücret ve ücret dışı olanaklar.</p>	
	8. Kriter: Toplumsal-Sosyal Sorumluluk ile İlgili Performans Sonuçları	50 puan

51.	<p>(Aşağıda sıralanan göstergelere ilaveler yapılabilir, her bir gösterge ile ilgili mutlaka sayısal sonuç verilmelidir, sonuçlar mümkün olduğu ölçüde geçmiş yıllarla ve il ortalamaları ile karşılaştırmalı olarak verilmeli ve grafiklerle desteklenmelidir. Sayısal olmayan sonuçlar dikkate alınmayacaktır)</p> <p>Merkezin diğer merkezlerle bilgi, deneyim paylaşımı ve çevre ile olan ilişkileriyle ilgili faaliyet sonuçları,</p> <p>Merkezin medyada toplumsal konularda olumlu yer almaya ilişkin sonuçlar,</p> <p>Toplumsal çevreyi geliştirmeye yönelik her türlü faaliyetlerle ilgili sonuçlar,</p> <p>Özel eğitim ihtiyacı olanlarla varsa toplumsal açıdan dezavantajlı bireylere sağlanan desteğe ilişkin sonuçlar,</p> <p>Toplum memnuniyetiyle ilgili kazanılan unvan ve ödül sayısı,</p> <p>Merkezin doğal kaynakların korunması, çevreye katkı, halk sağlığı, sosyal, kültürel, sportif vb. alanlarda toplumsal sorumluluk gereği gönüllü yaptığı faaliyet sayısı,</p>	
<p>9a. Kriter: Finansal Sonuçlar</p>		<p>50 puan</p>
52.	<p>(Aşağıda sıralanan göstergelere ilaveler yapılabilir, her bir gösterge ile ilgili mutlaka sayısal sonuç verilmelidir, sonuçlar mümkün olduğu ölçüde geçmiş yıllarla ve il ortalamaları ile karşılaştırmalı olarak verilmeli ve grafiklerle desteklenmelidir. Sayısal olmayan sonuçlar dikkate alınmayacaktır)</p> <p>Gelir ve gidere ilişkin sonuçlar,</p> <p>Harcamaların okul/kurum stratejik plan ve eylem planları ile uyumu,</p> <p>Verimlilik, tasarrufa ilişkin sonuçlar,</p> <p>Bütçe hedeflerine ulaşma oranı.</p>	
<p>9b. Kriter: Temel Performansa İlişkin Diğer Sonuçlar</p>		<p>120 puan</p>
53.	<p>(Aşağıda sıralanan göstergelere ilaveler yapılabilir, her bir gösterge ile ilgili mutlaka sayısal sonuç verilmelidir, sonuçlar mümkün olduğu ölçüde geçmiş yıllarla ve il ortalamaları ile karşılaştırmalı olarak verilmeli ve grafiklerle desteklenmelidir. Sayısal olmayan sonuçlar dikkate alınmayacaktır)</p> <p>Sınıf başarı düzeyleri,</p> <p>Merkezin başarısından dolayı yerel ve genel basında yer alma durumu,</p> <p>Ulusal ve uluslararası düzenlenen yarışmalara katılan öğrenci yüzdesi,</p> <p>Merkezde üretilen projeler, yayınlar vb. alanlara ilişkin sonuçlar,</p> <p>Ustalık eğitimi kursuna kayıt yaptıran kalfa sayısı,</p> <p>Yeni süreç tasarımına ilişkin sonuçlar,</p> <p>Bina, donanım, araç gereç ve sarf malzemelerinin ekonomik, verimli ve etkili kullanımına ilişkin sonuçlar,</p> <p>Öğrenci/öğretmen oranı (yüzdesi),</p>	

<p>Bilişim teknolojilerinden yararlanma oranı (yüzdesi),</p> <p>Eğitim ile ilgili, kuruluşlarla yapılan işbirliklerine ilişkin sonuçlar,</p> <p>Öz değerlendirme sonuçları doğrultusunda yapılan iyileştirme sayıları,</p> <p>Teftiş puanları, merkezi başarılı gösterebilecek diğer uygulamalara ilişkin sonuçları,</p> <p>Öğrenci disiplin olaylarıyla ilgili sonuçlar,</p> <p>Denklik işlemlerine ilişkin sayısal sonuçlar,</p> <p>Usta öğreticilik kursuna kayıt sayıları,</p> <p>Verilen belgelere ilişkin sonuçlar,</p> <p>Merkeze devam eden çırak, kalfa ve usta sayıları,</p> <p>Sosyal, sportif ve kültürel faaliyetlere ilişkin sonuçlar,</p> <p>Uygulamaya konan yeni programlara ilişkin sonuçlar,</p> <p>Diğer performans göstergelerinde bulunmayan ancak stratejik planda yer alan hedeflerin gerçekleşme durumuna ilişkin sonuçlar (varsa)</p>

EK 3. EFQM Birinci Kriter puanlama matrisleri

1. Kriter: Liderlik (100 Puan)

Değerlendirme Mantığı	Alt Kriterler	0-15	20-30	35-45	50-60	65-75	80-100	
Tasarım <ul style="list-style-type: none">• Mevzuata uygunluk• Yaklaşımın anlaşılır bir temele dayanması• Yaklaşımın paydaşların gereksinimlerine odaklanması Bütünleşik <ul style="list-style-type: none">• Yaklaşımın strateji ile uyum içinde olması Uygulama ve Sistematiiklik <ul style="list-style-type: none">• Yaklaşımın ilgili alanlarda uygulanması• Yaklaşımın zamanında, yapısal ve gerektiğinde ilgili alanlarda değişikliklerin yönelebileceği biçimde yayılması Ölçme <ul style="list-style-type: none">• Yaklaşımın ve yayılımın verimliliğinin ve etkililiğinin düzenli olarak ölçülmesi• Seçilen ölçümlerin uygunluğu Öğrenme <ul style="list-style-type: none">• Öğrenme faaliyetlerinin, kurum içi ve dışı iyi uygulamaların ve iyileştirme fırsatlarının belirlenmesi amacıyla kullanılması İyileştirme ve Yenileşim <ul style="list-style-type: none">• Ölçme ve öğrenme sonuçlarının; iyileştirmelerin belirlenmesi önceliklendirilmesi, planlanması ve uygulanması amacıyla kullanılması	1. Liderler nasıl tanımlanır? Liderler okul/kurumun misyon, vizyonunun oluşumuna nasıl katkı sağlamakta, kurumun temel değerlerine ve etik kurallarına nasıl örnek olmaktadır?							
	2. Liderler okul/kurumun yönetim sisteminin oluşturulmasında, yaşama geçirilmesinde ve sürekli iyileştirme çalışmalarında nasıl rol almaktadır?							
	3. Liderler, kurul-komisyon çalışmaları ve etkinliklere nasıl destek sağlamaktadırlar?							
	4. Liderler, iç-dış paydaşların istek ve beklentilerini dinleme, yanıtlama, önerilerini alma, başarıları tanıma ve takdir etme ilişkilerini nasıl yönetmektedir?							
	5. Liderler, iyileştirme çalışmalarına, yenilikçiliğe, yaratıcılığa, öğrenmeye ve birlikte çalışmaya nasıl destek sağlamakta, değişimi nasıl yönetmektedir?							
	6. Okul/kurum liderleri bireysel gelişimlerini nasıl sağlamakta, kendi liderlik etkinliklerini nasıl ölçmekte, değerlendirmekte ve iyileştirmektedir?							

<ul style="list-style-type: none"> •Yaratıcılık çabalarının sonuçlarının değerlendirilmesi, önceliklendirilmesi ve kullanılması 			7. Okul/kurum liderleri toplumsal-sosyal sorumlulukların yerine getirilmesine nasıl destek olmaktadır?														
			8. Liderler; işletmeler, sosyal ortaklar, işçi/işveren sendika ve konfederasyonları, meslek kuruluşları ile STK'larla ilişkileri nasıl yönetmektedir?														
			9. Liderler, İl İstihdam ve Meslekî Eğitim Kurulu ile olan ilişkileri nasıl yönetmektedir?														
1 (0-15)			2 (20-30)			3 (35-45)			4 (50-60)			5 (65-75)			6 (80-100)		
Tasarım			Bütünleşik			Uygulama ve Sistematiiklik			Ölçme			Öğrenme			İyileştirme ve Yenileşim		
Hikâyemsi	Kanıt	Kapsamlı kanıt	Hikâyemsi	Kanıt	Kapsamlı kanıt	Hikâyemsi	Kanıt	Kapsamlı kanıt	Hikâyemsi	Kanıt	Kapsamlı kanıt	Hikâyemsi	Kanıt	Kapsamlı kanıt	Hikâyemsi	Kanıt	Kapsamlı kanıt
5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	90	100
Kuvvetli Yönler						İyileştirmeye Açık Alanlar											

EK 4: EFQM Eğitim kurumları (Meslek Liseleri) 2. girdi kriteri puanlama matrisleri

2. Kriter: Okulun/Kurumun Planı (100 Puan)

Değerlendirme Mantığı	Alt Kriterler	0-15	20-30	35-45	50-60	65-75	80-100
<p>Tasarım</p> <ul style="list-style-type: none">•Mevzuata uygunluk•Yaklaşımın anlaşılır bir temele dayanması•Yaklaşımın paydaşların gereksinimlerine odaklanması <p>Bütünleşik</p> <ul style="list-style-type: none">•Yaklaşımın strateji ile uyum içinde olması <p>Uygulama ve Sistematiiklik</p> <ul style="list-style-type: none">•Yaklaşımın ilgili alanlarda uygulanması•Yaklaşımın zamanında, yapısal ve gerektiğinde ilgili alanlarda değişikliklerin yönelebileceği biçimde yayılması <p>Ölçme</p> <ul style="list-style-type: none">•Yaklaşımın ve yayılımın verimliliğinin ve etkililiğinin düzenli olarak ölçülmesi•Seçilen ölçümlerin uygunluğu <p>Öğrenme</p> <ul style="list-style-type: none">•Öğrenme faaliyetlerinin, kurum içi ve dışı iyi uygulamaların ve iyileştirme fırsatlarının belirlenmesi amacıyla kullanılması <p>İyileştirme ve Yenileşim</p> <ul style="list-style-type: none">•Ölçme ve öğrenme sonuçlarının; iyileştirmelerin belirlenmesi önceliklendirilmesi, planlanması ve uygulanması amacıyla kullanılması•Yaratıcılık çabalarının sonuçlarının değerlendirilmesi, önceliklendirilmesi ve kullanılması	<p>1. Okul/kurum, mevcut durum analizini nasıl yapmaktadır?</p>						
	<p>2. Okul/kurum, stratejik planlamasında paydaş beklentilerini/ihtiyaçlarını planlarına nasıl yansıtmaktadır?</p>						
	<p>3. Okul/kurum, stratejik plânlamasını yaparken; mevcut kurumsal performansını, üst politika belgelerini, yakın çevrenin ekonomik ve demografik göstergelerini, eğitimde ve bilimde yaşanan gelişmeleri nasıl dikkate almaktadır?</p>						
	<p>4. İl ve Bakanlık düzeyindeki Meslekî Eğitim Kurulları nasıl izlenmektedir.</p>						
	<p>5. İşgücü piyasasının durumu, işletmelerin beklenti ve ihtiyaçları, pazarın durumu, yeni gelişen meslekler vb. hususların dikkate alınarak eğitim programlarının/planlarının hazırlanması/güncellenmesi nasıl yapılmaktadır?</p>						
	<p>6. İşgücü durumu, işletmelerin beklenti ve ihtiyaçları, pazarın durumu, yeni gelişen meslekler vb. hususların dikkate alınarak eğitim ortamının, araç-gereç ve donanımın hazırlanması/güncellenmesi nasıl yapılmaktadır?</p>						

			7. Mezunların istihdamı ve izlenmesi nasıl yapılmaktadır?														
			8. Okul/kurum, misyonunu, vizyonunu, temel değerlerini, etik kurallarını, stratejik amaçlarını, hedeflerini, faaliyetlerini ve/veya projelerini birbirleriyle uyumlu olarak nasıl belirlemektedir?														
			9. Okul/kurum, performans göstergelerini nasıl belirlemekte ve değerlendirmektedir?														
			10. Okul/kurum, stratejik planı ve eylem planlarını/gelişim planlarını süreçleriyle nasıl ilişkilendirmekte, maliyetlendirme ve bütçelendirmeyi nasıl yapmaktadır?														
			11. Okul/kurum, stratejik planını iç ve dış paydaşlarına nasıl duyurmakta, yayılımını, gözden geçirme ve güncellemesini nasıl yapmaktadır?														
1 (0-15)			2 (20-30)			3 (35-45)			4 (50-60)			5 (65-75)			6 (80-100)		
Tasarım			Bütünleşik			Uygulama ve Sistematiiklik			Ölçme			Öğrenme			İyileştirme ve Yenileşim		
Hikâyet si	Kanıt	Kapsam ı kanıt	Hikâyet si	Kanıt	Kapsam ı kanıt	Hikâyet si	Kanıt	Kapsam ı kanıt	Hikâyet si	Kanıt	Kapsam ı kanıt	Hikâyet si	Kanıt	Kapsam ı kanıt	Hikâyet si	Kanıt	Kapsam ı kanıt
5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	90	100

Kuvvetli Yönler

İyileştirmeye Açık Alanlar

EK 5. EFQM Eğitim kurumları (Meslek Liseleri) 3. girdi kriteri puanlama matrisleri

3. Kriter: İnsan Kaynakları Yönetimi (100 Puan)

Değerlendirme Mantığı	Alt Kriterler	0-15	20-30	35-45	50-60	65-75	80-100
<p>Tasarım</p> <ul style="list-style-type: none"> •Mevzuata uygunluk •Yaklaşımın anlaşılır bir temele dayanması •Yaklaşımın paydaşların gereksinimlerine odaklanması <p>Bütünleşik</p> <ul style="list-style-type: none"> •Yaklaşımın strateji ile uyum içinde olması <p>Uygulama ve Sistematiiklik</p> <ul style="list-style-type: none"> •Yaklaşımın ilgili alanlarda uygulanması •Yaklaşımın zamanında, yapısal ve gerektiğinde ilgili alanlarda değişikliklerin yönelebileceği biçimde yayılması <p>Ölçme</p> <ul style="list-style-type: none"> •Yaklaşımın ve yayılımın verimliliğinin ve etkinliğinin düzenli olarak ölçülmesi •Seçilen ölçümlerin uygunluğu <p>Öğrenme</p> <ul style="list-style-type: none"> •Öğrenme faaliyetlerinin, kurum içi ve dışı iyi uygulamaların ve iyileştirme fırsatlarının belirlenmesi amacıyla kullanılması <p>İyileştirme ve Yenileşim</p> <ul style="list-style-type: none"> •Ölçme ve öğrenme sonuçlarının; iyileştirmelerin belirlenmesi önceliklendirilmesi, planlanması ve uygulanması amacıyla kullanılması 	1. Çalışanların bilgi birikimi ve yetkinlikleri nasıl analiz edilmekte ve okul/kurum içi görevlendirmelerde nasıl dikkate alınmaktadır?						
	2. Çalışanların bilgi birikimi ve yetkinliklerinin geliştirilmesi nasıl yapılmaktadır?						
	3. Çalışanların iyileştirme ekiplerinde, kurul ve komisyonlarda görev dağılımı, yetki ve sorumluluklarının belirlenmesi, yetkelendirilmesi, çalışması nasıl yapılmaktadır?						
	4. Ulusal ve uluslararası eğitim olanaklarının değerlendirilerek çalışanların meslekî bilgileri nasıl güncellenmektedir?						
	5. Çalışanlar ile iş piyasasının ilişkilerinin geliştirilmesi, öğretmenlerin işbaşı eğitimleri nasıl sağlanmaktadır?						
	6. Usta öğretici vb. öğretmen dışındaki eğitmen ihtiyacının belirlenmesi, karşılanması; bu tür personelin izlenmesi ve değerlendirilmesi nasıl yapılmaktadır?						
	7. Çalışandan gelen yenilikçi-yaratıcı fikirlerin ve proje önerilerinin değerlendirilmesi nasıl yapılmaktadır?						

<ul style="list-style-type: none"> •Yaratıcılık çabalarının sonuçlarının değerlendirilmesi, önceliklendirilmesi ve kullanılması 			8. Çalışanların performansının değerlendirilmesi, takdir edilmesi ve ödüllendirilmesi nasıl yapılmaktadır?															
			9. Çalışanların iletişim gereksinimlerinin saptanması ve karşılanması nasıl yapılmaktadır?															
			10. Çalışanlara yönelik sosyal, kültürel ve sportif faaliyetlerin desteklenmesi nasıl yapılmaktadır?															
			11. Çalışanların ücret ve ücret dışı olanaklardan adil bir şekilde yararlanması nasıl sağlanmaktadır?															
1 (0-15)			2 (20-30)			3 (35-45)			4 (50-60)			5 (65-75)			6 (80-100)			
Tasarım			Bütünleşik			Uygulama ve Sistematiiklik			Ölçme			Öğrenme			İyileştirme ve Yenileşim			
Hikâyet si	Kanıt	Kapsamlı i kanıt	Hikâyet si	Kanıt	Kapsamlı i kanıt	Hikâyet si	Kanıt	Kapsamlı i kanıt	Hikâyet si	Kanıt	Kapsamlı i kanıt	Hikâyet si	Kanıt	Kapsamlı i kanıt	Hikâyet si	Kanıt	Kapsamlı i kanıt	
5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	90	100	
Kuvvetli Yönler									İyileştirmeye Açık Alanlar									

EK 6: EFQM Eğitim kurumları (Meslek Liseleri) 4. girdi kriteri puanlama matrisleri

4. Kriter: İşbirlikleri ve Kaynakların Yönetimi (100 Puan)

Değerlendirme Mantığı	Alt Kriterler	0-15	20-30	35-45	50-60	65-75	80-100
<p>Tasarım</p> <ul style="list-style-type: none"> •Mevzuata uygunluk •Yaklaşımın anlaşılır bir temele dayanması •Yaklaşımın paydaşların gereksinimlerine odaklanması <p>Bütünleşik</p> <ul style="list-style-type: none"> •Yaklaşımın strateji ile uyum içinde olması <p>Uygulama ve Sistematiklik</p> <ul style="list-style-type: none"> •Yaklaşımın ilgili alanlarda uygulanması •Yaklaşımın zamanında, yapısal ve gerektiğinde ilgili alanlarda değişikliklerin yönelebileceği biçimde yayılması <p>Ölçme</p> <ul style="list-style-type: none"> •Yaklaşımın ve yayılımın verimliliğinin ve etkililiğinin düzenli olarak ölçülmesi •Seçilen ölçümlerin uygunluğu <p>Öğrenme</p> <ul style="list-style-type: none"> •Öğrenme faaliyetlerinin, kurum içi ve dışı iyi uygulamaların ve iyileştirme fırsatlarının belirlenmesi amacıyla kullanılması <p>İyileştirme ve Yenileşim</p> <ul style="list-style-type: none"> •Ölçme ve öğrenme sonuçlarının; iyileştirmelerin belirlenmesi önceliklendirilmesi, planlanması ve uygulanması amacıyla kullanılması •Yaratıcılık çabalarının sonuçlarının değerlendirilmesi, önceliklendirilmesi ve kullanılması 	1. Okul/kurum, stratejik önceliklerindeki gelişim alanlarıyla ilgili işbirliklerini nasıl yönetmektedir?						
	2. Okul/kurum finansal kaynakları/bütçeyi nasıl yönetmektedir?						
	3. Okul/kurum maddi kaynaklarını, belirlenen stratejik plan ve eylem planlarını/gelişim planlarını destekleyecek şekilde nasıl kullanmaktadır?						
	4. Bina, donanım ve malzemeler nasıl yönetilmektedir?						
	5. Temrinlik malzemenin ve atölyelerin amacına uygun, etkin ve verimli kullanılması nasıl sağlanmaktadır?						
	6. Teknolojik gelişmeler nasıl takip edilmekte ve okul/kuruma nasıl kazandırılmaktadır?						
	7. Bilgi ve bilgi birikiminden azami ölçüde nasıl yararlanılmaktadır?						
	8. Okul/Kurum proje, patent özelliği taşıyan ürün, buluş vb. birikimleri nasıl yönetmektedir?						

1 (0-15)			2 (20-30)			3 (35-45)			4 (50-60)			5 (65-75)			6 (80-100)		
Tasarım			Bütünleşik			Uygulama ve Sistematiiklik			Ölçme			Öğrenme			İyileştirme ve Yenileşim		
Hikâyemsi	Kanıt	Kapsamlı kanıt	Hikâyemsi	Kanıt	Kapsamlı kanıt	Hikâyemsi	Kanıt	Kapsamlı kanıt	Hikâyemsi	Kanıt	Kapsamlı kanıt	Hikâyemsi	Kanıt	Kapsamlı kanıt	Hikâyemsi	Kanıt	Kapsamlı kanıt
5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	90	100
Kuvvetli Yönler									İyileştirmeye Açık Alanlar								

EK 7. EFQM Eğitim kurumları (Meslek Liseleri) 5. girdi kriteri puanlama matrisleri
5. Kriter: Süreç Yönetimi (100 Puan)

Değerlendirme Mantığı	Alt Kriterler	0-15	20-30	35-45	50-60	65-75	80-100
<p>Tasarım</p> <ul style="list-style-type: none"> •Mevzuata uygunluk •Yaklaşımın anlaşılır bir temele dayanması •Yaklaşımın paydaşların gereksinimlerine odaklanması <p>Bütünleşik</p> <ul style="list-style-type: none"> •Yaklaşımın strateji ile uyum içinde olması <p>Uygulama ve Sistematiiklik</p> <ul style="list-style-type: none"> •Yaklaşımın ilgili alanlarda uygulanması •Yaklaşımın zamanında, yapısal ve gerektiğinde ilgili alanlarda değişikliklerin yönelebileceği biçimde yayılması <p>Ölçme</p> <ul style="list-style-type: none"> •Yaklaşımın ve yayılımın verimliliğinin ve etkililiğinin düzenli olarak ölçülmesi •Seçilen ölçümlerin uygunluğu <p>Öğrenme</p> <ul style="list-style-type: none"> •Öğrenme faaliyetlerinin, kurum içi ve dışı iyi uygulamaların ve iyileştirme fırsatlarının belirlenmesi amacıyla kullanılması <p>İyileştirme ve Yenileşim</p> <ul style="list-style-type: none"> •Ölçme ve öğrenme sonuçlarının; iyileştirmelerin belirlenmesi önceliklendirilmesi, planlanması ve uygulanması amacıyla kullanılması •Yaratıcılık çabalarının sonuçlarının değerlendirilmesi, önceliklendirilmesi ve kullanılması 	1. Okul/kurum süreçleri nasıl tasarlanmaktadır?						
	2. Okul/kurum kritik ve kilit süreçlerini nasıl belirlemektedir?						
	3. Okul/kurum, süreç performanslarını nasıl ölçmekte ve yönetmektedir?						
	4. Okul/kurum süreçleri nasıl gözden geçirilmekte ve iyileştirilmektedir?						
	5. Okul/kurum yenileşim (inovasyon) ile ilgili gelişmeleri nasıl takip etmekte ve süreçlerine nasıl yansıtılmaktadır?						
1 (0-15)	2 (20-30)	3 (35-45)	4 (50-60)	5 (65-75)	6 (80-100)		

Tasarım			Bütünleşik			Uygulama ve Sistematiiklik			Ölçme			Öğrenme			İyileştirme ve Yenileşim		
Hikâyems i	Kanıt	Kapsamlı kanıt	Hikâyems i	Kanıt	Kapsamlı kanıt	Hikâyems i	Kanıt	Kapsamlı kanıt	Hikâyems i	Kanıt	Kapsamlı kanıt	Hikâyems i	Kanıt	Kapsamlı kanıt	Hikâyems i	Kanıt	Kapsamlı kanıt
5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	90	100
Kuvvetli Yönler						İyileştirmeye Açık Alanlar											

EK 8. EFQM Öğrenci Memnuniyeti Anketi (6 a Kriteri)

Ulaşılabilirlik ve İletişim	Düzy				
	En Az		En Çok		
	1	2	3	4	5
1. Öğretmenlerimle ihtiyaç duyduğumda rahatlıkla görüşebilirim					
2. Okul müdürü ile ihtiyaç duyduğumda rahatlıkla görüşebilirim					
3. Okul iradesine ihtiyaç duyduğumda rahatlıkla ulaşabilirim					
4. Okul kütüphanesinden yeterli düzeyde yararlanabiliyorum					
5. Okulun laboratuvarından (Bilgisayar, fizik, kimya vb. laboratuvarlar) yeterince yararlanabiliyorum					
6. Okulun spor salonundan yeterince yararlanabiliyorum					
7. Okulun rehberlik servisinden yeterince yararlanabiliyorum					
8. Evimden okula ulaşım kolaydır					
Dilek, Öneri ve Şikayetler					
9. Öğretmenlerime illettiğim sorunların çözümüne gayret gösterilir					
10. Okul yönetimine illettiğim sorunların çözümüne gayret gösterilir					
11. Okula illettiğimiz öneri ve isteklerimize cevap verilir					
Güvenilirlik					
12. Okul yönetimine güvenirim					
13. Öğretmenlerimiz güvenilir insanlardır					
Güvenlik					
14. Okulda kendimi güvende hissederim					
15. Okulumuzda yeterli güvenlik önlemleri alınmaktadır					
16. Okul servisleri (varsa) güvenlidir					
Kararlara Katılım					
17. Okulda öğrencilerle ilgili alınan kararlarda bizlerin görüşleri alınır.					
18. Okul öğrenci kurulu öğrencileri temsil edebilmektedir.					
19. Sınıfta öğrencilerle ilgili alınacak kararlarda öğretmen bizim görüşümüzü alır.					
Öğrenci İşleri					
20. Okulun öğrenci işlerinde güler yüzle karşılarız.					
21. Öğrenci işlerinde her türlü işlemlerimiz hızla yerine getirilir.					
22. Okulda sağlık hizmetleri yeterlidir.					
Eğitim / Öğretim Faaliyetleri (Ders programları)					
23. Okulda edindiğim bilgilerin günlük hayatta ve/veya daha sonraki öğrenim hayatımda işime yarayacağını düşünüyorum.					
24. İşlenen konular benim anlayabileceğim düzeydedir.					
25. Derslerin işlenişi için yeterli süre ayrılmıştır (Uygulamalı okullarda uygulama süreci için de soru yöneltilebilir)					
26. Derslerin içeriği benim ilgimi çekecek şekilde düzenlenmiştir.					
Eğitim / Öğretim Faaliyetleri (Öğrenme / Öğretme Yöntem ve Teknikleri)					
27. Dersler zevkli geçmektedir.					
28. Derslerin işlenişinde farklı yöntemler kullanılmaktadır.					
29. Bize öğrenme ve başarıma fırsatı tanımaktadır.					
30. Öğrendiğimiz teorik bilgilerin (deneyler, projeler, ödevler v.b yöntemlerle) uygulanması da yapılmaktadır.					
Eğitim / Öğretim Faaliyetleri (Sınıf atmosferi)					
31. Anlamadığım bir şeyi öğretmenlerime rahatlıkla sorabiliyorum.					
32. Sınıfta görüş ve önerilerimi rahatlıkla dile getirebiliyorum.					
33. Hata yapmaktan korkmuyorum.					

Eğitim/Öğretim Faaliyetleri (Ders araç ve Gereçleri)					
34. Ders kitapları işlenen konuya uygun olarak seçilmiştir.					
35. Ders konuya göre uygun araç ve gereçler kullanılmaktadır.					
36. Sınıfta veya laboratuvarlarda yeterli araç gereç bulunmaktadır.					
37. Ders araç ve gereçlerini (bilgisayar, tepegöz, deney araçları vb.) kullanabiliyoruz.					
Ders Arası					
38. Ders araları (tenefüsler) zaman açısından yeterlidir.					
39. Ders aralarında dinlenme imkanı buluyorum.					
40. Ders aralarında ihtiyaçlarımı giderebiliyorum.					
Okulun Fiziki Ortamı					
41. Okul binası ve diğer fiziki mekanlar(spor salonu, okul bahçesi vb.) yeterlidir.					
42. Sınıfta rahatlıkla oturabiliyor, dersleri en iyi şekilde izleyebiliyorum.					
43. Sınıfımız ders işlemeye uygundur.					
44. Okulumuzun masa, sandalye, sıra, mobilya vb. eşyanın yerleşim biçimi (ergonomi) güzeldir.					
45. Okulun içi ve dışı temizdir.					
Okulun Kantin, Yemekhane ve Yatakhaneleri (varsa)					
46. Okulumuzun kantininde ihtiyaç duyduğum şeyleri bulabiliyorum.					
47. Okul kantininde görevli kişiler öğrenciye güler yüzlü ve nazik davranmaktadır.					
48. Okul kantininde satılan malzemeler kaliteli ve güvenlidir.					
49. Okul kantininde satılan gıda ürünleri sağlıklıdır.					
50. Okulun yemekhanesi temizdir.					
51. Yemekhane de çıkan yemekleri beğeniyorum.					
52. Okulun yemekhanesi temiz, sağlıklı ve rahattır.					
Sosyal ve Kültürel ve Sportif Faaliyetler					
53. Okulumuzda yeterli miktarda sosyal ve kültürel faaliyetler düzenlenmektedir.					
54. Okuldamuzda yeterli miktarda sportif faaliyetler düzenlenmektedir.					
55. Düzenlenen bu faaliyetlere kalıtımda herkese fırsat tanınmaktadır.					
56. Düzenlenen sosyal, kültürel ve sportif faaliyetleri beğeniyorum.					
Eğitici Kol Çalışmaları					
57. Okulda öğrenci istekleri ve yetenekleri esas alınarak eğitimci kol ve bu kollara katılacak öğrenciler belirtilir.					
58. Eğitimci kol çalışmaların faydalı olduğunu düşünüyorum.					
59. Eğitimci kol çalışmalarına seerek katılıyorum.					
Belirli Gün ve Haftalar					
60. Okulumuzda bayramlar neşe içinde kutlanmaktadır.					
61. Okulumuzda yapılan belirli gün ve haftaların (Yeşilay Haftası, Trafik Haftası vb.) kutlamalarını beğenerek izliyorum.					
Değerlendirme, Öğül, Teşekkür ve Takdir Belgesi					
62. Öğrenci başarılarının değerlendirilmesi (Not Verme, Karne vb.) yapılırken objektif davranılır.					
63. Hazırlanan sınav soruları ve yapılan değerlendirmeler öğrenci olarak bizlerin gerçek başarısını ölçmektedir.					
64. Öğüllendirme objektif kriterlere göre yapılır.					
Olumlu Davranış Kazanma ve Eğitim					
65. Okulda Atatürk"ü ve diğer devlet büyüklerini daha iyi tanıdım ve onlara sevgim arttı.					

66. Okulda öğrencilere milli ve manevi değerler kazandırılmaktadır. Türkiye Cumhuriyetinin bir ferdi olmaktan gurur duyuyorum.					
67. Okulda öğrencilere temel ahlaki değerler (doğruluk, dürüstlük, yardım severlik vb,) kazandırılmaktadır					



EK 9: EFQM Eğitim Kurumları (Meslek liseleri) sonuç kriteri puanlama matrisleri

6a. Kriteri: Öğrenci İle İlgili Memnuniyet Sonuçları (30 Puan)

Değerlendirme Mantığı	Alt Kriterler
Sayısal Sonuç 1. Kriterin göstergeleri ile ilgili 2 yıllık /periyot sonuç var 2. Kriterin göstergeleri ile ilgili 3 yıllık /periyot sonuç var 3. Sonuçların okul/kuruma ait olması	1. Okul hizmetlerine ulaşma, 2. İletişim, 3. Dilek, öneri ve şikâyetler (dinleme, dikkate alınma, yanıtlama vb.) 4. Güvenilirlik, 5. Rehberlik ve yönlendirme hizmetleri, 6. Güvenlik, 7. Kararlara katılım, 8. Öğrenci işleri, 9. Ders programları, 10. Öğrenme/öğretme yöntemleri, 11. Sınıf ortamı, 12. Ders araç gereçleri, 13. Ders arası (Dinlenme ve ihtiyaçlarını karşılama yeterliliği), 14. Okulun fiziki ortamı, 15. Kantin, yemekhane, yatakhaneler (varsa), 16. Etkinliklerin değerlendirilmesi, 17. Öğrenci kulüpleri, 18. Değerlendirme, ödül, takdir, teşekkür, 19. Atölye eğitimi, 20. İşletme ortamı, 21. İşletmede eğitim, 22. İşe ilişkin tavır, tutum, davranış kazanma.
Bütünsellik-Yaklaşımdan Kaynaklanma 1. Sonuçların zamanında gerçekleşmiş, güvenilir ve doğru olması 2. Girdilerle sonuçların anlaşılır şekilde ilişkilendirilmesi	
Hedef 1. Hedefin belirlenmiş olması 2. Hedefe erişme 3. Hedef uygunluğu	
Eğilim 1. Olumsuz eğilimlerin varlığı 2. Olumlu eğilimlerin varlığı ve/veya iyi performansın sürdürülmesi	
Karşılaştırma 1. Temel sonuçların dış kurum sonuçlarıyla karşılaştırılması 2. Kurum sonuçlarının karşılaştırma verilerine göre iyi durumda olması	
Sürdürülebilirlik 1. Sonuçların uygun biçimde kırılımlandırılmış olması	

2. Mevcut kanıtların, olumlu performansın gelecekte de sürdürülebileceğine ilişkin güven vermesi													
1			2		3			4		5		6	
Sayısal Sonuç			Bütünsellik-Yaklaşımdan Kaynaklanma		Hedef			Eğilim		Karşılaştırma		Sürdürülebilirlik	
1	2	3	1	2	1	2	3	1	2	1	2	1	2
0-5	10	15	20	25	30	35	45	50	60	70	80	90	100
Kuvvetli Yönler					İyileştirmeye Açık Alanlar								

EK 10.EFQM Veli Memnuniyeti Anketi (6 a Kriteri)

Ulaşılabilirlik ve İletişim	Düzy				
	En Az		En		
	1	2	3	4	5
1. Öğretmenlere ihtiyaç duyduğum an rahatlıkla ulaşabilir ve görüşebilirim					
2. Okul müdürüne, yardımcılarına ve okul idaresine ihtiyaç duyduğum an rahatlıkla ulaşabilirim					
3.Veli açısından bilinmesi gereken bilgiler zamanında açıklanır					
4.Okula telefon ettiğimde muhatap bulurum					
Dilek, Öneri ve Şikayetler					
5. Öğretmenlere ilettiğim sorunlar, dikkatle dinlenir ve sorunun çözümüne gayret gösterilir					
6. Okul yönetimine ilettiğim sorunlar, dikkatle dinlenir ve sorunun çözümüne gayret gösterilir					
Güvenirlik					
7. Okulun öğretmenlerine her zaman güvenirim					
8. Okul müdürüne ve okul idaresine güvenirim					
9. Okulun diğer personeli (Memur, Hizmetli, Sözleşmeli Personel vb.) güveniliridir					
10. Okul yönetiminin öğrenciler ve okul ile ilgili aldığı kararlara güvenirim					
Güvenlik					
11.Okulda yeterli güvenlik önlemleri alınmaktadır					
12. Okul servisleri güvenlidir					
Kararlara Katılım					
13.Okulda kararlar alınırken veli görüşleri dikkate alınır					
14.Okul aile birliği verileri temsil edebilmektedir.					
15.Okul koruma derneği veli görüşlerini dikkate almaktadır					
16.Sınıfta öğrenciyi ilgilendiren konulara ilişkin alınacak kararlarda öğretmen bizim görüşümüzü alır.					
17.Okulun vizyonunu biliyor ve paylaşıyorum					
Öğrenci İşleri					
18.Okulun öğrenci işlerinde güler yüze karşılarız.					
19.Okulda öğrenci sağlık sorunu yaşadığında gerekli hassasiyet gösterilir.					
20.Öğrenci kayıt/kabul işlemleri gerektiğinde alınacak nakil, öğrenci belgesi vb. belgeler zamanında düzenlenir.					
Eğitim/Öğretim Faaliyetleri (Ders programları)					
21.Okulda çocuklarımızın kazandığı bilgiler, günlük hayatta ve/veya daha sonraki öğrenim hayatında kullanabilecekleri niteliktedir.					
22.İşlenen konular öğrencinin düzeyine uygundur.					
23.Derslerin işlenişi için yeterli süre ayrılmıştır.					
24.Derslerin içeriği öğrencinin ilgisi çekecek şekilde düzenlenmiştir					
Eğitim/Öğretim Faaliyetleri (Öğrenme/Öğretme Yöntem ve teknikleri)					
25.Derslerin işlenişinde farklı yöntemler kullanılmaktadır.					
26.Öğrencilere öğrenme ve başarıma fırsatı tanınmaktadır.					
27.Öğrenilen teorik bilgiler (deneyler, projeler, ödevler vb. yöntemlerle) uygulanması da gösterilmektedir.					
Eğitim/Öğretim Faaliyetleri (Sınıf Atmosferi)					

28. Çocuğumuz anlamadığı bir şeyi öğretmenine rahatlıkla sorabilmektedir					
29. Çocuğumuz sınıfta görüş ve önerilerini rahatlıkla dile getirebiliyor					
Eğitim/Öğretim Faaliyetleri (Ders araç ve Gereçleri)					
30. Ders kitapları işlenen konuya uygun olarak seçilmiştir					
31. Derste konuya göre uygun araç ve gereçler kullanılmaktadır					
32. Sınıfta veya laboratuvarlarda yeterli araç gereç bulunmaktadır					
33. Var olan ders arac ve gereçleri aktif biçimde kullanılmaktadır					
Ders Arası					
34. Ders araları (teneffüsler) zaman açısından yeterlidir					
35. Ders aralarında öğrenci dinleme imkanı bulmaktadır					
36. Ders aralarında öğrenciler ihtiyaçlarını giderebilmektedir					
Okulun Fiziki Ortamı					
37. Okulun binası ve diğer fiziki mekanlar yeterlidir					
38. Sınıflar ders işlemeye uygundur					
39. Okulda masa,sandalye,sıra,mobilya vb. eşyanın yerleşim biçimi (ergonomi) güzeldir					
40. Okulun içi ve dışı temizdir					
Okulun (varsa) Kantin, Yemekhane ve Yatakhaneleri					
41. Okul kantininde satılan malzemeler kaliteli ve güvenilirdir					
42. Okul kantininde satılan gıda ürünleri sağlıklıdır					
43. Okulun yemekhanesi temiz ve yemekleri güzeldir					
44. Okulun yatakhanesi temiz,sağlıklı ve rahattır					
Sosyal, Kültürel ve Sportif Faaliyetler					
45. Okulda yeterince sosyal ve kültürel faaliyetler düzenlenmektedir					
46. Okulda yeterince sportif faaliyetler düzenlenmektedir					
47. Düzenlenen bu faaliyetler katılımı her kесе fırsat tanınmaktadır					
48. Düzenlenen sosyal, kültürel ve sportif faaliyetleri beğeniyorum					
Değerlendirme, Ödül, Teşekkür ve Takdir belgeleri					
49. Öğrenci başarıları değerlendirme (Not Verme, Karne vb.)objektif kriterler geçerlidir.					
50. Okulde her türlü ödüllendirme objektif kriterlere göre yapılır					
Olumlu Davranış Kazanma ve Eğitim					
51.Çocuklarımız okulda, Atatürk ve diğer devlet büyüklerini daha iyi tanımaktalar ve onlara sevgileri artmaktadır					
52. Çocuklarımız okulda milli ve manevi değerlerini öğrenebilmektedir					
53.Çocuklarımız okulda Cumhuriyet temel niteliklerini tanımakta, Demokratik tutum ve davranışlar kazanmaktadır					
54. Çocuklarımız okulda temel ahlaki kuralları öğrenebilmektedir					
55. Okulda çocuklarımız olumlu bir kişilik kazanabilmektedir					
56. Okulda öğrencilere yönelik yapılan rehberlik ve psikolojik danışmanlık hizmetleri yeterlidir					
57. Çocuklarımızın gelişim süreci ile ilgili yeterli bilgi alabiliyoruz					

EK 11: EFQM 5. Kriter: Veli İle İlgili Memnuniyet Sonuçları (20 Puan)

Değerlendirme Mantığı	Alt Kriterler
<p>Sayısal Sonuç</p> <ol style="list-style-type: none">1. Kriterin göstergeleri ile ilgili 2 yıllık /periyot sonuç var2. Kriterin göstergeleri ile ilgili 3 yıllık /periyot sonuç var3. Sonuçların okul/kuruma ait olması <p>Bütünsellik-Yaklaşımdan Kaynaklanma</p> <ol style="list-style-type: none">1. Sonuçların zamanında gerçekleşmiş, güvenilir ve doğru olması2. Girdilerle sonuçların anlaşılır şekilde ilişkilendirilmesi <p>Hedef</p> <ol style="list-style-type: none">1. Hedefin belirlenmiş olması2. Hedefe erişme3. Hedef uygunluğu <p>Eğilim</p> <ol style="list-style-type: none">1. Olumsuz eğilimlerin varlığı2. Olumlu eğilimlerin varlığı ve/veya iyi performansın sürdürülmesi <p>Karşılaştırma</p> <ol style="list-style-type: none">1. Temel sonuçların dış kurum sonuçlarıyla karşılaştırılması2. Kurum sonuçlarının karşılaştırma verilerine göre iyi durumda olması <p>Sürdürülebilirlik</p> <ol style="list-style-type: none">1. Sonuçların uygun biçimde kırımlandırılmış olması2. Mevcut kanıtların, olumlu performansın gelecekte de sürdürülebileceğine ilişkin güven vermesi	<ol style="list-style-type: none">1. Okul hizmetlerine ulaşma,2. İletişim,3. Dilek, öneri ve şikâyetler (dinleme, dikkate alınma, yanıtlanma vb.)4. Güvenilirlik,5. Rehberlik ve yönlendirme,6. Güvenlik,7. Kararlara katılım,8. Ders seçimi9. Sınıf ortamı,10. Ders araç gereçleri ve donatım,11. Ders arası (dinlenme ve ihtiyaçlarını karşılama yeterliliği),12. Okulun fiziki ortamı,13. Kantin, yemekhane, yatakhaneler, kooperatif,(varsa)14. Sosyal, kültürel, sportif vb. faaliyetlerine katılım,15. Değerlendirme, ödül, takdir, teşekkür,16. Öğrenci işleri17. Atölye eğitimi,18. İşletmelerdeki eğitim.

1			2		3			4		5		6	
Sayısal Sonuç			Bütünsellik-Yaklaşımdan Kaynaklanma		Hedef			Eğilim		Karşılaştırma		Sürdürülebilirlik	
1	2	3	1	2	1	2	3	1	2	1	2	1	2
0-5	10	15	20	25	30	35	45	50	60	70	80	90	100
Kuvvetli Yönler					İyileştirmeye Açık Alanlar								

EK 12: EFQM 3. Kriter: İşletme İle İlgili Memnuniyet Sonuçları (20 Puan)

Değerlendirme Mantığı	Alt Kriterler
<p>Sayısal Sonuç</p> <ol style="list-style-type: none">1. Kriterin göstergeleri ile ilgili 2 yıllık /periyot sonuç var2. Kriterin göstergeleri ile ilgili 3 yıllık /periyot sonuç var3. Sonuçların okul/kuruma ait olması <p>Bütünsellik-Yaklaşımdan Kaynaklanma</p> <ol style="list-style-type: none">1. Sonuçların zamanında gerçekleşmiş, güvenilir ve doğru olması2. Girdilerle sonuçların anlaşılır şekilde ilişkilendirilmesi <p>Hedef</p> <ol style="list-style-type: none">1. Hedefin belirlenmiş olması2. Hedefe erişme3. Hedef uygunluğu <p>Eğilim</p> <ol style="list-style-type: none">1. Olumsuz eğilimlerin varlığı2. Olumlu eğilimlerin varlığı ve/veya iyi performansın sürdürülmesi <p>Karşılaştırma</p> <ol style="list-style-type: none">1. Temel sonuçların dış kurum sonuçlarıyla karşılaştırılması2. Kurum sonuçlarının karşılaştırma verilerine göre iyi durumda olması <p>Sürdürülebilirlik</p> <ol style="list-style-type: none">1. Sonuçların uygun biçimde kırımlandırılmış olması2. Mevcut kanıtların, olumlu performansın gelecekte de sürdürülebileceğine ilişkin güven vermesi	<ol style="list-style-type: none">1. İletişim,2. İşbirliği,3. Dilek, öneri ve şikâyetler (dinleme, dikkate alınma, yanıtlanma vb.),4. Güvenilirlik,5. Kararlara katılım,6. Okulda uygulanan programların niteliği, yeterliliği,7. Program geliştirme,8. Eğitimcilerin yeterliliği,9. Eğitim araç-gerecinin, okul ve atölye donanımının yeterliliği,10. İşletmede çalışan/staj gören/ mezun öğrencilerin işe ilişkin tavır tutum ve davranışları,11. İşletmede çalışan/staj gören/ mezun öğrencilerin ekip çalışmalarına yatkınlığı,12. İşletmede çalışan/staj gören/ mezun öğrencilerin bilgi ve iletişim teknolojilerine yatkınlığı,13. İşletmede çalışan/staj gören/mezun öğrencilerin bilgi ve beceri düzeyi.

1			2		3			4		5		6	
Sayısal Sonuç			Bütünsellik-Yaklaşımdan Kaynaklanma		Hedef			Eğilim		Karşılaştırma		Sürdürülebilirlik	
1	2	3	1	2	1	2	3	1	2	1	2	1	2
0-5	10	15	20	25	30	35	45	50	60	70	80	90	100
Kuvvetli Yönler					İyileştirmeye Açık Alanlar								

EK 13: EFQM 6b. Kriter: Hizmetten Yararlananlar İle İlgili Performans Sonuçları (80 Puan)

Değerlendirme Mantığı	Alt Kriterler
<p>Sayısal Sonuç</p> <ol style="list-style-type: none">1. Kriterin göstergeleri ile ilgili 2 yıllık /periyot sonuç var2. Kriterin göstergeleri ile ilgili 3 yıllık /periyot sonuç var3. Sonuçların okul/kuruma ait olması <p>Bütünsellik-Yaklaşımdan Kaynaklanma</p> <ol style="list-style-type: none">1. Sonuçların zamanında gerçekleşmiş, güvenilir ve doğru olması2. Girdilerle sonuçların anlaşılır şekilde ilişkilendirilmesi <p>Hedef</p> <ol style="list-style-type: none">1. Hedefin belirlenmiş olması2. Hedefe erişme3. Hedef uygunluğu <p>Eğilim</p> <ol style="list-style-type: none">1. Olumsuz eğilimlerin varlığı2. Olumlu eğilimlerin varlığı ve/veya iyi performansın sürdürülmesi <p>Karşılaştırma</p> <ol style="list-style-type: none">1. Temel sonuçların dış kurum sonuçlarıyla karşılaştırılması2. Kurum sonuçlarının karşılaştırma verilerine göre iyi durumda olması <p>Sürdürülebilirlik</p> <ol style="list-style-type: none">1. Sonuçların uygun biçimde kırımlandırılmış olması2. Mevcut kanıtların, olumlu performansın gelecekte de sürdürülebileceğine ilişkin güven vermesi	<ol style="list-style-type: none">1. Öğrenci devamsızlık yüzdeleri,2. Devamsızlıktan sınıf tekrarına kalan öğrenci yüzdeleri,3. Başarısızlıktan sınıf tekrarına kalan öğrenci yüzdeleri,4. Sorumlu geçen veya ek sınavla geçen öğrenci yüzdeleri,5. Okuldan ayrılan veya uzaklaştırılan öğrenci yüzdeleri,6. Rapor alan öğrenci yüzdeleri,7. Okul ve işletmede kaza geçiren öğrenci sayıları,8. Öğrenci, veli ve işletmeden gelen öneri/dilek sayıları ve dikkate alınma yüzdeleri,9. Öğrenci, veli ve işletmeden gelen şikâyet sayıları ve dikkate alınma yüzdeleri,10. Mezuniyet sonrası işe yerleştirilen öğrenci yüzdesi ve alanında istihdam edilen öğrenci yüzdesi,11. Öğrenci, veli ve işletmeden iyileştirme çalışmalarına gönüllü katılım yüzdeleri,12. Öğrenci ve velilere yönelik düzenlenen sosyal, kültürel, sportif vb. faaliyet sayıları ve bu faaliyetlere katılım yüzdeleri,13. Okul-aile işbirliğinin sağlandığı kurul ve komisyon çalışmalarına katılım yüzdeleri,14. Öğrenci ve velilerin memnuniyet anketlerine cevap verme yüzdeleri,15. Öğrencilere ve velilere sunulan hizmetler nedeniyle okula verilen ödül ve unvanlar, yüzdeleri,16. Rehberlik ve yönlendirme hizmetlerine ilişkin yüzdeler,17. İşletmelerde staj yaptırılan öğrenci ve işletme sayısı,18. Ulusal ve uluslararası projelerle ilgili sonuçlar.

1			2		3			4		5		6	
Sayısal Sonuç			Bütünsellik-Yaklaşımdan Kaynaklanma		Hedef			Eğilim		Karşılaştırma		Sürdürülebilirlik	
1	2	3	1	2	1	2	3	1	2	1	2	1	2
0-5	10	15	20	25	30	35	45	50	60	70	80	90	100
Kuvvetli Yönler					İyileştirmeye Açık Alanlar								

EK 14: EFQM 6b. Kriteri: Veli İle İlgili Memnuniyet Sonuçları (20 Puan)

Değerlendirme Mantiği	Alt Kriterler																			
<p>Sayısal Sonuç</p> <p>4. Kriterin göstergeleri ile ilgili 2 yıllık /periyot sonuç var</p> <p>5. Kriterin göstergeleri ile ilgili 3 yıllık /periyot sonuç var</p> <p>6. Sonuçların okul/kuruma ait olması</p> <p>Bütünsellik-Yaklaşımdan Kaynaklanma</p> <p>3. Sonuçların zamanında gerçekleşmiş, güvenilir ve doğru olması</p> <p>4. Girdilerle sonuçların anlaşılır şekilde ilişkilendirilmesi</p> <p>Hedef</p> <p>4. Hedefin belirlenmiş olması</p> <p>5. Hedefe erişme</p> <p>6. Hedef uygunluğu</p> <p>Eğilim</p> <p>3. Olumsuz eğilimlerin varlığı</p> <p>4. Olumlu eğilimlerin varlığı ve/veya iyi performansın sürdürülmesi</p> <p>Karşılaştırma</p> <p>3. Temel sonuçların dış kurum sonuçlarıyla karşılaştırılması</p> <p>4. Kurum sonuçlarının karşılaştırma verilerine göre iyi durumda olması</p> <p>Sürdürülebilirlik</p> <p>3. Sonuçların uygun biçimde kısımlandırılmış olması</p> <p>4. Mevcut kanıtların, olumlu performansın gelecekte de sürdürülebileceğine ilişkin güven vermesi</p>	19. Okul hizmetlerine ulaşma,	20. İletişim,	21. Dilek, öneri ve şikâyetler (dinleme, dikkate alınma, yanıtlanma vb.)	22. Güvenilirlik,	23. Rehberlik ve yönlendirme,	24. Güvenlik,	25. Kararlara katılım,	26. Ders seçimi	27. Sınıf ortamı,	28. Ders araç gereçleri ve donatım,	29. Ders arası (dinlenme ve ihtiyaçlarını karşılama yeterliliği),	30. Okulun fiziki ortamı,	31. Kantin, yemekhane, yatakhaneler, kooperatif,(varsa)	32. Sosyal, kültürel, sportif vb. faaliyetlerine katılım,	33. Değerlendirme, ödül, takdir, teşekkür,	34. Öğrenci işleri	35. Atölye eğitimi,	36. İşletmelerdeki eğitim.		
1	2	3	4	5	6															

Sayısal Sonuç			Bütünsellik-Yaklaşımdan Kaynaklanma		Hedef			Eğilim		Karşılaştırma		Sürdürülebilirlik	
1	2	3	1	2	1	2	3	1	2	1	2	1	2
0-5	10	15	20	25	30	35	45	50	60	70	80	90	100
Kuvvetli Yönler					İyileştirmeye Açık Alanlar								

EK 15: EFQM6a3. Kriter: İşletme İle İlgili Memnuniyet Sonuçları (20 Puan)

Değerlendirme Mantığı	Alt Kriterler				
<p>Sayısal Sonuç</p> <p>4. Kriterin göstergeleri ile ilgili 2 yıllık /periyot sonuç var</p> <p>5. Kriterin göstergeleri ile ilgili 3 yıllık /periyot sonuç var</p> <p>6. Sonuçların okul/kuruma ait olması</p> <p>Bütünsellik-Yaklaşımdan Kaynaklanma</p> <p>3. Sonuçların zamanında gerçekleşmiş, güvenilir ve doğru olması</p> <p>4. Girdilerle sonuçların anlaşılır şekilde ilişkilendirilmesi</p> <p>Hedef</p> <p>4. Hedefin belirlenmiş olması</p> <p>5. Hedefe erişme</p> <p>6. Hedef uygunluğu</p> <p>Eğilim</p> <p>3. Olumsuz eğilimlerin varlığı</p> <p>4. Olumlu eğilimlerin varlığı ve/veya iyi performansın sürdürülmesi</p> <p>Karşılaştırma</p> <p>3. Temel sonuçların dış kurum sonuçlarıyla karşılaştırılması</p> <p>4. Kurum sonuçlarının karşılaştırma verilerine göre iyi durumda olması</p> <p>Sürdürülebilirlik</p> <p>3. Sonuçların uygun biçimde kırımlandırılmış olması</p> <p>4. Mevcut kanıtların, olumlu performansın gelecekte de sürdürülebileceğine ilişkin güven vermesi</p>	<p>14. İletişim,</p> <p>15. İşbirliği,</p> <p>16. Dilek, öneri ve şikâyetler (dinleme, dikkate alınma, yanıtama vb.),</p> <p>17. Güvenilirlik,</p> <p>18. Kararlara katılım,</p> <p>19. Okulda uygulanan programların niteliği, yeterliliği,</p> <p>20. Program geliştirme,</p> <p>21. Eğitimcilerin yeterliliği,</p> <p>22. Eğitim araç-gerecinin, okul ve atölye donanımının yeterliliği,</p> <p>23. İşletmede çalışan/staj gören/ mezun öğrencilerin işe ilişkin tavır tutum ve davranışları,</p> <p>24. İşletmede çalışan/staj gören/ mezun öğrencilerin ekip çalışmalarına yatkınlığı,</p> <p>25. İşletmede çalışan/staj gören/ mezun öğrencilerin bilgi ve iletişim teknolojilerine yatkınlığı,</p> <p>26. İşletmede çalışan/staj gören/mezun öğrencilerin bilgi ve beceri düzeyi.</p>				
1	2	3	4	5	6

Sayısal Sonuç			Bütünsellik-Yaklaşımdan Kaynaklanma		Hedef			Eğilim		Karşılaştırma		Sürdürülebilirlik	
1	2	3	1	2	1	2	3	1	2	1	2	1	2
0-5	10	15	20	25	30	35	45	50	60	70	80	90	100
Kuvvetli Yönler					İyileştirmeye Açık Alanlar								

EK 16: EFQM 6b. Kriter: Hizmetten Yararlananlar İle İlgili Performans Sonuçları (80 Puan)

Değerlendirme Mantığı	Alt Kriterler				
<p>Sayısal Sonuç</p> <p>4. Kriterin göstergeleri ile ilgili 2 yıllık /periyot sonuç var</p> <p>5. Kriterin göstergeleri ile ilgili 3 yıllık /periyot sonuç var</p> <p>6. Sonuçların okul/kuruma ait olması</p> <p>Bütünsellik-Yaklaşımdan Kaynaklanma</p> <p>3. Sonuçların zamanında gerçekleşmiş, güvenilir ve doğru olması</p> <p>4. Girdilerle sonuçların anlaşılır şekilde ilişkilendirilmesi</p> <p>Hedef</p> <p>4. Hedefin belirlenmiş olması</p> <p>5. Hedefe erişme</p> <p>6. Hedef uygunluğu</p> <p>Eğilim</p> <p>3. Olumsuz eğilimlerin varlığı</p> <p>4. Olumlu eğilimlerin varlığı ve/veya iyi performansın sürdürülmesi</p> <p>Karşılaştırma</p> <p>3. Temel sonuçların dış kurum sonuçlarıyla karşılaştırılması</p> <p>4. Kurum sonuçlarının karşılaştırma verilerine göre iyi durumda olması</p> <p>Sürdürülebilirlik</p> <p>3. Sonuçların uygun biçimde kırımlandırılmış olması</p> <p>4. Mevcut kanıtların, olumlu performansın gelecekte de sürdürülebileceğine ilişkin güven vermesi</p>	<p>19. Öğrenci devamsızlık yüzdeleri,</p> <p>20. Devamsızlıktan sınıf tekrarına kalan öğrenci yüzdeleri,</p> <p>21. Başarısızlıktan sınıf tekrarına kalan öğrenci yüzdeleri,</p> <p>22. Sorumlu geçen veya ek sınavla geçen öğrenci yüzdeleri,</p> <p>23. Okuldan ayrılan veya uzaklaştırılan öğrenci yüzdeleri,</p> <p>24. Rapor alan öğrenci yüzdeleri,</p> <p>25. Okul ve işletmede kaza geçiren öğrenci sayıları,</p> <p>26. Öğrenci, veli ve işletmeden gelen öneri/dilek sayıları ve dikkate alınma yüzdeleri,</p> <p>27. Öğrenci, veli ve işletmeden gelen şikâyet sayıları ve dikkate alınma yüzdeleri,</p> <p>28. Mezuniyet sonrası işe yerleştirilen öğrenci yüzdesi ve alanında istihdam edilen öğrenci yüzdesi,</p> <p>29. Öğrenci, veli ve işletmeden iyileştirme çalışmalarına gönüllü katılım yüzdeleri,</p> <p>30. Öğrenci ve velilere yönelik düzenlenen sosyal, kültürel, sportif vb. faaliyet sayıları ve bu faaliyetlere katılım yüzdeleri,</p> <p>31. Okul-aile işbirliğinin sağlandığı kurul ve komisyon çalışmalarına katılım yüzdeleri,</p> <p>32. Öğrenci ve velilerin memnuniyet anketlerine cevap verme yüzdeleri,</p> <p>33. Öğrencilere ve velilere sunulan hizmetler nedeniyle okula verilen ödül ve unvanlar, yüzdeleri,</p> <p>34. Rehberlik ve yönlendirme hizmetlerine ilişkin yüzdeler,</p> <p>35. İşletmelerde staj yaptırılan öğrenci ve işletme sayısı,</p> <p>36. Ulusal ve uluslararası projelerle ilgili sonuçlar.</p>				
1	2	3	4	5	6
Sayısal Sonuç	Bütünsellik-Yaklaşımdan Kaynaklanma	Hedef	Eğilim	Karşılaştırma	Sürdürülebilirlik

1	2	3	1	2	1	2	3	1	2	1	2	1	2
0-5	10	15	20	25	30	35	45	50	60	70	80	90	100
Kuvvetli Yönler					İyileştirmeye Açık Alanlar								

EK 17: EFQM Çalışan Memnuniyeti Anketi (7a kriteri)

	Düzy				
	En Az	Çok			En
	1	2	3	4	5
1. Çalıştığım okul bana kendimi geliştirme imkanı tanımaktadır					
2. Okul içerisinde üstlerimle sağlıklı iletişim kurabiliyorum					
3. Okulda öğretmenler ile sağlıklı iletişim kurabiliyorum					
4. Okulda diğer personel ile sağlıklı iletişim kurabiliyorum					
5. Yaptığım işle ilgili yeterli düzeyde yetki sahibiyim					
6. Öğretmene yönelik hizmetlerde fırsat eşitliği sağlanmaktadır					
7. Okulda çalıştığım işle ilgili alınacak kararlarda görüşüm alınmaktadır					
8. Okulda dile getirdiğim öneriler/şikayetler dikkate alınmaktadır					
9. Okulda görev alanıma giren iş ve işlemlerin yürütülmesine liderlik yapma fırsatı tanınmaktadır.					
10. Okulda üstlerim liderlik davranışları sergilemektedir					
11. Okulda yapılan olumlu işler takdir edilir					
12. Bireysel performans değerlendirmesi adil, tarafsız ve objektif olarak yapılmaktadır					
13. Her türlü ödüllendirme ve terfilerde bireysel performans değerlendirme sonuçları esas alınmaktadır					
14. Okulumun değerlerini biliyor ve paylaşıyorum					
15. Okulumun misyonunu biliyor ve paylaşıyorum					
16. Okulumun vizyonunu biliyor ve paylaşıyorum					
17. Okulumun temel politikasını ve önemli stratejilerini biliyor ve paylaşıyorum					
18. Okulun insan kaynakları yönetimi politika ve strateji ve uygulamalarını benimsiyorum					
19. Öğretmenlere yönelik düzenli hizmetici eğitim faaliyetleri yapılır ve tüm öğretmenlerin bu faaliyetlere katılımına imkan tanınır					
20. Bu okulda çalışmaktan gurur duyuyorum					
21. Okulun yönetiminden genel olarak memnunum					
22. Okul yönetimi görevimi yerine getirmede bana destek oluyor					
23. Okulda görevimi yerine getirebilmem için yeterli ders araç gereci buluyorum					
24. Öğretmenlere sağlanan sosyal tesis ve hizmetler yeterlidir					
25. Okulda sağlık hizmetlerine yönelik işlemlere gereken özen gösterilerek yapılmaktadır (sevk, rapor, fatura vb.)					
26. Okulda güvenlik hizmetleri yeterlidir					
27. Öğretmen ödönen ücret yeterlidir					
28. Öğretmen olarak bizlere sağlanan diğer maddi ve maddi olmayan olanaklar yeterlidir					
29. Okul çağın gerektirdiği değişme ve gelişmeleri takip edebilmekte ve bu gelişmeleri okula taşıyabilmektedir					
30. Okulda öğretmene sağlanan çalışma ortamı yeterlidir					
31. Okul doğal kaynakları korumakta ve doğal çevrenin korunması için gayret göstermektedir					
32. Okul yerel ve genel toplum üzerinde olumlu etki bırakacak çalışmalar yapmaktadır					

EK 18: EFQM 7a. Kriter: Çalışanlar ile İlgili Memnuniyet Sonuçları (60 Puan)

Değerlendirme Mantığı	Alt Kriterler				
<p>Sayısal Sonuç</p> <ol style="list-style-type: none">1. Kriterin göstergeleri ile ilgili 2 yıllık /periyot sonuç var2. Kriterin göstergeleri ile ilgili 3 yıllık /periyot sonuç var3. Sonuçların okul/kuruma ait olması <p>Bütünsellik-Yaklaşımdan Kaynaklanma</p> <ol style="list-style-type: none">1. Sonuçların zamanında gerçekleşmiş, güvenilir ve doğru olması2. Girdilerle sonuçların anlaşılır şekilde ilişkilendirilmesi <p>Hedef</p> <ol style="list-style-type: none">1. Hedefin belirlenmiş olması2. Hedefe erişme3. Hedef uygunluğu <p>Eğilim</p> <ol style="list-style-type: none">1. Olumsuz eğilimlerin varlığı2. Olumlu eğilimlerin varlığı ve/veya iyi performansın sürdürülmesi <p>Karşılaştırma</p> <ol style="list-style-type: none">1. Temel sonuçların dış kurum sonuçlarıyla karşılaştırılması2. Kurum sonuçlarının karşılaştırma verilerine göre iyi durumda olması <p>Sürdürülebilirlik</p> <ol style="list-style-type: none">1. Sonuçların uygun biçimde kırımlandırılmış olması2. Mevcut kanıtların, olumlu performansın gelecekte de sürdürülebileceğine ilişkin güven vermesi	<ol style="list-style-type: none">1. Kariyer geliştirme,2. İletişim,3. Yetkilendirme,4. Fırsat eşitliği,5. Kararlara katılım,6. Yönetimden memnuniyet,7. Takdir-tanıma sistemi,8. Performans değerlendirme sistemi,9. Okulun vizyon, misyon ve değerlerine ilişkin algılamalar,10. Destek (moral, motivasyon, kariyer, ekipman vb.),11. Okulda bulunan araç-gereçler,12. Okul ortamı (fiziki şartlar ve psiko-sosyal şartlar),13. Çalışanlara okul tarafından sağlanması gereken hizmetler,14. Atölye ortamı ve donanımı,15. Okulun işletme seçimi.				
1	2	3	4	5	6
Sayısal Sonuç	Bütünsellik-Yaklaşımdan Kaynaklanma	Hedef	Eğilim	Karşılaştırma	Sürdürülebilirlik

1	2	3	1	2	1	2	3	1	2	1	2	1	2
0-5	10	15	20	25	30	35	45	50	60	70	80	90	100
Kuvvetli Yönler					İyileştirmeye Açık Alanlar								

EK 19: EFQM 7b. Kriter: Çalışanlar ile İlgili Performans Sonuçları (70 Puan)

Değerlendirme Mantığı	Alt Kriterler					
<p>Sayısal Sonuç</p> <ol style="list-style-type: none">1. Kriterin göstergeleri ile ilgili 2 yıllık /periyot sonuç var2. Kriterin göstergeleri ile ilgili 3 yıllık /periyot sonuç var3. Sonuçların okul/kuruma ait olması <p>Bütünsellik-Yaklaşımdan Kaynaklanma</p> <ol style="list-style-type: none">1. Sonuçların zamanında gerçekleşmiş, güvenilir ve doğru olması2. Girdilerle sonuçların anlaşılır şekilde ilişkilendirilmesi <p>Hedef</p> <ol style="list-style-type: none">1. Hedefin belirlenmiş olması2. Hedefe erişme3. Hedef uygunluğu <p>Eğilim</p> <ol style="list-style-type: none">1. Olumsuz eğilimlerin varlığı2. Olumlu eğilimlerin varlığı ve/veya iyi performansın sürdürülmesi <p>Karşılaştırma</p> <ol style="list-style-type: none">1. Temel sonuçların dış kurum sonuçlarıyla karşılaştırılması2. Kurum sonuçlarının karşılaştırma verilerine göre iyi durumda olması <p>Sürdürülebilirlik</p> <ol style="list-style-type: none">1. Sonuçların uygun biçimde kırılımlandırılmış olması2. Mevcut kanıtların, olumlu performansın gelecekte de sürdürülebileceğine ilişkin güven vermesi	<ol style="list-style-type: none">1. Çalışanların iyileştirme ekiplerine katılım oranları,2. Öneri/dilek sayısı ve dikkate alınma yüzdeleri,3. Şikâyet sayısı ve dikkate alınma yüzdeleri,4. Eğitim ve gelişim düzeyleri yüzdeleri (Lisans tamamlayan, yüksek lisans ve doktora yapanlar),5. Çalışanların hizmet içi eğitime katılım yüzdesi,6. Çalışanlara verilen ödül/belge sayıları ve bunların çalışan sayısına oranı (yüzdesi),7. Memnuniyet anketlerine cevap verme yüzdesi,8. Çalışan başına düşen devamsızlık sayısı,9. Okulda görev yapan öğretmenlerin, bu okuldaki ortalama görev süresi,10. Çalışana sağlanan hizmetlerin (Kreş, servis, gezi ve sosyal, kültürel, sportif vb. etkinlikler) her bir alanıyla ilgili faaliyet sayıları ve katılım yüzdeleri.					
1	2	3	4	5	6	
Sayısal Sonuç	Bütünsellik-Yaklaşımdan Kaynaklanma	Hedef	Eğilim	Karşılaştırma	Sürdürülebilirlik	

1	2	3	1	2	1	2	3	1	2	1	2	1	2
0-5	10	15	20	25	30	35	45	50	60	70	80	90	100
Kuvvetli Yönler					İyileştirmeye Açık Alanlar								

EK 20: EFQM 8. Kriter: Toplumsal-Sosyal Sorumluluk İle İlgili Performans Sonuçları (50 Puan)

Değerlendirme Mantığı	Alt Kriterler												
<p style="text-align: center;">Sayısal Sonuç</p> <p>1. Kriterin göstergeleri ile ilgili 2 yıllık /periyot sonuç var</p> <p>2. Kriterin göstergeleri ile ilgili 3 yıllık /periyot sonuç var</p> <p>3. Sonuçların okul/kuruma ait olması</p> <p style="text-align: center;">Bütünsellik-Yaklaşımdan Kaynaklanma</p> <p>1. Sonuçların zamanında gerçekleşmiş, güvenilir ve doğru olması</p> <p>2. Girdilerle sonuçların anlaşılır şekilde ilişkilendirilmesi</p> <p style="text-align: center;">Hedef</p> <p>1. Hedefin belirlenmiş olması</p> <p>2. Hedefe erişme</p> <p>3. Hedef uygunluğu</p> <p style="text-align: center;">Eğilim</p> <p>1. Olumsuz eğilimlerin varlığı</p> <p>2. Olumlu eğilimlerin varlığı ve/veya iyi performansın sürdürülmesi</p> <p style="text-align: center;">Karşılaştırma</p> <p>1. Temel sonuçların dış kurum sonuçlarıyla karşılaştırılması</p> <p>2. Kurum sonuçlarının karşılaştırma verilerine göre iyi durumda olması</p> <p style="text-align: center;">Sürdürülebilirlik</p> <p>1. Sonuçların uygun biçimde kırılımlandırılmış olması</p> <p>2. Mevcut kanıtların, olumlu performansın gelecekte de sürdürülebileceğine ilişkin güven vermesi</p>	<p>1. Okul/kurumun diğer okul/kurumlarla bilgi, deneyim paylaşımı ve çevre ile olan ilişkileriyle ilgili faaliyet sonuçları,</p> <p>2. Okul/kurumun medyada toplumsal konularda olumlu yer almaya ilişkin sonuçlar,</p> <p>3. Toplumsal çevreyi geliştirmeye yönelik her türlü faaliyetlerle ilgili sonuçlar,</p> <p>4. Özel eğitim ihtiyacı olanlarla varsa toplumsal açıdan dezavantajlı bireylere sağlanan desteğe ilişkin sonuçlar,</p> <p>5. Toplum memnuniyetiyle ilgili kazanılan unvan ve ödül sayısı,</p> <p>6. Okul/kurumun doğal kaynakların korunması, Çevreye katkı, halk sağlığı, sosyal, kültürel, sportif vb. alanlarda toplumsal sorumluluk gereği gönüllü yaptığı faaliyet sayısı.</p>												
1	2			3			4		5		6		
Sayısal Sonuç	Bütünsellik-Yaklaşımdan Kaynaklanma			Hedef			Eğilim		Karşılaştırma		Sürdürülebilirlik		
1	2	3	1	2	3	1	2	1	2	1	2	1	2

0-5	10	15	20	25	30	35	45	50	60	70	80	90	100
Kuvvetli Yönler					İyileştirmeye Açık Alanlar								

EK 21: EFQM 9a. Kriter: Finansal Sonuçlar (50 Puan)

Değerlendirme Mantığı	Alt Kriterler				
<p>Sayısal Sonuç</p> <ol style="list-style-type: none">1. Kriterin göstergeleri ile ilgili 2 yıllık /periyot sonuç var2. Kriterin göstergeleri ile ilgili 3 yıllık /periyot sonuç var3. Sonuçların okul/kuruma ait olması <p>Bütünsellik-Yaklaşımdan Kaynaklanma</p> <ol style="list-style-type: none">1. Sonuçların zamanında gerçekleşmiş, güvenilir ve doğru olması2. Girdilerle sonuçların anlaşılır şekilde ilişkilendirilmesi <p>Hedef</p> <ol style="list-style-type: none">1. Hedefin belirlenmiş olması2. Hedefe erişme3. Hedef uygunluğu <p>Eğilim</p> <ol style="list-style-type: none">1. Olumsuz eğilimlerin varlığı2. Olumlu eğilimlerin varlığı ve/veya iyi performansın sürdürülmesi <p>Karşılaştırma</p> <ol style="list-style-type: none">1. Temel sonuçların dış kurum sonuçlarıyla karşılaştırılması2. Kurum sonuçlarının karşılaştırma verilerine göre iyi durumda olması <p>Sürdürülebilirlik</p> <ol style="list-style-type: none">1. Sonuçların uygun biçimde kırımlandırılmış olması2. Mevcut kanıtların, olumlu performansın gelecekte de sürdürülebileceğine ilişkin güven vermesi	<ol style="list-style-type: none">1. Gelir ve gidere ilişkin sonuçlar,2. Harcamaların okul/kurum stratejik plan ve eylem planları ile uyumu,3. Verimlilik, tasarrufa ilişkin sonuçlar,4. Bütçe hedeflerine ulaşma oranı.				
1	2	3	4	5	6

Sayısal Sonuç			Bütünsellik-Yaklaşımdan Kaynaklanma		Hedef			Eğilim		Karşılaştırma		Sürdürülebilirlik	
1	2	3	1	2	1	2	3	1	2	1	2	1	2
0-5	10	15	20	25	30	35	45	50	60	70	80	90	100
Kuvvetli Yönler					İyileştirmeye Açık Alanlar								

EK 22: EFQM 9b. Kriter: Temel Performansa İlişkin Diğer Sonuçlar (120 Puan)

Değerlendirme Mantığı			Alt Kriterler										
<p>Sayısal Sonuç</p> <p>1. Kriterin göstergeleri ile ilgili 2 yıllık /periyot sonuç var</p> <p>2. Kriterin göstergeleri ile ilgili 3 yıllık /periyot sonuç var</p> <p>3. Sonuçların okul/kuruma ait olması</p> <p>Bütünsellik-Yaklaşımdan Kaynaklanma</p> <p>1. Sonuçların zamanında gerçekleşmiş, güvenilir ve doğru olması</p> <p>2. Girdilerle sonuçların anlaşılır şekilde ilişkilendirilmesi</p> <p>Hedef</p> <p>1. Hedefin belirlenmiş olması</p> <p>2. Hedefe erişme</p> <p>3. Hedef uygunluğu</p> <p>Eğilim</p> <p>1. Olumsuz eğilimlerin varlığı</p> <p>2. Olumlu eğilimlerin varlığı ve/veya iyi performansın sürdürülmesi</p> <p>Karşılaştırma</p> <p>1. Temel sonuçların dış kurum sonuçlarıyla karşılaştırılması</p> <p>2. Kurum sonuçlarının karşılaştırma verilerine göre iyi durumda olması</p> <p>Sürdürülebilirlik</p> <p>1. Sonuçların uygun biçimde kırılımlandırılmış olması</p> <p>2. Mevcut kanıtların, olumlu performansın gelecekte de sürdürülebileceğine ilişkin güven vermesi</p>			<p>1. Sınıf başarı düzeyleri,</p> <p>2. Bir üst öğrenim kurumuna sınavla/sınavsız yerleştirilen öğrenci oranları (yüzdeleri),</p> <p>3. Sınıfını doğrudan geçen öğrenci oranları (yüzdeleri),</p> <p>4. Okulun başarısından dolayı yerel ve genel basında yer alma durumu,</p> <p>5. Ulusal ve uluslararası düzenlenen yarışmalara katılan öğrenci yüzdesi,</p> <p>6. Okulda üretilen projeler, yayınlar vb. alanlara ilişkin sonuçlar,</p> <p>7. Yeni süreç tasarımına ilişkin sonuçlar,</p> <p>8. Bina, donanım, araç gereç ve sarf malzemelerinin ekonomik, verimli ve etkili kullanımına ilişkin sonuçlar,</p> <p>9. Öğrenci/öğretmen oranı (yüzdesi),</p> <p>10. Bilişim teknolojilerinden yararlanma oranı (yüzdesi),</p> <p>11. Eğitim ile ilgili, kuruluşlarla yapılan işbirliklerine ilişkin sonuçlar,</p> <p>12. Mezun olduğu alanda istihdamı sağlanan öğrenci sayıları,</p> <p>13. İstihdam sayısının mezunlara oranı (yüzdesi),</p> <p>14. Mezunlara yönelik talebe ilişkin sonuçlar,</p> <p>15. Özdeğerlendirme sonuçları doğrultusunda yapılan iyileştirme sayıları,</p> <p>16. Teftiş puanları, okulu başarılı gösterebilecek diğer uygulamalara ilişkin sonuçları,</p> <p>17. Öğrenci disiplin olaylarıyla ilgili sonuçlar,</p> <p>18. Rehberlik ve yönlendirme hizmetlerine ilişkin sonuçlar,</p> <p>19. Diğer performans göstergelerinde bulunmayan ancak stratejik planda yer alan hedeflerin gerçekleşme durumuna ilişkin sonuçlar (varsa).</p> <p>20. Sosyal, sportif ve kültürel faaliyetlere ilişkin sonuçlar,</p> <p>21. Uygulamaya konan yeni programlara ilişkin sonuçlar.</p>										
1			2		3		4		5		6		
Sayısal Sonuç			Bütünsellik-Yaklaşımdan Kaynaklanma		Hedef			Eğilim		Karşılaştırma		Sürdürülebilirlik	
1	2	3	1	2	1	2	3	1	2	1	2	1	2

0-5	10	15	20	25	30	35	45	50	60	70	80	90	100
Kuvvetli Yönler					İyileştirmeye Açık Alanlar								

EK 23. Eğitimcilere uygulanan anket formu

Değerli Eğitimci Meslektaşım;

Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme alanında tezli yüksek lisans yapmaktayım. Hazırladığım aşağıda cevaplamanızı rica ettiğim anketin amacı yüksek lisans tezim için bilimsel bilgi toplamaktır. Ankete vereceğiniz cevaplar bilimsel amaçlar doğrultusunda yalnızca yüksek lisans tezime ait araştırmada kullanılacaktır. Bu nedenle anketin herhangi bir yerine kimliğinizle ilgili bilgiler yazmanıza gerek yoktur.

Ancak araştırmanın sağlıklı bulgulara ulaşması anketteki sorulara vereceğiniz cevaplara bağlı olacaktır, cevaplarınızın gerçek anlamda tutum ve görüşlerinizi yansıtması çok önemlidir. Ankette yer alan soruların hepsini içtenlikle cevaplamanızı ve cevaplarırken gereken hassasiyet ve özeni göstermenizi diler, ilgi ve yardımlarınız ile anketi cevaplarken ayırdığınız değerli vaktiniz için teşekkür eder, saygılarımı sunarım.

Tan Tamer Armağan

Uzman Muhasebe ve Finansman Alanı Öğretmeni

A. KİŞİSEL BİLGİLERİNİZ

1. Cinsiyetiniz ?
() Kadın () Erkek
2. Yaşınız?
() 25 ve altı () 26-30 yaş arası () 31-35 yaş arası () 36-40 yaş arası
() 41-45 yaş arası () 46 yaş ve üzeri
3. Medeni Durumunuz?
() Evli () Bekar () Dul
4. Öğrenim Durumunuz:
Yüksek Okul () Üniversite () Yüksek Lisans ()
Doktora () Diğer ()
5. Mesleğinizdeki Kıdeminiz?
() 0 - 5 yıl () 6-10 yıl () 11-15 yıl () 16-20 yıl () 21 yıl ve üzeri
6. Görev Yaptığınız Eğitim kurumundaki Konumunuz:

Eğitim kurumu Yöneticisi (Lütfen Konumunuzu Belirtiniz)

Öğretmen (Lütfen Branşınızı Belirtiniz)

7. Görev yaptığınız eğitim kurumunu "bir bütün olarak düşündüğünüzde" İmkânlarını Nasıl Tanımlarsınız?

İleri () Ortanın Üstü () Orta() Ortanın Altı () Zayıf ()

B. ÇALIŞAN MEMNUNİYETİ ANKETİ

	En Az Düzey En Çok				
	1	2	3	4	5
1. Çalıştığım okul bana kendimi geliştirme imkanı tanımaktadır					
2. Okul içerisinde üstlerimle sağlıklı iletişim kurabiliyorum					
3. Okulda öğretmenler ile sağlıklı iletişim kurabiliyorum					
4. Okulda diğer personel ile sağlıklı iletişim kurabiliyorum					
5. Yaptığım işle ilgili yeterli düzeyde yetki sahibiyim					
6. Öğretmene yönelik hizmetlerde fırsat eşitliği sağlanmaktadır					
7. Okulda çalıştığım işle ilgili alınacak kararlarda görüşüm alınmaktadır					
8. Okulda dile getirdiğim öneriler/şikayetler dikkate alınmaktadır					
9. Okulda görev alanıma giren iş ve işlemlerin yürütülmesine liderlik yapma fırsatı tanınmaktadır.					
10. Okulda üstlerim liderlik davranışları sergilemektedir					
11. Okulda yapılan olumlu işler takdir edilir					
12. Bireysel performans değerlendirmesi adil, tarafsız ve objektif olarak yapılmaktadır					
13. Her türlü ödüllendirme ve terfilerde bireysel performans değerlendirme sonuçları esas alınmaktadır					
14. Okulumun değerlerini biliyor ve paylaşıyorum					

15. Okulumun misyonunu biliyor ve paylaşıyorum					
16. Okulumun vizyonunu biliyor ve paylaşıyorum					
17. Okulumun temel politikasını ve önemli stratejilerini biliyor ve paylaşıyorum					
18. Okulun insan kaynakları yönetimi politika strateji ve uygulamalarını benimsiyorum.					
19. Öğretmenlere yönelik düzenli hizmet içi eğitim faaliyetleri yapılır ve tüm öğretmenlerin bu faaliyetlere katılımına imkân tanınır					
20. Bu okulda çalışmaktan gurur duyuyorum					
21. Okulun yönetiminden genel olarak memnunum					
22. Okul yönetimi görevimi yerine getirmede bana destek oluyor					
23. Okulda görevimi yerine getirebilmem için yeterli ders araç gereci buluyorum					
24. Öğretmenlere sağlanan sosyal tesis ve hizmetler yeterlidir					
25. Okulda sağlık hizmetlerine yönelik işlemlere gereken özen gösterilerek yapılmaktadır(sevk, rapor, fatura vb.)					
26. Okulda güvenlik hizmetleri yeterlidir					
27. Öğretmenlere ödenen ücret yeterlidir					
28. Öğretmen olarak bizlere sağlanan diğer maddi ve maddi olmayan olanaklar yeterlidir					
29. Okul, çağın gerektirdiği değişme ve gelişmeleri takip edebilmekte ve bu gelişmeleri okula taşıyabilmektedir					
30. Okulda öğretmene sağlanan çalışma ortamı yeterlidir					
31. Okul doğal kaynakları korumakta ve doğal çevrenin korunması için gayret göstermektedir					
32. Okul yerel ve genel toplum üzerinde olumlu etki bırakacak çalışmalar yapmaktadır					

C. MINNESOTA İŞ TATMİNİ ÖLÇEĞİ

Aşağıda mesleğinizin çeşitli yönleriyle ilgili cümleler bulunmaktadır. Her cümleyi dikkatle okuyunuz. Mesleğinizden, o cümlede belirtilen şekilde ne derece memnun olduğunuzu karşılıklarına (X) işareti ile belirtiniz.

Her cümleye cevap verirken, "Bu yönden işimden ne derece memnunum?" diye kendinize sorunuz.

MESLEĞİMDEN	Hiç memnun değilim	Memnun değilim	Kararsızım	Memnunum	Çok memnunum
1. Beni her zaman meşgul etmesi bakımından					
2. Bağımsız çalışma imkânının olması bakımından					
3. Ara sıra değişik şeyler yapabilme imkânı bakımından					
4. Toplumda "saygın bir kişi" olma şansını bana vermesi bakımından					
5. Yöneticinin emrindeki kişileri iyi yönetmesi bakımından					
6. Yöneticinin karar verme yeteneği bakımından					
7. Vicdani bir sorumluluk taşıma şansını bana vermesi yönünden					
8. Bana garantili bir gelecek sağlaması yönünden					
9. Başkaları için bir şeyler yapabildiğimi hissetmem yönünden					
10. Kişileri yönlendirmek için fırsat vermesi yönünden					
11. Kendi yeteneklerimle bir şeyler yapabilme şansı vermesi yönünden					
12. İşimle ilgili alınan kararların uygulamaya konması yönünden					
13. Yaptığım iş karşılığında aldığım ücret yönünden					
14. Terfi imkânının olması yönünden					
15. Kendi fikir-kanaatlerimi rahatça kullanma imkânı vermesi yönünden					
16. Çalışma şartları yönünden					
17. Çalışma arkadaşlarının birbirleriyle anlaşmaları yönünden					
18. Yaptığım iş karşılığında takdir edilmem yönünden					
19. Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissi yönünden					
20. Mesleğimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme imkânı vermesi açısından					

EK 24. SPSS Frekans Dağılımları

FREQUENCIES VARIABLES=Cinsiyet Yas Mdurum Ogrenim Kidem Konum İmkan
/ORDER=ANALYSIS.

Statistics								
		Cinsiyet	Yaş	Medeni Durum	Öğrenim Durumu	Meslekteki kidemi	Eğitim kurumundaki konum	Eğitim kurumu imkânları
N	Valid	280	280	280	280	280	280	280
	Missing	0	0	0	0	0	0	0

Frequency Table

Cinsiyet					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kadın	161	57,5	57,5	57,5
	Erkek	119	42,5	42,5	100,0
	Total	280	100,0	100,0	

Yaş					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	25 ve altı	2	,7	,7	,7
	26-30 yaş arası	32	11,4	11,4	12,1
	31-35 yaş arası	61	21,8	21,8	33,9
	36-40 yaş arası	63	22,5	22,5	56,4
	41-45 yaş arası	46	16,4	16,4	72,9
	46 yaş ve üzeri	76	27,1	27,1	100,0
	Total	280	100,0	100,0	

Medeni Durum					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Evli	225	80,4	80,4	80,4
	Bekar	55	19,6	19,6	100,0
	Total	280	100,0	100,0	

Öğrenim Durumu					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Üniversite	241	86,1	86,1	86,1
	Yüksek Lisans	39	13,9	13,9	100,0
	Total	280	100,0	100,0	

Meslekteki kıdemi					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0-5 yıl	24	8,6	8,6	8,6
	6-10 yıl	53	18,9	18,9	27,5
	11-15 yıl	53	18,9	18,9	46,4
	16-20 yıl	92	32,9	32,9	79,3
	21 yıl ve üzeri	58	20,7	20,7	100,0
	Total	280	100,0	100,0	

Eğitim kurumundaki konum					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Eğitim kurumu yöneticisi	23	8,2	8,2	8,2
	Öğretmen	257	91,8	91,8	100,0
	Total	280	100,0	100,0	

Eğitim kurumu imkânları					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	İleri	42	15,0	15,0	15,0
	Ortanın Üstü	83	29,6	29,6	44,6
	Orta	89	31,8	31,8	76,4
	Ortanın Altı	48	17,1	17,1	93,6
	Zayıf	18	6,4	6,4	100,0
	Total	280	100,0	100,0	

EK 25. SPSS Güvenirlik Analizi Çalışan Memnuniyeti

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	280	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	280	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,972	32

Item Statistics			
	Mean	Std. Deviation	N
Çalıştığım okul bana kendimi geliştirme imkânı tanımaktadır	3,2000	1,25124	280
Okul içerisinde üstlerimle sağlıklı iletişim kurabiliyorum	3,8250	1,02378	280
Okulda öğretmenler ile sağlıklı iletişim kurabiliyorum	4,1679	,81013	280
Okulda diğer personel ile sağlıklı iletişim kurabiliyorum	4,2607	,76193	280
Yaptığım işle ilgili yeterli düzeyde yetki sahibiyim	3,9679	,94795	280
Öğretmene yönelik hizmetlerde fırsat eşitliği sağlanmaktadır	3,4107	1,25262	280
Okulda çalıştığım işle ilgili alınacak kararlarda görüşüm alınmaktadır	3,4643	1,28633	280
Okulda dile getirdiğim öneriler/şikayetler dikkate alınmaktadır	3,2750	1,26410	280

Okulda görev alanıma giren iş ve işlemlerin yürütülmesine liderlik yapma fırsatı tanınmaktadır	3,5929	1,15095	280
Okulda üstlerim liderlik davranışları sergilemektedir	3,4929	1,22399	280
Okulda yapılan olumlu işler takdir edilir	3,3107	1,24430	280
Bireysel performans değerlendirme adil, tarafsız ve objektif olarak yapılmaktadır	3,4286	1,15559	280
Her türlü ödüllendirme ve terfilerde bireysel performans değerlendirme sonuçları esas alınmaktadır	3,2500	1,21002	280
Okulumun değerlerini biliyor ve paylaşıyorum	3,8750	1,04834	280
Okulumun misyonunu biliyor ve paylaşıyorum	3,9000	1,01812	280
Okulumun vizyonunu biliyor ve paylaşıyorum	3,9107	1,00673	280
Okulumun temel politikasını ve önemli stratejilerini biliyor ve paylaşıyorum	3,8357	1,02381	280
Okulun insan kaynakları yönetimi politika strateji ve uygulamalarını benimsiyorum	3,6250	1,15101	280
Öğretmenlere yönelik düzenli hizmet içi eğitim faaliyetleri yapılır ve tüm öğretmenlerin bu faaliyetlere katılımına imkân tanınır	3,3964	1,32389	280
Bu okulda çalışmaktan gurur duyuyorum	3,7286	1,15061	280
Okulun yönetiminden genel olarak memnunum	3,5357	1,09027	280
Okul yönetimi görevimi yerine getirmede bana destek oluyor	3,6107	1,03100	280
Okulda görevimi yerine getirebilmem için yeterli araç gereci buluyorum	3,3786	1,15760	280
Öğretmenlere sağlanan sosyal tesis ve hizmetler yeterlidir	2,7036	1,20095	280

Okulda sağlık hizmetlerine y6nelik işlemlere gereken 6zen g6sterilerek yapılmaktadır(sevk, rapor, fatura vb.)	3,5714	1,15248	280
Okulda g6venlik hizmetleri yeterlidir	2,8964	1,20928	280
6đretmenlere 6denen 6cret yeterlidir	2,7821	1,28363	280
6đretmen olarak bizlere sağlanan diğer maddi ve maddi olmayan olanaklar yeterlidir	2,7429	1,23492	280
Okul, 6ağın gerektirdiği değişme ve gelişmeleri takip edebilmekte ve bu gelişmeleri okula taşıyabilmektedir	3,1964	1,14566	280
Okulda 6đretmene sağlanan 6alışma ortamı yeterlidir	3,1321	1,16722	280
Okul doğal kaynakları korumakta ve doğal 6evrenin korunması i6in gayret g6stermektedir	3,5143	1,04030	280
Okul yerel ve genel toplum 6zerinde olumlu etki bırakacak 6alışmalar yapmaktadır	3,4857	1,08086	280

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
6alıştığım okul bana kendimi geliştirme imk6n6 tanımlamaktadır	108,2679	659,559	,778	,971
Okul i6erisinde 6stlerimle sağlıklı iletişim kurabiliyorum	107,6429	674,109	,677	,972
Okulda 6đretmenler ile sağlıklı iletişim kurabiliyorum	107,3000	689,974	,482	,973
Okulda diğer personel ile sağlıklı iletişim kurabiliyorum	107,2071	693,541	,424	,973
Yaptığım işle ilgili yeterli d6zeyde yetki sahibiyim	107,5000	683,348	,542	,972
6đretmene y6nelik hizmetlerde fırsat eşitliği sağlanmaktadır	108,0571	659,101	,785	,971
Okulda 6alıştığım işle ilgili alınacak kararlarda g6r6ř6m alınmaktadır	108,0036	659,760	,752	,971

Okulda dile getirdiğim öneriler/şikayetler dikkate alınmaktadır	108,1929	657,332	,805	,971
Okulda görev alanıma giren iş ve işlemlerin yürütülmesine liderlik yapma fırsatı tanınmaktadır	107,8750	668,052	,702	,972
Okulda üstlerim liderlik davranışları sergilemektedir	107,9750	664,892	,709	,972
Okulda yapılan olumlu işler takdir edilir	108,1571	657,803	,811	,971
Bireysel performans değerlendirmesi adil, tarafsız ve objektif olarak yapılmaktadır	108,0393	662,568	,794	,971
Her türlü ödüllendirme ve terfilerde bireysel performans değerlendirme sonuçları esas alınmaktadır	108,2179	661,619	,772	,971
Okulumun değerlerini biliyor ve paylaşıyorum	107,5929	670,249	,733	,971
Okulumun misyonunu biliyor ve paylaşıyorum	107,5679	672,762	,707	,972
Okulumun vizyonunu biliyor ve paylaşıyorum	107,5571	673,129	,708	,972
Okulumun temel politikasını ve önemli stratejilerini biliyor ve paylaşıyorum	107,6321	670,398	,749	,971
Okulun insan kaynakları yönetimi politika strateji ve uygulamalarını benimsiyorum	107,8429	664,140	,770	,971
Öğretmenlere yönelik düzenli hizmet içi eğitim faaliyetleri yapılır ve tüm öğretmenlerin bu faaliyetlere katılımına imkân tanınır	108,0714	658,145	,754	,971
Bu okulda çalışmaktan gurur duyuyorum	107,7393	664,057	,771	,971
Okulun yönetiminden genel olarak memnunum	107,9321	665,468	,791	,971
Okul yönetimi görevimi yerine getirmede bana destek oluyor	107,8571	668,503	,780	,971

Okulda görevimi yerine getirebilmem için yeterli ders araç gereci buluyorum	108,0893	667,651	,704	,972
Öğretmenlere sağlanan sosyal tesis ve hizmetler yeterlidir	108,7643	665,070	,720	,971
Okulda sağlık hizmetlerine yönelik işlemlere gereken özen gösterilerek yapılmaktadır(sevk, rapor, fatura vb.)	107,8964	673,900	,600	,972
Okulda güvenlik hizmetleri yeterlidir	108,5714	666,425	,693	,972
Öğretmenlere ödenen ücret yeterlidir	108,6857	669,378	,604	,972
Öğretmen olarak bizlere sağlanan diğer maddi ve maddi olmayan olanaklar yeterlidir	108,7250	666,587	,675	,972
Okul, çağın gerektirdiği değişme ve gelişmeleri takip edebilmekte ve bu gelişmeleri okula taşıyabilmektedir	108,2714	665,768	,745	,971
Okulda öğretmene sağlanan çalışma ortamı yeterlidir	108,3357	661,227	,809	,971
Okul doğal kaynakları korumakta ve doğal çevrenin korunması için gayret göstermektedir	107,9536	672,761	,691	,972
Okul yerel ve genel toplum üzerinde olumlu etki bırakacak çalışmalar yapmaktadır	107,9821	667,932	,752	,971

Scale Statistics			
Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
111,4679	711,132	26,66705	32

EK 26. SPSS Çalışan Memnuniyeti Alt Boyutlarının Güvenilirlik Analizi

Scale: 1.ALT BOYUT ÇALIŞMA ORTAMI

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	280	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	280	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,940	10

Scale: 2.ALT BOYUT PERFORMANS DEĞERLEMESİ VE LİDERLİK

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	280	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	280	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,906	16

Scale: 3.ALT BOYUT OKULUN STRATEJİK HEDEFLERİ

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	280	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	280	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,943	7

Scale: 4.ALT BOYUT İLETİŞİM

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	280	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	280	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,795	4

EK 27. SPSS Güvenilirlik Analizi İş Tatmini

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	280	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	280	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,863	20

EK 28. SPSS İş Tatmini alt boyutlarının Güvenilirlik Analizi

Scale: 1.ALT BOYUT DIŞŞAL TATMİN

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	280	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	280	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,908	12

Scale: 2.ALT BOYUT İÇSEL TATMİN

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	280	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	280	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,797	8

EK 29. SPSS Faktör Analizi Çalışan Memnuniyeti

FACTOR

```
/VARIABLES CMA1 CMA2 CMA3 CMA4 CMA5 CMA6 CMA7 CMA8 CMA9 CMA10 CMA11 CMA12  
CMA13 CMA14 CMA15 CMA16 CMA17 CMA18 CMA19 CMA20 CMA21 CMA22 CMA23 CMA24  
CMA25 CMA26 CMA27 CMA28 CMA29 CMA30 CMA31 CMA32  
/MISSING LISTWISE  
/ANALYSIS CMA1 CMA2 CMA3 CMA4 CMA5 CMA6 CMA7 CMA8 CMA9 CMA10 CMA11 CMA12  
CMA13 CMA14 CMA15 CMA16 CMA17 CMA18 CMA19 CMA20 CMA21 CMA22 CMA23 CMA24  
CMA25 CMA26 CMA27 CMA28 CMA29 CMA30 CMA31 CMA32  
/PRINT INITIAL KMO EXTRACTION  
/FORMAT SORT  
/PLOT EIGEN  
/CRITERIA MINEIGEN(1) ITERATE(25)  
/EXTRACTION PC  
/ROTATION NOROTATE  
/METHOD=CORRELATION.
```

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,958
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	8837,163
	df	496
	Sig.	,000

Communalities		
	Initial	Extraction
Çalıştığım okul bana kendimi geliştirme imkânı tanımaktadır	1,000	,648
Okul içerisinde üstlerimle sağlıklı iletişim kurabiliyorum	1,000	,691
Okulda öğretmenler ile sağlıklı iletişim kurabiliyorum	1,000	,690
Okulda diğer personel ile sağlıklı iletişim kurabiliyorum	1,000	,784
Yaptığım işle ilgili yeterli düzeyde yetki sahibiyim	1,000	,477
Öğretmene yönelik hizmetlerde fırsat eşitliği sağlanmaktadır	1,000	,723
Okulda çalıştığım işle ilgili alınacak kararlarda görüşüm alınmaktadır	1,000	,688
Okulda dile getirdiğim öneriler/şikayetler dikkate alınmaktadır	1,000	,709

Okulda görev alanıma giren iş ve işlemlerin yürütülmesine liderlik yapma fırsatı tanınmaktadır	1,000	,612
Okulda üstlerim liderlik davranışları sergilemektedir	1,000	,577
Okulda yapılan olumlu işler takdir edilir	1,000	,719
Bireysel performans değerlendirmesi adil, tarafsız ve objektif olarak yapılmaktadır	1,000	,683
Her türlü ödüllendirme ve terfilerde bireysel performans değerlendirme sonuçları esas alınmaktadır	1,000	,706
Okulumun değerlerini biliyor ve paylaşıyorum	1,000	,865
Okulumun misyonunu biliyor ve paylaşıyorum	1,000	,915
Okulumun vizyonunu biliyor ve paylaşıyorum	1,000	,931
Okulumun temel politikasını ve önemli stratejilerini biliyor ve paylaşıyorum	1,000	,895
Okulun insan kaynakları yönetimi politika strateji ve uygulamalarını benimsiyorum	1,000	,698
Öğretmenlere yönelik düzenli hizmet içi eğitim faaliyetleri yapılır ve tüm öğretmenlerin bu faaliyetlere katılımına imkân tanınır	1,000	,610
Bu okulda çalışmaktan gurur duyuyorum	1,000	,696
Okulun yönetiminden genel olarak memnunum	1,000	,676
Okul yönetimi görevimi yerine getirmede bana destek oluyor	1,000	,669
Okulda görevimi yerine getirebilmem için yeterli ders araç gereci buluyorum	1,000	,681
Öğretmenlere sağlanan sosyal tesis ve hizmetler yeterlidir	1,000	,673

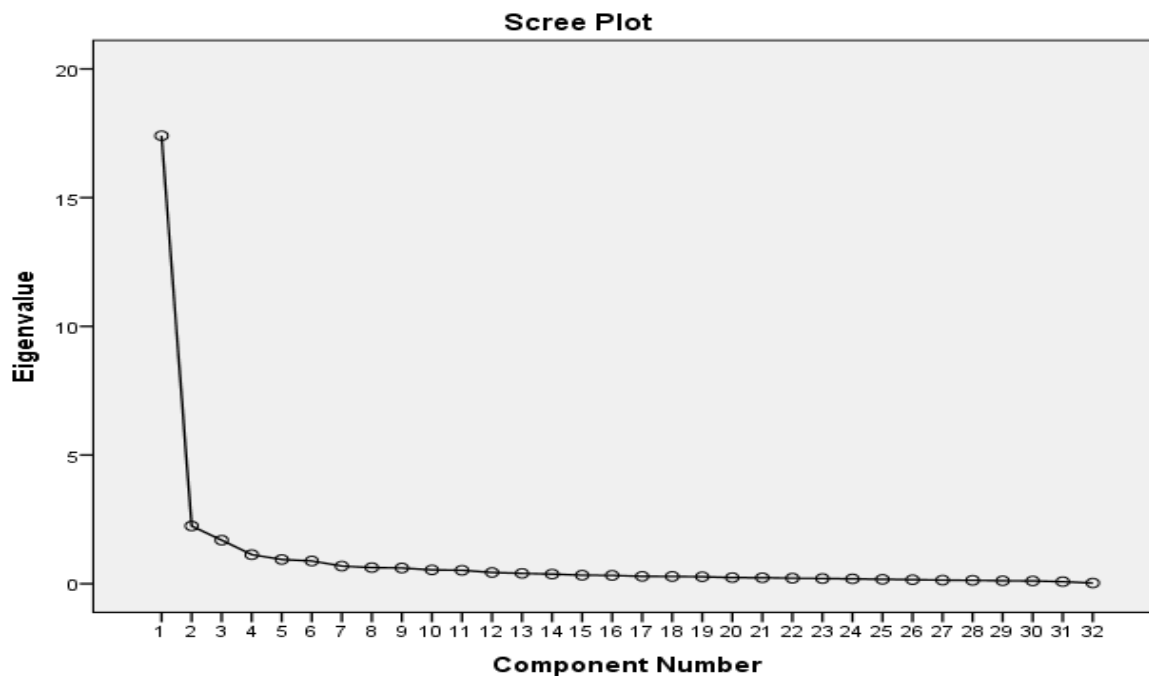
Okulda sağlık hizmetlerine y6nelik işlemlere gereken 6zen g6sterilerek yapılmaktadır(sevk, rapor, fatura vb.)	1,000	,575
Okulda g6venlik hizmetleri yeterlidir	1,000	,628
6đretmenlere 6denen 6cret yeterlidir	1,000	,610
6đretmen olarak bizlere sağlanan diğer maddi ve maddi olmayan olanaklar yeterlidir	1,000	,668
Okul, 6ağın gerektirdiği değişme ve gelişmeleri takip edebilmekte ve bu gelişmeleri okula taşıyabilmektedir	1,000	,733
Okulda 6đretmene sağlanan 6alışma ortamı yeterlidir	1,000	,793
Okul doğal kaynakları korumakta ve doğal 6evrenin korunması için gayret g6stermektedir	1,000	,717
Okul yerel ve genel toplum 6zerinde olumlu etki bırakacak 6alışmalar yapmaktadır	1,000	,732

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained						
Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	17,404	54,388	54,388	17,404	54,388	54,388
2	2,246	7,019	61,407	2,246	7,019	61,407
3	1,693	5,290	66,697	1,693	5,290	66,697
4	1,129	3,529	70,226	1,129	3,529	70,226
5	,942	2,944	73,170			
6	,883	2,760	75,931			
7	,687	2,146	78,076			
8	,626	1,958	80,034			
9	,609	1,904	81,938			
10	,537	1,678	83,617			
11	,521	1,628	85,244			
12	,438	1,370	86,614			
13	,401	1,252	87,866			

14	,374	1,168	89,034			
15	,332	1,036	90,070			
16	,325	1,015	91,085			
17	,289	,902	91,987			
18	,284	,887	92,874			
19	,271	,846	93,720			
20	,238	,742	94,463			
21	,234	,730	95,193			
22	,215	,671	95,864			
23	,202	,630	96,494			
24	,189	,592	97,086			
25	,172	,538	97,624			
26	,157	,490	98,114			
27	,140	,437	98,552			
28	,133	,415	98,966			
29	,114	,358	99,324			
30	,109	,340	99,664			
31	,080	,249	99,913			
32	,028	,087	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.



Component Matrix ^a				
	Component			
	1	2	3	4
Okulda yapılan olumlu işler takdir edilir	,827	-,061	-,071	-,163
Okulda öğretmene sağlanan çalışma ortamı yeterlidir	,821	-,331	-,073	,063
Okulda dile getirdiğim öneriler/şikayetler dikkate alınmaktadır	,821	-,017	,119	-,146
Bireysel performans değerlendirmesi adil, tarafsız ve objektif olarak yapılmaktadır	,811	-,004	,055	-,152
Okulun yönetiminden genel olarak memnunum	,808	-,101	,079	,078
Öğretmene yönelik hizmetlerde fırsat eşitliği sağlanmaktadır	,802	,086	,058	-,264
Okul yönetimi görevimi yerine getirmede bana destek oluyor	,797	-,118	,109	,084
Çalıştığım okul bana kendimi geliştirme imkânı tanımaktadır	,797	-,036	-,048	,094
Bu okulda çalışmaktan gurur duyuyorum	,793	,180	-,027	,184
Okulun insan kaynakları yönetimi politika strateji ve uygulamalarını benimsiyorum	,791	,233	-,099	-,084
Her türlü ödüllendirme ve terfilerde bireysel performans değerlendirme sonuçları esas alınmaktadır	,791	,065	-,066	-,268
Öğretmenlere yönelik düzenli hizmet içi eğitim faaliyetleri yapılır ve tüm öğretmenlerin bu faaliyetlere katılımına imkân tanınır	,776	,052	-,071	,018
Okulumun temel politikasını ve önemli stratejilerini biliyor ve paylaşıyorum	,775	,444	-,312	,036
Okulda çalıştığım işle ilgili alınacak kararlarda görüşüm alınmaktadır	,771	,082	,183	-,232
Okul yerel ve genel toplum üzerinde olumlu etki bırakacak çalışmalar yapmaktadır	,770	-,266	-,126	,230

Okul, çağın gerektirdiği değişme ve gelişmeleri takip edebilmekte ve bu gelişmeleri okula taşıyabilmektedir	,762	-,327	-,125	,171
Okulumun değerlerini biliyor ve paylaşıyorum	,760	,453	-,277	,082
Okulumun vizyonunu biliyor ve paylaşıyorum	,737	,505	-,359	,058
Okulumun misyonunu biliyor ve paylaşıyorum	,736	,501	-,339	,082
Öğretmenlere sağlanan sosyal tesis ve hizmetler yeterlidir	,735	-,343	-,076	-,092
Okulda üstlerim liderlik davranışları sergilemektedir	,729	-,031	,142	-,155
Okulda görevimi yerine getirebilmem için yeterli ders araç gereci buluyorum	,727	-,189	-,022	,342
Okulda görev alanıma giren iş ve işlemlerin yürütülmesine liderlik yapma fırsatı tanınmaktadır	,721	,063	,196	-,223
Okul doğal kaynakları korumakta ve doğal çevrenin korunması için gayret göstermektedir	,711	-,304	-,115	,325
Okulda güvenlik hizmetleri yeterlidir	,709	-,338	-,079	-,070
Okul içerisinde üstlerimle sağlıklı iletişim kurabiliyorum	,696	,066	,443	,070
Öğretmen olarak bizlere sağlanan diğer maddi ve maddi olmayan olanaklar yeterlidir	,690	-,364	-,080	-,230
Okulda sağlık hizmetlerine yönelik işlemlere gereken özen gösterilerek yapılmaktadır(sevk, rapor, fatura vb.)	,623	-,243	,023	,357
Öğretmenlere ödenen ücret yeterlidir	,622	-,352	,028	-,315
Yaptığım işle ilgili yeterli düzeyde yetki sahibiyim	,566	,292	,234	-,128
Okulda diğer personel ile sağlıklı iletişim kurabiliyorum	,444	,286	,684	,193

Okulda öğretmenler ile sağlıklı iletişim kurabiliyorum	,502	,249	,572	,221
--	------	------	------	------

Extraction Method: Principal Component Analysis.^a

a. 4 components extracted.

Rotated Component Matrix ^a				
	Component			
	1	2	3	4
Okul doğal kaynakları korumakta ve doğal çevrenin korunması için gayret göstermektedir	,777	,225	,224	,114
Okul yerel ve genel toplum üzerinde olumlu etki bırakacak çalışmalar yapmaktadır	,733	,318	,282	,116
Okul, çağın gerektirdiği değişme ve gelişmeleri takip edebilmekte ve bu gelişmeleri okula taşıyabilmektedir	,728	,378	,231	,082
Okulda görevimi yerine getirebilmem için yeterli ders araç gereci buluyorum	,717	,195	,268	,240
Okulda sağlık hizmetlerine yönelik işlemlere gereken özen gösterilerek yapılmaktadır(sevk, rapor, fatura vb.)	,691	,145	,155	,229
Okulda öğretmene sağlanan çalışma ortamı yeterlidir	,690	,499	,228	,121
Okulda güvenlik hizmetleri yeterlidir	,554	,541	,162	,047
Okul yönetimi görevimi yerine getirmede bana destek oluyor	,542	,423	,278	,344
Okulun yönetiminden genel olarak memnunum	,540	,426	,310	,326
Çalıştığım okul bana kendimi geliştirme imkanı tanımaktadır	,527	,378	,413	,238
Öğretmenlere ödenen ücret yeterlidir	,350	,695	,043	,052
Öğretmen olarak bizlere sağlanan diğer maddi ve maddi olmayan olanaklar yeterlidir	,463	,662	,127	-,003
Öğretmene yönelik hizmetlerde fırsat eşitliği sağlanmaktadır	,231	,630	,432	,293

Her türlü ödüllendirme ve terfilerde bireysel performans değerlendirme sonuçları esas alınmaktadır	,254	,623	,472	,175
Okulda çalıştığım işle ilgili alınacak kararlarda görüşüm alınmaktadır	,216	,600	,354	,395
Okulda yapılan olumlu işler takdir edilir	,408	,598	,410	,165
Okulda dile getirdiğim öneriler/şikayetler dikkate alınmaktadır	,360	,585	,346	,343
Öğretmenlere sağlanan sosyal tesis ve hizmetler yeterlidir	,557	,575	,170	,053
Bireysel performans değerlendirmesi adil, tarafsız ve objektif olarak yapılmaktadır	,354	,574	,381	,288
Okulda görev alanıma giren iş ve işlemlerin yürütülmesine liderlik yapma fırsatı tanınmaktadır	,202	,572	,309	,385
Okulda üstlerim liderlik davranışları sergilemektedir	,308	,547	,277	,326
Okulumun vizyonunu biliyor ve paylaşıyorum	,220	,186	,913	,121
Okulumun misyonunu biliyor ve paylaşıyorum	,232	,170	,901	,142
Okulumun temel politikasını ve önemli stratejilerini biliyor ve paylaşıyorum	,254	,247	,865	,150
Okulumun değerlerini biliyor ve paylaşıyorum	,263	,203	,848	,187
Okulun insan kaynakları yönetimi politika strateji ve uygulamalarını benimsiyorum	,276	,428	,616	,243
Bu okulda çalışmaktan gurur duyuyorum	,455	,244	,557	,345
Öğretmenlere yönelik düzenli hizmetiçi eğitim faaliyetleri yapılır ve tüm öğretmenlerin bu faaliyetlere katılımına imkan tanınır	,425	,397	,472	,224
Okulda diğer personel ile sağlıklı iletişim kurabiliyorum	,095	,074	,107	,871

Okulda öğretmenler ile sağlıklı iletişim kurabiliyorum	,182	,086	,166	,789
Okul içerisinde üstlerimle sağlıklı iletişim kurabiliyorum	,322	,353	,192	,652
Yaptığım işle ilgili yeterli düzeyde yetki sahibiyim	,039	,349	,377	,461

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.^a

a. Rotation converged in 7 iterations.

Component Transformation Matrix				
Component	1	2	3	4
1	,556	,557	,515	,340
2	-,558	-,294	,704	,328
3	-,158	,086	-,487	,855
4	,596	-,772	,049	,216

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

EK 30. SPSS Faktör Analizi İş Tatmini

FACTOR

```
/VARIABLES MITO1 MITO2 MITO3 MITO4 MITO5 MITO6 MITO7 MITO8 MITO9 MITO10 MITO11  
MITO12 MITO13 MITO14 MITO15 MITO16 MITO17 MITO18 MITO19 MITO20  
/MISSING LISTWISE  
/ANALYSIS MITO1 MITO2 MITO3 MITO4 MITO5 MITO6 MITO7 MITO8 MITO9 MITO10 MITO11  
MITO12 MITO13 MITO14 MITO15 MITO16 MITO17 MITO18 MITO19 MITO20  
/PRINT INITIAL KMO EXTRACTION  
/FORMAT SORT  
/PLOT EIGEN  
/CRITERIA MINEIGEN(1) ITERATE(25)  
/EXTRACTION PC  
/ROTATION NOROTATE  
/METHOD=CORRELATION.
```

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,907
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	3041,415
	df	190
	Sig.	,000

Communalities		
	Initial	Extraction
Beni her zaman meşgul etmesi bakımından	1,000	,418
Bağımsız çalışma imkânının olması bakımından	1,000	,502
Ara sıra değişik şeyler yapabilme imkânı bakımından	1,000	,445
Toplumda "saygın bir kişi" olma şansını bana vermesi bakımından	1,000	,374
Yöneticinin emrindeki kişileri iyi yönetmesi bakımından	1,000	,708
Yöneticinin karar verme yeteneği bakımından	1,000	,618
Vicdani bir sorumluluk taşıma şansını bana vermesi yönünden	1,000	,368
Bana garantili bir gelecek sağlaması yönünden	1,000	,411
Başkaları için bir şeyler yapabildiğimi hissetmem yönünden	1,000	,679
Kişileri yönlendirmek için fırsat vermesi yönünden	1,000	,633
Kendi yeteneklerimle bir şeyler yapabilme şansı vermesi yönünden	1,000	,561

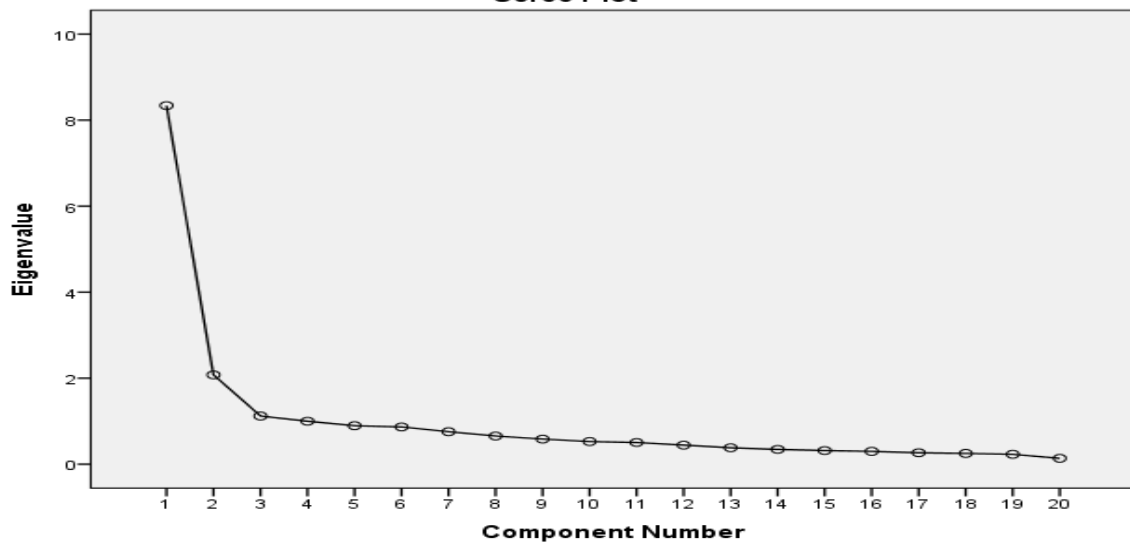
İşimle ilgili alınan kararların uygulamaya konması yönünden	1,000	,541
Yaptığım iş karşılığında aldığım ücret yönünden	1,000	,497
Terfi imkânının olması yönünden	1,000	,604
Kendi fikir-kanaatlerimi rahatça kullanma imkânı vermesi yönünden	1,000	,642
Çalışma şartları yönünden	1,000	,508
Çalışma arkadaşlarının birbirleriyle anlaşmaları yönünden	1,000	,329
Yaptığım iş karşılığında takdir edilmem yönünden	1,000	,651
Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissi yönünden	1,000	,443
Mesleğimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme imkânı vermesi açısından	1,000	,483

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	8,339	41,693	41,693	8,339	41,693	41,693	5,878	29,389	29,389
2	2,078	10,388	52,081	2,078	10,388	52,081	4,538	22,692	52,081
3	1,121	5,603	57,684						
4	1,000	4,999	62,683						
5	,895	4,477	67,161						
6	,867	4,335	71,496						
7	,756	3,780	75,276						
8	,656	3,279	78,554						
9	,584	2,921	81,475						
10	,527	2,634	84,110						
11	,505	2,523	86,633						
12	,444	2,222	88,854						
13	,383	1,914	90,768						
14	,345	1,724	92,492						
15	,318	1,591	94,083						
16	,299	1,494	95,577						
17	,267	1,333	96,910						
18	,250	1,252	98,162						
19	,231	1,153	99,315						
20	,137	,685	100,000						

Scree Plot



Component Matrix ^a		
	Component	
	1	2
Yaptığım iş karşılığında takdir edilmem yönünden	,769	-,243
Kendi fikir-kanaatlerimi rahatça kullanma imkânı vermesi yönünden	,746	-,292
İşimle ilgili alınan kararların uygulamaya konması yönünden	,735	-,011
Yöneticinin emrindeki kişileri iyi yönetmesi bakımından	,712	-,449
Bağımsız çalışma imkânının olması bakımından	,707	,045
Terfi imkânının olması yönünden	,700	-,338
Mesleğimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme imkânı vermesi açısından	,692	,066
Kendi yeteneklerimle bir şeyler yapabilme şansı vermesi yönünden	,672	,331
Yöneticinin karar verme yeteneği bakımından	,669	-,413
Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissi yönünden	,665	,042
Çalışma şartları yönünden	,657	-,276
Ara sıra değişik şeyler yapabilme imkânı bakımından	,654	,129
Beni her zaman meşgul etmesi bakımından	,645	,045
Yaptığım iş karşılığında aldığım ücret yönünden	,627	-,322
Toplumda "saygın bir kişi" olma şansını bana vermesi bakımından	,564	,237
Çalışma arkadaşlarının birbirleriyle anlaşmaları yönünden	,560	,123
Vicdani bir sorumluluk taşıma şansını bana vermesi yönünden	,516	,320
Bana garantili bir gelecek sağlaması yönünden	,510	,389
Başkaları için bir şeyler yapabildiğimi hissetmem yönünden	,437	,699
Kişileri yönlendirmek için fırsat vermesi yönünden	,562	,564

Extraction Method: Principal Component Analysis.^a

a. 2 components extracted.

Rotated Component Matrix ^a		
	Component	
	1	2
Yöneticinin emrindeki kişileri iyi yönetmesi bakımından	,836	,097
Yöneticinin karar verme yeteneği bakımından	,780	,098
Kendi fikir-kanaatlerimi rahatça kullanma imkânı vermesi yönünden	,765	,241
Terfi imkânının olması yönünden	,757	,176
Yaptığım iş karşılığında takdir edilmem yönünden	,752	,293
Yaptığım iş karşılığında aldığım ücret yönünden	,690	,142
Çalışma şartları yönünden	,685	,196
İşimle ilgili alınan kararların uygulamaya konması yönünden	,580	,452
Bağımsız çalışma imkânının olması bakımından	,523	,479
Mesleğimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme imkânı vermesi açısından	,498	,485
Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissi yönünden	,491	,450
Beni her zaman meşgul etmesi bakımından	,475	,439
Başkaları için bir şeyler yapabildiğimi hissetmem yönünden	-,098	,818
Kişileri yönlendirmek için fırsat vermesi yönünden	,084	,791
Kendi yeteneklerimle bir şeyler yapabilme şansı vermesi yönünden	,316	,679
Bana garantili bir gelecek sağlaması yönünden	,153	,623

Vicdani bir sorumluluk taşıma şansını bana vermesi yönünden	,201	,572
Toplumda "saygın bir kişi" olma şansını bana vermesi bakımından	,291	,538
Ara sıra değişik şeyler yapabilme imkânı bakımından	,429	,511
Çalışma arkadaşlarının birbirleriyle anlaşmaları yönünden	,359	,447

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.^a

a. Rotation converged in 3 iterations.

Component Transformation Matrix		
Component	1	2
1	,779	,627
2	-,627	,779

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser

Normalization.

EK 31. SPSS Tek Yönlü Faktör Analizi Çalışan Memnuniyeti

FACTOR

```
/VARIABLES MITO1 MITO2 MITO3 MITO4 MITO5 MITO6 MITO7 MITO8 MITO9 MITO10 MITO11  
MITO12 MITO13 MITO14 MITO15 MITO16 MITO17 MITO18 MITO19 MITO20  
/MISSING LISTWISE  
/ANALYSIS MITO1 MITO2 MITO3 MITO4 MITO5 MITO6 MITO7 MITO8 MITO9 MITO10 MITO11  
MITO12 MITO13 MITO14 MITO15 MITO16 MITO17 MITO18 MITO19 MITO20  
/PRINT INITIAL KMO EXTRACTION  
/FORMAT SORT  
/PLOT EIGEN  
/CRITERIA FACTORS(1) ITERATE(25)  
/EXTRACTION PC  
/ROTATION NOROTATE  
/METHOD=CORRELATION.
```

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,907
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	3041,415
	df	190
	Sig.	,000

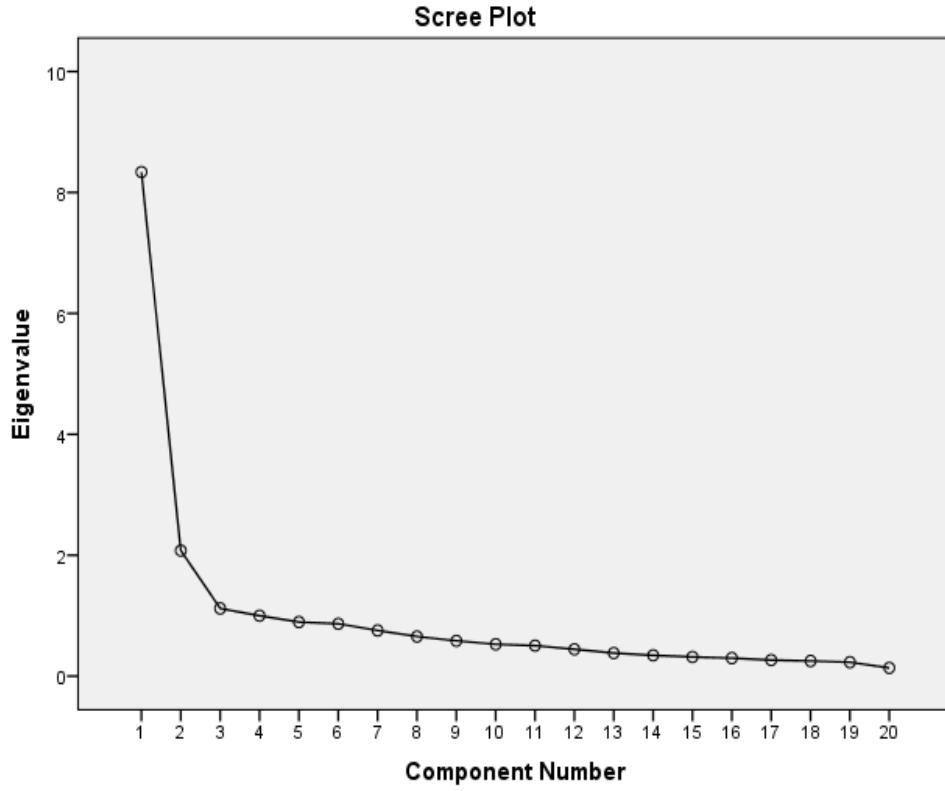
Communalities		
	Initial	Extraction
Beni her zaman meşgul etmesi bakımından	1,000	,416
Bağımsız çalışma imkânının olması bakımından	1,000	,500
Ara sıra değişik şeyler yapabilme imkânı bakımından	1,000	,428
Toplumda "saygın bir kişi" olma şansını bana vermesi bakımından	1,000	,318
Yöneticinin emrindeki kişileri iyi yönetmesi bakımından	1,000	,507
Yöneticinin karar verme yeteneği bakımından	1,000	,448
Vicdani bir sorumluluk taşıma şansını bana vermesi yönünden	1,000	,266
Bana garantili bir gelecek sağlaması yönünden	1,000	,260

Başkaları için bir şeyler yapabildiğimi hissetmem yönünden	1,000	,191
Kişileri yönlendirmek için fırsat vermesi yönünden	1,000	,315
Kendi yeteneklerimle bir şeyler yapabilme şansı vermesi yönünden	1,000	,451
İşimle ilgili alınan kararların uygulamaya konması yönünden	1,000	,541
Yaptığım iş karşılığında aldığım ücret yönünden	1,000	,393
Terfi imkânının olması yönünden	1,000	,490
Kendi fikir-kanaatlerimi rahatça kullanma imkânı vermesi yönünden	1,000	,557
Çalışma şartları yönünden	1,000	,431
Çalışma arkadaşlarının birbirleriyle anlaşmaları yönünden	1,000	,314
Yaptığım iş karşılığında takdir edilmem yönünden	1,000	,592
Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissi yönünden	1,000	,442
Mesleğimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme imkânı vermesi açısından	1,000	,478

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained						
Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	8,339	41,693	41,693	8,339	41,693	41,693
2	2,078	10,388	52,081			
3	1,121	5,603	57,684			
4	1,000	4,999	62,683			
5	,895	4,477	67,161			
6	,867	4,335	71,496			
7	,756	3,780	75,276			
8	,656	3,279	78,554			
9	,584	2,921	81,475			
10	,527	2,634	84,110			
11	,505	2,523	86,633			
12	,444	2,222	88,854			
13	,383	1,914	90,768			
14	,345	1,724	92,492			
15	,318	1,591	94,083			
16	,299	1,494	95,577			
17	,267	1,333	96,910			
18	,250	1,252	98,162			
19	,231	1,153	99,315			
20	,137	,685	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.



Component Matrix^a	
	Component 1
Yaptığım iş karşılığında takdir edilmem yönünden	,769
Kendi fikir-kanaatlerimi rahatça kullanma imkânı vermesi yönünden	,746
İşimle ilgili alınan kararların uygulamaya konması yönünden	,735
Yöneticinin emrindeki kişileri iyi yönetmesi bakımından	,712
Bağımsız çalışma imkânının olması bakımından	,707
Terfi imkânının olması yönünden	,700
Mesleğimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme imkânı vermesi açısından	,692
Kendi yeteneklerimle bir şeyler yapabilme şansı vermesi yönünden	,672

Yöneticinin karar verme yeteneği bakımından	,669
Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissi yönünden	,665
Çalışma şartları yönünden	,657
Ara sıra değişik şeyler yapabilme imkânı bakımından	,654
Beni her zaman meşgul etmesi bakımından	,645
Yaptığım iş karşılığında aldığım ücret yönünden	,627
Toplumda "saygın bir kişi" olma şansını bana vermesi bakımından	,564
Kişileri yönlendirmek için fırsat vermesi yönünden	,562
Çalışma arkadaşlarının birbirleriyle anlaşmaları yönünden	,560
Vicdani bir sorumluluk taşıma şansını bana vermesi yönünden	,516
Bana garantili bir gelecek sağlaması yönünden	,510
Başkaları için bir şeyler yapabildiğimi hissetmem yönünden	,437

Extraction Method: Principal Component Analysis.^a

1 components extracted.

EK 32. SPSS Tek yönlü Faktör Analizi İş Tatmini

FACTOR

/VARIABLES MITO1 MITO2 MITO3 MITO4 MITO5 MITO6 MITO7 MITO8 MITO9 MITO10 MITO11
MITO12 MITO13 MITO14 MITO15 MITO16 MITO17 MITO18 MITO19 MITO20

/MISSING LISTWISE

/ANALYSIS MITO1 MITO2 MITO3 MITO4 MITO5 MITO6 MITO7 MITO8 MITO9 MITO10 MITO11
MITO12 MITO13 MITO14 MITO15 MITO16 MITO17 MITO18 MITO19 MITO20

/PRINT INITIAL KMO EXTRACTION

/FORMAT SORT

/PLOT EIGEN

/CRITERIA FACTORS(1) ITERATE(25)

/EXTRACTION PC

/ROTATION NOROTATE

/METHOD=CORRELATION.

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,907
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	3041,415
	df	190
	Sig.	,000

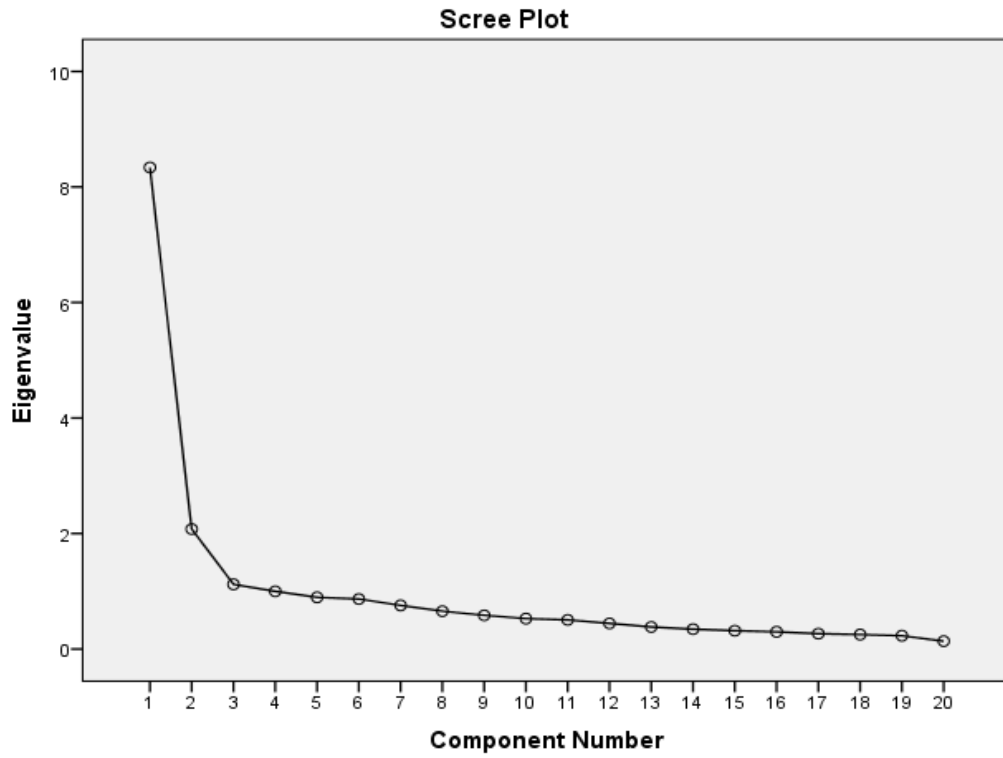
Communalities		
	Initial	Extraction
Beni her zaman meşgul etmesi bakımından	1,000	,416
Bağımsız çalışma imkânının olması bakımından	1,000	,500
Ara sıra değişik şeyler yapabilme imkânı bakımından	1,000	,428
Toplumda "saygın bir kişi" olma şansını bana vermesi bakımından	1,000	,318
Yöneticinin emrindeki kişileri iyi yönetmesi bakımından	1,000	,507
Yöneticinin karar verme yeteneği bakımından	1,000	,448
Vicdani bir sorumluluk taşıma şansını bana vermesi yönünden	1,000	,266
Bana garantili bir gelecek sağlaması yönünden	1,000	,260

Başkaları için bir şeyler yapabildiğimi hissetmem yönünden	1,000	,191
Kişileri yönlendirmek için fırsat vermesi yönünden	1,000	,315
Kendi yeteneklerimle bir şeyler yapabilme şansı vermesi yönünden	1,000	,451
İşimle ilgili alınan kararların uygulamaya konması yönünden	1,000	,541
Yaptığım iş karşılığında aldığım ücret yönünden	1,000	,393
Terfi imkânının olması yönünden	1,000	,490
Kendi fikir-kanaatlerimi rahatça kullanma imkânı vermesi yönünden	1,000	,557
Çalışma şartları yönünden	1,000	,431
Çalışma arkadaşlarının birbirleriyle anlaşmaları yönünden	1,000	,314
Yaptığım iş karşılığında takdir edilmem yönünden	1,000	,592
Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissi yönünden	1,000	,442
Mesleğimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme imkânı vermesi açısından	1,000	,478

Extraction Method: Principal Component Analysis.						
Total Variance Explained						
Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	8,339	41,693	41,693	8,339	41,693	41,693
2	2,078	10,388	52,081			
3	1,121	5,603	57,684			
4	1,000	4,999	62,683			
5	,895	4,477	67,161			
6	,867	4,335	71,496			
7	,756	3,780	75,276			

8	,656	3,279	78,554		
9	,584	2,921	81,475		
10	,527	2,634	84,110		
11	,505	2,523	86,633		
12	,444	2,222	88,854		
13	,383	1,914	90,768		
14	,345	1,724	92,492		
15	,318	1,591	94,083		
16	,299	1,494	95,577		
17	,267	1,333	96,910		
18	,250	1,252	98,162		
19	,231	1,153	99,315		
20	,137	,685	100,000		

Extraction Method: Principal Component Analysis.



Component Matrix ^a	
	Component
	1
Yaptığım iş karşılığında takdir edilmem yönünden	,769

Kendi fikir-kanaatlerimi rahatça kullanma imkânı vermesi yönünden	,746
İşimle ilgili alınan kararların uygulamaya konması yönünden	,735
Yöneticinin emrindeki kişileri iyi yönetmesi bakımından	,712
Bağımsız çalışma imkânının olması bakımından	,707
Terfi imkânının olması yönünden	,700
Mesleğimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme imkânı vermesi açısından	,692
Kendi yeteneklerimle bir şeyler yapabilme şansı vermesi yönünden	,672
Yöneticinin karar verme yeteneği bakımından	,669
Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissi yönünden	,665
Çalışma şartları yönünden	,657
Ara sıra değişik şeyler yapabilme imkânı bakımından	,654
Beni her zaman meşgul etmesi bakımından	,645
Yaptığım iş karşılığında aldığım ücret yönünden	,627
Toplumda "saygın bir kişi" olma şansını bana vermesi bakımından	,564
Kişileri yönlendirmek için fırsat vermesi yönünden	,562
Çalışma arkadaşlarının birbirleriyle anlaşmaları yönünden	,560
Vicdani bir sorumluluk taşıma şansını bana vermesi yönünden	,516
Bana garantili bir gelecek sağlaması yönünden	,510

Başkaları için bir şeyler yapabildiğimi hissetmem yönünden	
--	--

	,437
--	------

Extraction Method: Principal Component Analysis.^a

a. 1 components extracted.



EK 33. SPSS Tek Yönlü Anova Analizi Çalışan Memnuniyeti

ONEWAY CMAORT BY OKUL
/STATISTICS DESCRIPTIVES HOMOGENEITY
/MISSING ANALYSIS
/POSTHOC=TUKEY T2 ALPHA(0.05).

Descriptives								
Çalışan Memnuniyeti Ortalama								
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
MUDANYA DÖRTÇELİK MESLEKİ VE TEKNİK EĞİTİM MERKEZİ	50	2,9188	,75058	,10615	2,7054	3,1321	1,69	4,66
NİLÜFER İSLAM UYAR MESLEKİ VE TEKNİK ANADOLU LİSESİ	42	3,5536	,80792	,12467	3,3018	3,8053	1,97	4,78
NİLÜFER NUR HAYATİ KURTCAN MESLEKİ VE TEKNİK ANADOLU LİSESİ	54	3,2778	,78373	,10665	3,0639	3,4917	1,72	5,00
ALİ OSMAN SÖNMEZ MESLEKİ VE TEKNİK ANADOLU LİSESİ	90	3,5635	,82114	,08656	3,3916	3,7355	1,25	5,00
GEMLİK KOZA MESLEKİ VE TEKNİK ANADOLU LİSESİ	44	4,1463	,44403	,06694	4,0113	4,2813	3,06	5,00
Total	280	3,4834	,83335	,04980	3,3853	3,5814	1,25	5,00

Test of Homogeneity of Variances			
Çalışan Memnuniyeti Ortalama			
Levene Statistic	df1	df2	Sig.
4,573	4	275	,001

ANOVA					
Çalışan Memnuniyeti Ortalama					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	38,345	4	9,586	16,963	,000
Within Groups	155,410	275	,565		
Total	193,756	279			

Post Hoc Tests

Multiple Comparisons							
Dependent Variable: Çalışan Memnuniyeti Ortalama							
	(I) Anket uygulaması yapılan okullar	(J) Anket uygulaması yapılan okullar	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
Tukey HSD	MUDANYA DÖRTÇELİK MESLEKİ VE TEKNİK EĞİTİM MERKEZİ	NİLÜFER İSLAM UYAR MESLEKİ VE TEKNİK ANADOLU LİSESİ	-,63482*	,15735	,001	-1,0669	-,2028
		NİLÜFER NUR HAYATI KURTCAN MESLEKİ VE TEKNİK ANADOLU LİSESİ	-,35903	,14754	,110	-,7642	,0461
		ALİ OSMAN SÖNMEZ MESLEKİ VE TEKNİK ANADOLU LİSESİ	-,64479*	,13260	,000	-1,0089	-,2807
		GEMLİK KOZA MESLEKİ VE TEKNİK ANADOLU LİSESİ	-1,22756*	,15539	,000	-1,6543	-,8009
	NİLÜFER İSLAM UYAR MESLEKİ VE TEKNİK ANADOLU LİSESİ	MUDANYA DÖRTÇELİK MESLEKİ VE TEKNİK EĞİTİM MERKEZİ	,63482*	,15735	,001	,2028	1,0669
		NİLÜFER NUR HAYATI KURTCAN MESLEKİ VE TEKNİK ANADOLU LİSESİ	,27579	,15466	,385	-,1489	,7005

	ALİ OSMAN SÖNMEZ MESLEKİ VE TEKNİK ANADOLU LİSESİ	-,00997	,14048	1,000	-,3957	,3758
	GEMLİK KOZA MESLEKİ VE TEKNİK ANADOLU LİSESİ	-,59274*	,16217	,003	-1,0380	-,1474
NİLÜFER NUR HAYATİ KURTCAN MESLEKİ VE TEKNİK ANADOLU LİSESİ	MUDANYA DÖRTÇELİK MESLEKİ VE TEKNİK EĞİTİM MERKEZİ	,35903	,14754	,110	-,0461	,7642
	NİLÜFER İSLAM UYAR MESLEKİ VE TEKNİK ANADOLU LİSESİ	-,27579	,15466	,385	-,7005	,1489
	ALİ OSMAN SÖNMEZ MESLEKİ VE TEKNİK ANADOLU LİSESİ	-,28576	,12940	,180	-,6411	,0696
	GEMLİK KOZA MESLEKİ VE TEKNİK ANADOLU LİSESİ	-,86853*	,15267	,000	-1,2878	-,4493
ALİ OSMAN SÖNMEZ MESLEKİ VE TEKNİK ANADOLU LİSESİ	MUDANYA DÖRTÇELİK MESLEKİ VE TEKNİK EĞİTİM MERKEZİ	,64479*	,13260	,000	,2807	1,0089
	NİLÜFER İSLAM UYAR MESLEKİ VE TEKNİK ANADOLU LİSESİ	,00997	,14048	1,000	-,3758	,3957
	NİLÜFER NUR HAYATİ KURTCAN MESLEKİ VE TEKNİK ANADOLU LİSESİ	,28576	,12940	,180	-,0696	,6411
	GEMLİK KOZA MESLEKİ VE TEKNİK ANADOLU LİSESİ	-,58277*	,13829	,000	-,9625	-,2030
GEMLİK KOZA MESLEKİ VE TEKNİK ANADOLU LİSESİ	MUDANYA DÖRTÇELİK MESLEKİ VE TEKNİK EĞİTİM MERKEZİ	1,22756*	,15539	,000	,8009	1,6543

		NİLÜFER İSLAM UYAR MESLEKİ VE TEKNİK ANADOLU LİSESİ	,59274*	,16217	,003	,1474	1,0380
		NİLÜFER NUR HAYATİ KURTCAN MESLEKİ VE TEKNİK ANADOLU LİSESİ	,86853*	,15267	,000	,4493	1,2878
		ALİ OSMAN SÖNMEZ MESLEKİ VE TEKNİK ANADOLU LİSESİ	,58277*	,13829	,000	,2030	,9625
Tamhane	MUDANYA DÖRTÇELİK MESLEKİ VE TEKNİK EĞİTİM MERKEZİ	NİLÜFER İSLAM UYAR MESLEKİ VE TEKNİK ANADOLU LİSESİ	-,63482*	,16373	,002	-1,1055	-,1642
		NİLÜFER NUR HAYATİ KURTCAN MESLEKİ VE TEKNİK ANADOLU LİSESİ	-,35903	,15047	,174	-,7896	,0716
		ALİ OSMAN SÖNMEZ MESLEKİ VE TEKNİK ANADOLU LİSESİ	-,64479*	,13697	,000	-1,0361	-,2534
		GEMLİK KOZA MESLEKİ VE TEKNİK ANADOLU LİSESİ	-1,22756*	,12549	,000	-1,5887	-,8664
	NİLÜFER İSLAM UYAR MESLEKİ VE TEKNİK ANADOLU LİSESİ	MUDANYA DÖRTÇELİK MESLEKİ VE TEKNİK EĞİTİM MERKEZİ	,63482*	,16373	,002	,1642	1,1055
		NİLÜFER NUR HAYATİ KURTCAN MESLEKİ VE TEKNİK ANADOLU LİSESİ	,27579	,16406	,637	-,1955	,7471
		ALİ OSMAN SÖNMEZ MESLEKİ VE TEKNİK ANADOLU LİSESİ	-,00997	,15177	1,000	-,4467	,4268
		GEMLİK KOZA MESLEKİ VE TEKNİK ANADOLU LİSESİ	-,59274*	,14150	,001	-1,0032	-,1822

NİLÜFER NUR HAYATİ KURTCAN MESLEKİ VE TEKNİK ANADOLU LİSESİ	MUDANYA DÖRTÇELİK MESLEKİ VE TEKNİK EĞİTİM MERKEZİ	,35903	,15047	,174	-,0716	,7896
	NİLÜFER İSLAM UYAR MESLEKİ VE TEKNİK ANADOLU LİSESİ	-,27579	,16406	,637	-,7471	,1955
	ALİ OSMAN SÖNMEZ MESLEKİ VE TEKNİK ANADOLU LİSESİ	-,28576	,13736	,333	-,6778	,1062
	GEMLİK KOZA MESLEKİ VE TEKNİK ANADOLU LİSESİ	-,86853*	,12592	,000	-1,2303	-,5068
ALİ OSMAN SÖNMEZ MESLEKİ VE TEKNİK ANADOLU LİSESİ	MUDANYA DÖRTÇELİK MESLEKİ VE TEKNİK EĞİTİM MERKEZİ	,64479*	,13697	,000	,2534	1,0361
	NİLÜFER İSLAM UYAR MESLEKİ VE TEKNİK ANADOLU LİSESİ	,00997	,15177	1,000	-,4268	,4467
	NİLÜFER NUR HAYATİ KURTCAN MESLEKİ VE TEKNİK ANADOLU LİSESİ	,28576	,13736	,333	-,1062	,6778
	GEMLİK KOZA MESLEKİ VE TEKNİK ANADOLU LİSESİ	-,58277*	,10942	,000	-,8944	-,2712
GEMLİK KOZA MESLEKİ VE TEKNİK ANADOLU LİSESİ	MUDANYA DÖRTÇELİK MESLEKİ VE TEKNİK EĞİTİM MERKEZİ	1,22756*	,12549	,000	,8664	1,5887
	NİLÜFER İSLAM UYAR MESLEKİ VE TEKNİK ANADOLU LİSESİ	,59274*	,14150	,001	,1822	1,0032
	NİLÜFER NUR HAYATİ KURTCAN MESLEKİ VE TEKNİK ANADOLU LİSESİ	,86853*	,12592	,000	,5068	1,2303

		ALİ OSMAN SÖNMEZ MESLEKİ VE TEKNİK ANADOLU LİSESİ	,58277*	,10942	,000	,2712	,8944
--	--	---	---------	--------	------	-------	-------

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

Homogeneous Subsets

Çalışan Memnuniyeti Ortalama					
	Anket uygulaması yapılan okullar	N	Subset for alpha = 0.05		
			1	2	3
Tukey HSD ^{a,b}	MUDANYA DÖRTÇELİK MESLEKİ VE TEKNİK EĞİTİM MERKEZİ	50	2,9188		
	NİLÜFER NUR HAYATİ KURTCAN MESLEKİ VE TEKNİK ANADOLU LİSESİ	54	3,2778	3,2778	
	NİLÜFER İSLAM UYAR MESLEKİ VE TEKNİK ANADOLU LİSESİ	42		3,5536	
	ALİ OSMAN SÖNMEZ MESLEKİ VE TEKNİK ANADOLU LİSESİ	90		3,5635	
	GEMLİK KOZA MESLEKİ VE TEKNİK ANADOLU LİSESİ	44			4,1463
	Sig.			,109	,300

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 51,993.

b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

EK 34. SPSS Tek Yönlü Anova İş Tatmini

ONEWAY MITOORT BY OKUL
/STATISTICS DESCRIPTIVES HOMOGENEITY
/MISSING ANALYSIS
/POSTHOC=TUKEY ALPHA(0.05).

Descriptives								
MITOORT								
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
MUDANYA DÖRTÇELİK MESLEKİ VE TEKNİK EĞİTİM MERKEZİ	50	3,4970	,63071	,08920	3,3178	3,6762	1,95	4,55
NİLÜFER İSLAM UYAR MESLEKİ VE TEKNİK ANADOLU LİSESİ	42	3,7452	,60836	,09387	3,5557	3,9348	2,45	4,75
NİLÜFER NUR HAYATİ KURTCAN MESLEKİ VE TEKNİK ANADOLU LİSESİ	54	3,6481	,67502	,09186	3,4639	3,8324	1,85	4,95
ALİ OSMAN SÖNMEZ MESLEKİ VE TEKNİK ANADOLU LİSESİ	90	3,8517	,69178	,07292	3,7068	3,9966	1,45	5,00
GEMLİK KOZA MESLEKİ VE TEKNİK ANADOLU LİSESİ	44	3,9602	,54320	,08189	3,7951	4,1254	3,10	5,00
Total	280	3,7502	,65782	,03931	3,6728	3,8276	1,45	5,00

Test of Homogeneity of Variances			
MITOORT			
Levene Statistic	df1	df2	Sig.
,579	4	275	,678

ANOVA					
MITOORT					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	6,636	4	1,659	3,999	,004
Within Groups	114,096	275	,415		
Total	120,732	279			

Post Hoc Tests

Multiple Comparisons						
Dependent Variable: MITOORT						
Tukey HSD						
(I) OKUL	(J) OKUL	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
MUDANYA DÖRTÇELİK MESLEKİ VE TEKNİK EĞİTİM MERKEZİ	NİLÜFER İSLAM UYAR MESLEKİ VE TEKNİK ANADOLU LİSESİ	-,24824	,13482	,352	-,6184	,1220
	NİLÜFER NUR HAYATİ KURTCAN MESLEKİ VE TEKNİK ANADOLU LİSESİ	-,15115	,12642	,754	-,4983	,1960
	ALİ OSMAN SÖNMEZ MESLEKİ VE TEKNİK ANADOLU LİSESİ	-,35467*	,11361	,017	-,6666	-,0427
	GEMLİK KOZA MESLEKİ VE TEKNİK ANADOLU LİSESİ	-,46323*	,13314	,005	-,8288	-,0976
NİLÜFER İSLAM UYAR MESLEKİ VE TEKNİK ANADOLU LİSESİ	MUDANYA DÖRTÇELİK MESLEKİ VE TEKNİK EĞİTİM MERKEZİ	,24824	,13482	,352	-,1220	,6184
	NİLÜFER NUR HAYATİ KURTCAN MESLEKİ VE TEKNİK ANADOLU LİSESİ	,09709	,13252	,949	-,2668	,4610
	ALİ OSMAN SÖNMEZ MESLEKİ VE TEKNİK ANADOLU LİSESİ	-,10643	,12037	,903	-,4370	,2241

	GEMLİK KOZA MESLEKİ VE TEKNİK ANADOLU LİSESİ	-,21499	,13895	,533	-,5965	,1666
NİLÜFER NUR HAYATİ KURTCAN MESLEKİ VE TEKNİK ANADOLU LİSESİ	MUDANYA DÖRTÇELİK MESLEKİ VE TEKNİK EĞİTİM MERKEZİ	,15115	,12642	,754	-,1960	,4983
	NİLÜFER İSLAM UYAR MESLEKİ VE TEKNİK ANADOLU LİSESİ	-,09709	,13252	,949	-,4610	,2668
	ALİ OSMAN SÖNMEZ MESLEKİ VE TEKNİK ANADOLU LİSESİ	-,20352	,11087	,355	-,5080	,1009
	GEMLİK KOZA MESLEKİ VE TEKNİK ANADOLU LİSESİ	-,31208	,13082	,122	-,6713	,0471
ALİ OSMAN SÖNMEZ MESLEKİ VE TEKNİK ANADOLU LİSESİ	MUDANYA DÖRTÇELİK MESLEKİ VE TEKNİK EĞİTİM MERKEZİ	,35467	,11361	,017	,0427	,6666
	NİLÜFER İSLAM UYAR MESLEKİ VE TEKNİK ANADOLU LİSESİ	,10643	,12037	,903	-,2241	,4370
	NİLÜFER NUR HAYATİ KURTCAN MESLEKİ VE TEKNİK ANADOLU LİSESİ	,20352	,11087	,355	-,1009	,5080
	GEMLİK KOZA MESLEKİ VE TEKNİK ANADOLU LİSESİ	-,10856	,11849	,891	-,4339	,2168
GEMLİK KOZA MESLEKİ VE TEKNİK ANADOLU LİSESİ	MUDANYA DÖRTÇELİK MESLEKİ VE TEKNİK EĞİTİM MERKEZİ	,46323	,13314	,005	,0976	,8288
	NİLÜFER İSLAM UYAR MESLEKİ VE TEKNİK ANADOLU LİSESİ	,21499	,13895	,533	-,1666	,5965

NİLÜFER NUR HAYATİ KURTCAN MESLEKİ VE TEKNİK ANADOLU LİSESİ	,31208	,13082	,122	-,0471	,6713
ALİ OSMAN SÖNMEZ MESLEKİ VE TEKNİK ANADOLU LİSESİ	,10856	,11849	,891	-,2168	,4339

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

Homogeneous Subsets

MITOORT			
Tukey HSD ^{a,b}			
OKUL	N	Subset for alpha = 0.05	
		1	2
MUDANYA DÖRTÇELİK MESLEKİ VE TEKNİK EĞİTİM MERKEZİ	50	3,4970	
NİLÜFER NUR HAYATİ KURTCAN MESLEKİ VE TEKNİK ANADOLU LİSESİ	54	3,6481	3,6481
NİLÜFER İSLAM UYAR MESLEKİ VE TEKNİK ANADOLU LİSESİ	42	3,7452	3,7452
ALİ OSMAN SÖNMEZ MESLEKİ VE TEKNİK ANADOLU LİSESİ	90		3,8517
GEMLİK KOZA MESLEKİ VE TEKNİK ANADOLU LİSESİ	44		3,9602
Sig.		,286	,100

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

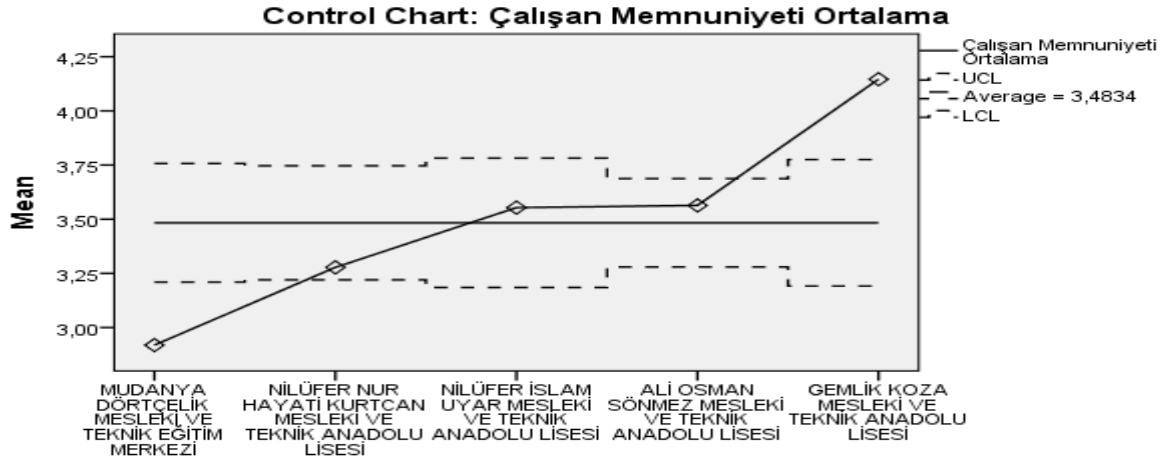
a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 51,993.

b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

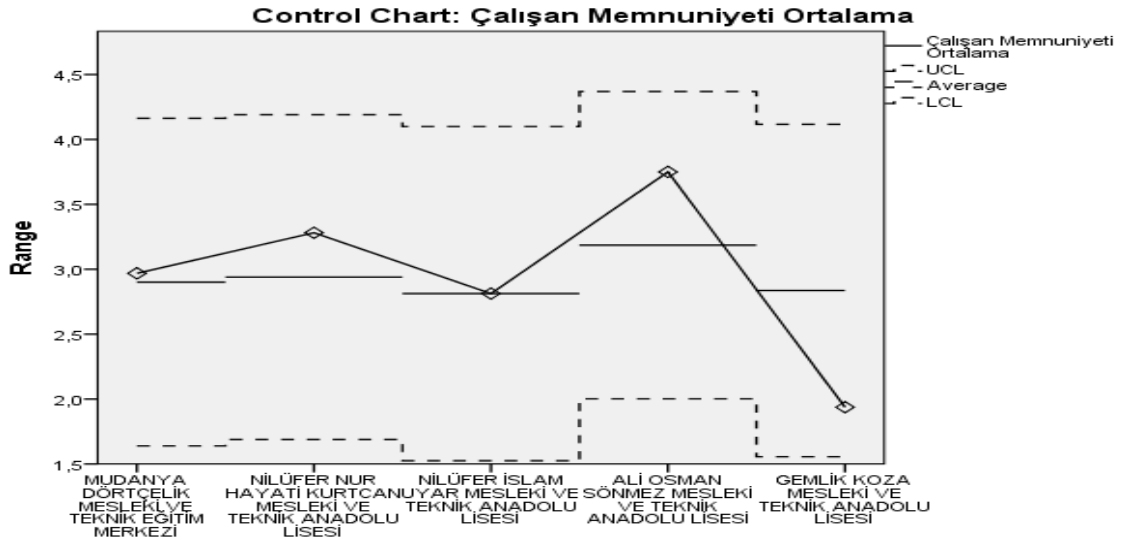
EK35. SPSS Çalışan Memnuniyeti ve İş Tatmini Ortalama Analizi

SPCHART
/XR=CMAORT BY OKUL
/CAPSIGMA=RBAR
/SIGMAS=3
/MINSAMPLE=2.

SPchart



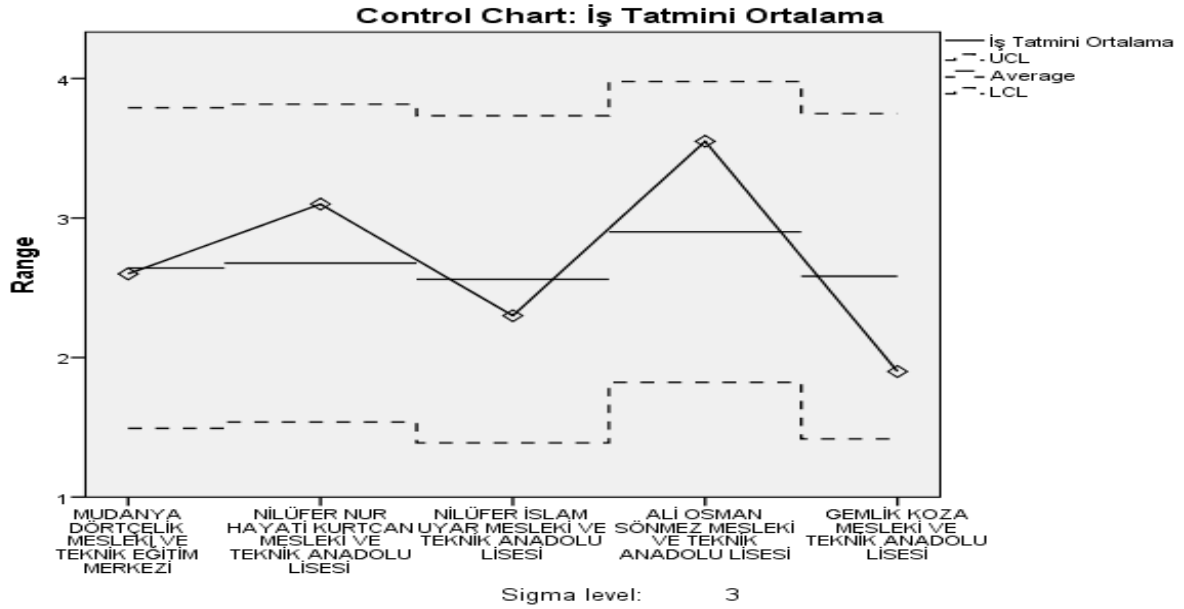
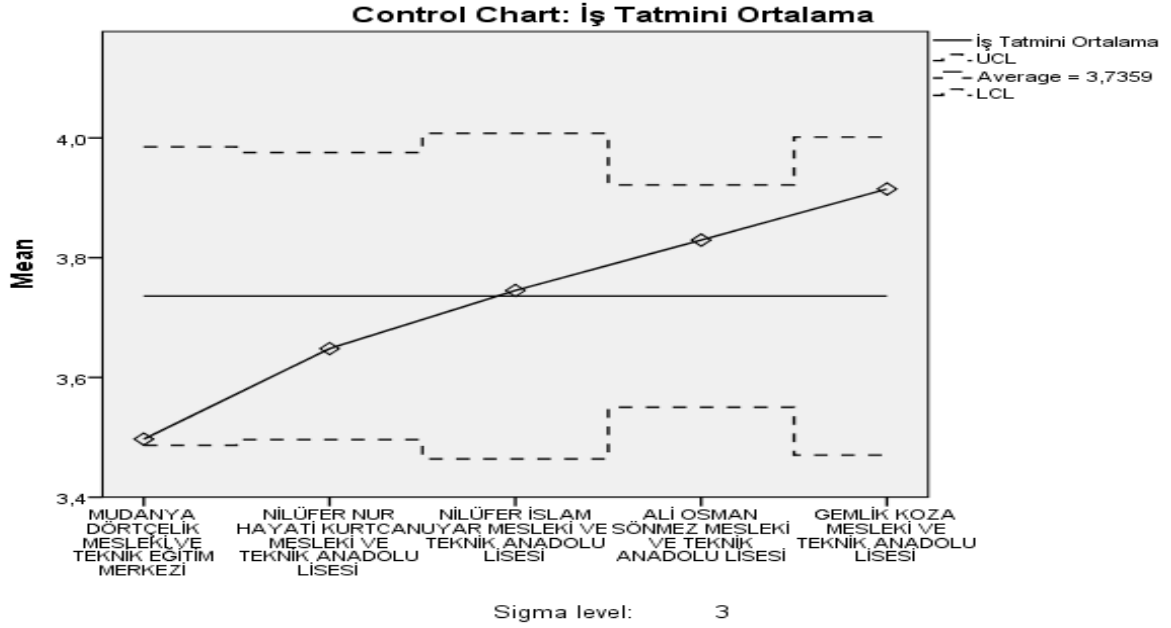
Sigma level: 3



Sigma level: 3

SPCHART
 /XR=MITOORT BY OKUL
 /CAPSIGMA=RBAR
 /SIGMAS=3
 /MINSAMPLE=2.

SPchart



KAYNAKLAR

Adams Jacob - Kirst Michel, **M.New demands for educational accountability: Striving for results in an era of excellence**, In Joseph Murphey, Karen Seashore Louis (Eds.), Handbook of research in educational administration,2nd ed. 1999, pp. 463-489, San Francisco: Jossey-Bass.

Ağan Fatih, Özel Okullarda, Devlet Okullarında Ve Dershanelerde Çalışan Lise Öğretmenlerinin İş Tatminlerinin Karşılaştırılması, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul,2002,s.32

Ahearn Eileen, "Educational Accountability: A Synthesis of ohe Literature and Review of a Balanced Model Of Accountability", **Alexandria, VA: National Association of State Directors of Special Education**,2000, <http://www.eric.ed.gov/PDFS/ED439573.pdf> erişim tarihi 22.03.2014

Akçakaya Murat - Yücel Nazlı, Küreselleşme Sürecinde Ulus Devletin Dönüşümü ve Çok Aktörlü Yönetim Tartışmaları,2009, [ttp://idc.sdu.edu.tr/tammetinler/yonetim/yonetim7.pdf](http://idc.sdu.edu.tr/tammetinler/yonetim/yonetim7.pdf) erişim tarihi 18.02.2014.

Aksu Mualla Bilgin, **Eğitimde Stratejik Planlama ve Toplam Kalite Yönetimi**, Anı Yayıncılık, Ankara,2002, s.149

Aksu Mualla Bilgin, "Toplam Kalite Yönetimi", **Eğitim Yönetimi Eytepc Dergisi**, Bahar sayısı, 1(2),1995,ss.203-210.

Aktan Coşkun Can - Açcakaya Serpil - Dileyici Dilek, **Kamu Maliyesinde Hesap Verme Sorumluluğu ve Mali Saydamlık, Kamu Maliyesinde Çağdaş Yaklaşımlar**, Ankara, Seçkin Yayınları, 2004,s.169

Alkan Cevat, "Eğitim ve Öğretim Araç ve Gereçlerinde Standardizasyon ve Kalite", Türk Milli Eğitiminde Kalite Paneli 15 Nisan, **TSE Yayınları**, İstanbul, 1994, ss.41-44

Altıntaş Halil, "Eğitim Denetimi ve Toplam Kalite Yönetimi", **Çağdaş Eğitim Dergisi Nisan sayısı**, 23(242), 1998, ss.37-39.

Anderson Jo Anne, " Accountability in Education", **International Academy of Education**,2005, http://mt.educarchile.cl/mt/jjbrunner/archives/Anderson_web.pdf erişim tarihi 15.04.2014

Arcagök Sait - Erüz Ertan, **Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Sistemi**, Ankara, Maliye Hesap Uzmanları Derneği Yayınları,2006,s.39

Arumugam J.Veerı - Mojtahedzadeh Rouhollah, "Critical Success Factors of Total Quality Management and their Impact on Performance of Iranian Automotive Industry: A Theoretical Approach", **European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences**, 33, 2011, p. 25-41.

Ataman Göksel, **İşletme Yönetimi**, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2002, s.521

Aucoin Peter - Heintzman Ralph, "The dialectics of accountability for performance in public management reform", **International Review of Public Administration Sciences**, 66 (4),2000, pp.45-55.

Balcı Ali, **Etkili Okul ve Okul Geliştirme**, İkinci basım, Ankara: Pegem A Yayıncılık, 2001, s.93

Balcı Ali, **Etkili okul, okul geliştirme: Kuram uygulama ve araştırma**,5. Basım, Pegem. A Yayıncılık Ankara, ,2011,s.113

Balcı Ali, **Toplam Kalite Yönetimi**, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yönetici Adaylarının Eğitim Semineri Ders Notları 3-21,A.Ü. Basımevi, Ankara, 2000,ss.65-78

Barlı Önder - Avcı İbrahim, "EFQM Mükemmellik Modeli'nin Türkiye'deki Bazı Üst Kurullarda Değerlendirilmesi", **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 26 (2), 2012, s.29

Baş Hasan, "**Hesap Verme Sorumluluğu ve Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu**", **20. Türkiye Maliye Sempozyumu** Türkiye'de Yeniden Mali Yapılanma, Pamukkale üniversitesi iktisadi ve idari bilimler fakültesi maliye bölümü(yayın no:1), 2005, ss.400-416

Başar Hüseyin, **Öğretmenlerin Değerlendirilmesi**, Pegem Yayınları, Ankara,1995,s.6

Başaran İbrahim Etem, **Örgütsel Davranış**, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları, Ankara,1991,s.52

Baydar Tülay, Yönetim Etiği Açısından İngiltere'deki Kamu Yönetimi Uygulamaları, Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara,2004,s.43

Bayrak Coşkun, "**Bir Sistem Olarak Okul**" **Öğretmenlik Mesleğine Giriş**, Pegem Yayınları, Ankara, 2001,s.67

Bayrı Hakan, Ortaöğretim Kurumlarında Çalışan Psikolojik Danışman/Rehber Öğretmenlerin İş Doyumuna İlişkin Görüşlerinin Değerlendirilmesi, Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Diyarbakır,2006,s.12

Bilgiç Veysel, **Yeni Kamu Yönetimi Anlayışı. Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar Sorunlar Tartışmalar Çözüm Önerileri, Modeller, Dünya ve Türkiye Yansımalar**, Seçkin Yayınları, Ankara, 2008, s.74

Bovens Mark, "Two concepts of accountability: Accountability as a virtue and as a mechanism", **West European Politics**, 33 (5),2010, ss.946-967.

Bozkurt Ömer - Ergun Turgay, **Kamu Yönetimi Sözlüğü**. TODAİE Yayını, Ankara,1998

Bozkurt Rıdvan, "Eğitimde Toplam Kalite Üzerine Düşünceler", **Anahtar Gazetesi Eylül sayısı**, 9(105), 1997, 4-22.

Braicu Cezar, **The Implementation of Total Quality Management**,Metalurgia International, XV(8), 2010, p.166-168.

Breen (Ritchie) Liz – Dale Barrie, "Self-assessment using the business Excellence model: A study of practice and process", **International Journal of Production Economics**, 66,2000, pp.241-254

Budak Yusuf, "Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi Açısından Öğretmenlere Yönelik Hizmet içi Eğitim İhtiyaçları ve Programlarına Bir Yaklaşım", **Milli Eğitim Dergisi**, Bahar sayısı, Ankara, 1998, ss.35-37.

Bulut Ömer - Gülbunar Ramazan - Çivi Emin - Öztürk Mehmet, "Eğitim Yönetiminin Çağdaşlaştırılması: Eğitimde TKY Uygulaması ve Yararları", **TÜSiAD-Kalder**,1997, s.65

Bumün Birol – Erkutlu Hakan, "Toplam Kalite Yönetimi ve Kıyaslama (Benchmarking) İlişkisi", **G.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi**, 1, 2002, s.83-100.

Cafoğlu Zuhul, **Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi**, Avni Akyol Kültür ve Eğitim Vakfı Yayınları, İstanbul,1996,s.12,s.102

Canman Doğan, **Performans Değerlendirilmesinde Çağdaş Yaklaşımlar ve Türkiye Kamu Personelinin Değerlendirilmesi**. Ankara: TODAİ Yayınları No. 252,1995, s.140

Ceylan Memduh, "Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi ve Müşteri Memnuniyeti", **Eğitim Yönetimi Dergisi**, Kış sayısı, 1(3),1997,ss.23-29

Considine Mark, "The end of the line? Accountable governance in the age of networks, partnerships, and joined-up services", **Governance**, 15,2002,pp.21-40.

Conti Tito, **Kurumsal Öz değerlendirme**, Çeviren Gökhan Günay, Kalder Yayınları No:20,İstanbul,1998,s.13

Crosby Philip - Hill Mc. Graw, **Quality is Free**, 1996, p.186

Çelik Vehbi, "Eğitim Örgütlerinde Örgütsel Kültür ve Kalite", 5.Ulusal Kalite Kongresi, **TÜSİAD - KALDER Yayınları**, İstanbul,1996,ss.347-350.

Çelik Vehbi, **Okul Kültürü ve Yönetimi**, , Pegem, Ankara, 2000,ss.140-141

Çelik Vehbi, Teknik öğretmenlerin iş doyumuzluğu ve öğretmenlikten ayrılmalarına etkisi, Yüksek lisans tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 1987, s.17

Çıtak Mustafa Anıl - Koldere Yasemin - Ünsar Sinan - Ergin Gözde, " İstanbul İlinde Görev Yapan Kamu Ve Özel İlköğretim Öğretmenlerinin İş Tatmin Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma" **Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Aralık 2008, Cilt: 10, Sayı: 2, Aralık 2008, s.174

Çoruh Mithat, Yüksek Öğretimde Toplam Kalite Yönetimi Prensiplerinin Uygulanması, Ankara, 1998, s.36

Dahlgaard Jeans - Kristensen Kai - Kanji Coopal , "Total Quality Management and Education", **Total Quality Management**, Vol: 6, No:5-6. ,1995,s.454

Darling-Hammond Linda, Ascher Carol, **Creating accountability in big city school systems**, Urban diversity series no. 102. New York: ERIC Clearinghouse on Urban Education. (Eric Document Reproduction Service No: ED334339),1991,p.3

Davidson Betty - Dell Geralyn, **A school restructuring model: A tool kit for building teacher leadership**, Annual Meeting of American Educational Research Association (ERIC) Reproduction Service No. ED 477507,2003,p.7

Davis Joan - Wilson Sandra, **Principals' effort to empower teachers: Effects on teacher motivation and job satisfaction and stress.**" The Clearing House,2000, 73(6), pp.349-353

Davis Keith, **İşletmede insan davranışı-örgütsel davranış**, Çev. Kemal Tosun. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını: İstanbul,1988, s.100

Efil İsmail - Saraç Mehlika, "Stratejik Yönetim ve Performans Ölçümünde Performans Karnesi ve EFQM Mükemmellik Modeli ile Sinerji Yaratmak", **İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, 11 (2), 2009, s.45

Efil İsmail, **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, Uludağ Ü. Yay, Bursa, 1993, ss.19-33

Efil İsmail, **Toplam Kalite Yönetimi ve Toplam Kaliteye Ulaşmada Önemli Bir Araç: ISO 9000 Kalite Yönetim Sistemi**, Alfa Basın Yayın, İstanbul, 2003, s.s19-275

Efil İsmail, **Yönetimde Kalite Çemberleri ve Uygulama Örnekleri**, Üçüncü Basım, Uludağ Üniversitesi Güçlendirme Vakfı Yayın No: 11, Bursa, 1996, s.5.

Efil İsmail, **Toplam Kalite Yönetimi**, 7. Basım, Dora Basım-Yayın Dağıtım, Bursa, 2010, s. 196., s.374.

Emanet Hakan, “EFQM Mükemmellik Modeli İle Kamu Sektöründe Özdeğerlendirme Çalışmaları Üzerine Bir Saha Çalışması”, Celal Bayar Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Dergisi, 8(1),2007,ss.67-95.

Ensari Hoşcan, **21. Yüzyıl Okulları için Toplam Kalite Yönetimi**, Sistem Yayıncılık, İstanbul,2003, s.202

Erdoğan İlhan, **İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerlendirme Teknikleri**, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları No. 248,1999, s.163

Ergin Canan, “Bir iş doyumu ölçümü olarak iş betimlemesi ölçeği geçerlik ve güvenilirlik çalışması”, **Türk Psikoloji Dergisi**, 12,1997, ss.25–36

Erik Dilek, “Firmaların Başarı Kriterlerinin Tanımlanması ve Çalışanların Memnuniyeti Kriterinin Bulanık Mantık Yöntemi İle Ölçülmesi”, **İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi**, No: 8, Güz Dönemi 2005, ss.131-142

Ertuğrul İrfan, **Toplam Kalite Kontrol**, Ekin Kitabevi, 2. Baskı, Bursa,2006, s.85.

Finn Mark - Porter Leslie , “TQM Self-assessment in the UK”, **The TQM Magazine**, Volume: 6, No:4,1994, s.56-61

Fuhrman Susan - Elmore Richard, **Redesigning accountability systems for education**, Teachers College Press,New York, 2004,pp.274-294

Gencil Ufuk, “Yükseköğretim Hizmetlerinde Toplam Kalite Yönetimi Ve Akreditasyon”, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt 3, Sayı:3, 2001, s.6.

Glasser William, **Okulda Kaliteli Eğitim**, 1.Basım, (Ulaş Kaplan Çev.), Beyaz Yayınlar, İstanbul,1999,s.4

Goudailler Jean Pierre, “Vers une Meilleure Gestion Ouebecoise De la Oualite en Enseignement Superieur:Un Outil multimedia Interactif 11e Colloque Annuel de la Societe d’Evaluation de Programme- quoi de Neuf en Evaluation de Programme Quebec” , ,2002.

Gunn Thelma - Pomahac Guy - Striker Evelyn Good - Tailfeathers Johnel, **First Nations, Me'tis, and Inuit education: The Alberta initiative for school improvement approach to improve indigenous education in Alberta**, Journal Educational Change, 12, 2011, pp.323–345.

Gül Hasan - Oktay Ercan - Gökçe Hakan, “İş Tatmini, Stres, Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti Ve Performans Arasındaki İlişkiler: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama”, **Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi**, Sayı 15, Ekim 2008, s.2

Gürsel Musa, **İlköğretim öğretmenlerinin iş tatminleri**, **Endüstri ve örgüt psikolojisi** (H. İzgar, ed.), Eğitim Kitabevi, Konya,2002, ss.75-92

Hale Sylvie van Heusden, **Comprehensive school reform research-based strategies to achieve high standards. WestEd,2000,p.53**

Heim Michael, **Accountability in education: A primer for school leaders. HSLA Monograph. Pacific Resources for Education and Learning. Honolulu: HI.; Hawaii State Dept. of Education, Honolulu. (Eric Document Reproduction Service No: ED444267), 1995,pp.5-6**

Hergüner Gülten, "Eğitimde Toplam Kalite Uygulamasının Sağlayacağı Yararlar", **Eğitim Yönetimi Dergisi**, Kış sayısı, 4(13),1998,ss.11-21.

Hesapçioğlu "Muhsin, **Postmodern Küresel Toplumda Eğitim, Okul Ve İnsan Hakları. 21 Yüzyılda Eğitim ve Türk Eğitim Sistemi**, DEM Yayınları , İstanbul, ,2004, s.60

Hesapçioğlu Muhsin, **Öğretim İlke Ve Yöntemleri**, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul,1988, s.210

Hill Paul - Lake Robin, **Charter schools and accountability in public education**, Washington, D.C: Brookings Institution Press,2002,p.35

Hoy Wayne – Miskel Cecil, **Eğitim Yönetimi: Teori, Araştırma ve Uygulama.** (Çeviren Selahattin Turan), Ankara, Nobel,2010, s.225

İmai Masaaki, **KAİZEN**, Brisa Brdigestone Sabancı Lastik San. Ve Tic. A.Ş. Yayınları, ONK Ajansı, 1.Baskı, 1994, ss.19-25.

İncir Gülten, "**Çalışanların İş Doyumu Üzerine Bir Araştırma**" ,MPM Yayınları:401,1990,s.51

Jakku-Sihvonen Kekoni Hâmâlâinenet Ritva, **Pour une Qualite de la Politique de Qualite de l'Education et de la Formation Document d'Information Pour la Reunion Informelle des Ministres de l'Education Tampere**,1999, pp.1-42

Jones Ken, **Democratic School Accountability.** Maryland: Rowman&Littlefield Education,2006, s.605

Jonica Andreea - Baleanu Virginia - Edelhauser Eduard - Irimie Sabina, "TQM And Business Excellence", **Annals of the University of Petroşani, Economics**, vol. 10 (4),2010, p.129

Kalder, **EFQM Mükemmellik Modeli**, Kalder Yayınları İstanbul,2013, ss.4-30

Kalder, EFQM, Kalder Yayınları, İstanbul, 2000, s.17.

Kalder, **Eğitim Kurumları için Toplam Kalite Yönetimi ve Özdeğerlendirme**, Kalder Yayınları, İstanbul, 2002, s.3.

Kalder, **Eğitim Kurumları için Toplam Kalite Yönetimi ve Öz değerlendirme**, TKY Uzmanlık Grubu, Kalder Yayınları, İstanbul,2002, s.72

Kalder, **Öz değerlendirme El Kitabı**, Tüsiad – Kalder Yayınları, İstanbul, 1999,s.42

Kalder, **Öz değerlendirme Yöntemleri ve Uygulama Rehberi**, Kalder Yayınları, İstanbul, 2001,ss.23-24

Kalder, **Ulusal Kalite Ödülü Bilgilendirme Kitabı**, Tüsiad – Kalder Yayınları, İstanbul, 2001,s.18

Kanji Gopal, "**Performance Measurement System**", **Total Quality Management**, Vol. 13, No. 5, 2002, pp.715 - 728.

Karakaya Abdullah – Karaarslan Zeren, “Kardemir A.Ş.’de EFQM Mükemmellik Modeli Tasarımı Üzerine Bir Araştırma”, **International Iron & Steel Symposium**, 2-4 April,2012, Karabük, ss.1236-1242

Kitapçı Hakan, “TKY İçinde Öz değerlendirme Kavramı ve Çalışanların Tatminini Belirleyici Unsurlar Üzerine Bir Araştırma”, **Öneri Dergisi**, Cilt: 4, Sayı:16, Haziran 2001, s.204

Koçel Tamer, **İşletme Yöneticiliği**,10. Baskı, Arıkan, İstanbul, ,2005, s.286

Kogan Maurice, **Education accountability: An analytical overview (2nd Ed.)**. Dover, NH: Century Hutchinson, London,1988,pp.25-54

Koppell Jonathan, **Pathologies of Accountability: ICANN and the Challenge of Multiple Accountabilites Disorder**, Public Administration Review, 65,2005, pp.94-108.

Korkmaz Aysel, “Toplam Kalite Yönetiminin Eğitime Etkisi ve İlkeleri”, **Yaşadıkça Eğitim Dergisi**, ME Basımevi, Ankara, 1997,s.55-56.

Köksal Hayal, **Kalite Okullarına Geçişte Toplam Kalite Yönetimi**, Dünya yayınları, İstanbul,1998,s.5

Kuzgun Yıldız, **Meslek danışmanlığı**, Nobel Yayınları, Ankara, 2000, s.75

Leithwood Kenneth - Earl Lorna, **Educational accountability effects: An international perspective**. Peabody Journal of Education, 75 (4),2000, ss.1-18.

Lerner Jennifer - Tetlock Philip, **Accounting for the effects of accountability**. Psychological Bulletin, 125,1999, pp.255-275.

Lezberg Amy Kirle, “Quality Kontrol in Distance Education: The Role of Regional Accreditation”, **The American Journal of Distance Education**, v:12, n.2, U.S.A,1998,pp.11-19

Linn Robert, **Accountability: Responsibility And Reasonable Expectations**. Educational Researcher, 332(7),2003, pp.3-13.

MEB, 2002 Yılı Başında Milli Eğitim, Meb-apk, Ankara 2001,s.278 - 279

MEB, Okullarda Süreç Yönetimi Kalite Dökümanları, 2011, Ankara, s.149

MEB, Taşra Teşkilatı Toplam Kalite Yönetimi Uygulama Projesi Kılavuzu, Ankara,2002,s.1

MEB, Toplam Kalite Yönetimi Uygulama Projesi Yönergesi, Ankara,1999, s.6

MEB, Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi, **Eğitimde Kalite: Milli Eğitim Bakanlığı**, Ankara, 2001, s.44

Millî Eğitim bakanlığı taşra teşkilatı Toplam kalite yönetimi uygulama projesi Kılavuzu, Ankara,2002

Milli Eğitim Bakanlığı, **Toplam kalite yönetimi**, cilt I, Konya Meram Endüstri Meslek Lisesi Matbaası, Ankara, 2001, s.48.

Mortimore Peter - Mortimore Jo - Thomas Hywel, **Managing associate staff innovation in primary and secondary schools**, London, Paul Chapman Publishing,1994

Mrayyan Majd Ts, “Nurse job satisfaction and retention: Comparing public to private hospitals in Jordan”, **Journal of Nursing Management**, 13,2005, pp. 40–50.

Munhurrun M. Prabha - Munhurrun Vedmani - Panchoo Arkrasunsingh, **Total Quality Management Adoption in a Public Hospital: Evidence From Mauritius**, Global Journal of Business Research, 5(3), 2011, p. 67-77.

Müfredat Laboratuvar Okulu Uygulamalarının Yaygınlaştırılmasına İlişkin Yönerge, MEB Resmi Gazete,20.10.1999, Sayı: 4244

O'Connell Lenahan, "Program accountability as an emergent property: The role of stakeholders in a program's field", **Public Administration Review**, 65 2005,pp.85-93.

Odom Randall - Boxx Randy - Dunn Mark, **Organizational cultures, commitment, satisfaction and cohesion**, Public Productivity and Management Review, 14 (2),2000, pp.157–168.

Özdemir Servet, "Eğitim Kurumlarında Toplam Kalite Uygulamalarını Olumsuz Etkileyen Etmenler", **Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Cilt 25, Sayı 3,2005,s1-23.

Özdemir Servet, **Eğitimde Örgütsel Değişme**, Ankara, Pegem yayınları,1996,s.385

Özgüven İbrahim Ethem, **Endüstri psikolojisi**, Pdrem Yayınları, Ankara, 2003,s.239

Peker Ömer, "Eğitimde Kalite ve Akreditasyon", **Amme İdaresi Dergisi**, Aralık sayısı, 4(29),1996,ss.1932.

Peşkirioğlu Nurettin, "Toplam Kalite Yönetimi ve Katılımcılık" , **Verimlilik dergisi Özel Sayı**, Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayını,1996, s.32.

Poole Sonja Martin, **Degrees of accountability: An analysis of charter schools and traditional public schools in America**, (Doctoral dissertation) Retrieved from ProQuest Dissertations and Theses (UMI No. 3275564),2007,p.34

Reeves Douglass, **The learning leader: How to focus school improvement for better results**, Alexandria, VA: Association for Supervision and Curriculum Development,2006, p.121

Resmi Gazete,27.08.2003, Sayı: 25212

Reynolds David - Harris Alma - Clarke Paul, "Challenging the challenged: developing an improvement programme for schools facing extremely challenging circumstances", **Paper pre- sented at AERA**, San Diego,2004, April, pp.7-21

Richie Mark, "Quality Management for Educational Technology", **Association for Educational Communication and Technology**, Washington D.C. ,1999,p.59

Rinehart Gray, "Building A Vision for Quality Education", **Journal of School Leadership**, v:3, n:3, May, 1993, pp.260-268.

Robinson Viviane - Timperley Helen, **The link between accountability and improvement: The case of reporting to parents**. Peabody Journal of Education, 75,2000,pp.66-89.

Samad Sarminah, **Predicting turnover intentions: The case of Malaysian government doctors**, The Journal of American Academy of Business, 8 (2),2006, pp.113–119

Saraç Özgür, "Türk Vergi Yönetiminde Toplam Kalite",**Türk İdare Dergisi**, 4.sayı, İzmir, 2001, s.49.

Sarıkaya Nilgün, **Toplam Kalite Yönetimi**, Sakarya Kitabevi, 1. Baskı, Sakarya, 2003, s.23.

Sayıştay (2004), Government governance: corporate governance in the public sector, why and how? [Kamusal yönetim: kamu sektöründe kurumsal yönetim, niçin ve nasıl]. (Çev: Baran Özeren ve Özlem Temizel). Ankara: **Sayıştay Yayın İşleri Müdürlüğü** www.sayistay.gov.tr/yayin/yayin2.asp?id=103 erişim tarihi: 22.03.2014

Schedler Andreas - Diamond Larry - Plattner Marc, **The self-restraining state: power and accountability in new democracies**, Lynne Rienner Publishers, London, 1999, pp.13–28

Schermerhorn John R. - Hunt James G. - Osborn Richard N., **“Managing Organizational Behavior”**, 5th Ed. John Wiley & Sons Inc. , Canada, 1994, s.144

Schmokers Mike - Wilson Richard, Transforming Schools Through Total Quality Education, **Phi-Delta Kappan**, v: 74, n:5,1993, pp.388-394.

Serter Nur, **21.Yüzyıla Doğru İnsan Merkezli Eğitim**, 1.Basım, Sarmal Yayınları, İstanbul,1997,ss.55-63

Shahraki Alireza - Konarizadeh Mina, ” HRM effects on TQM”, **Society for Business and Management Dynamics** , 1 (3),2011,p.2

ŞİMŞEK Hasan, **Toplam Kalite Yönetimi**, Kuram, İlkeler, Uygulamalar, İstanbul, 2007, s. 43.

Şimşek Levent, **”İş Tatmini”**, Verimlilik Dergisi,1995/12,s.91

Şimşek Muhittin, **Sorularla Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Sistemleri**, İstanbul, Alfa Yayınları,2000, s.87

Şimşek Şerif - Akgemci Tahir - Çelik Adnan, **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara,1998, s.280

Şişman Mehmet, “Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi ve Kültür”, **Eğitim ve Bilim Temmuz sayısı**, 21(105), 1997, 60-69.

Taş,Halil “ **Toplam Kalite Yönetimi Kuramının Eğitim Yönetimine Katkıları**”, **Milli Eğitim Dergisi**,2000, sayı 145.

Tavmergen İge Pınar, “Eğitimde Kalite Geliştirme ve Kullanılan Araçlar”, **Kalkınmada Anahtar**, Milli Prodüktivite Merkezi Aylık Yayın Organı, Nisan 1999, Sayı: 124, s.16.

Tavmergen İge Pınar, “Eğitimde Toplam Kalite Yönetiminin Uygulanmasının Sağlayacağı Yararlar”, **Anahtar Gazetesi Şubat sayısı**, 9(98), 1997, ss.6-7.

Temel Ali,“Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi”,**Milli Eğitim Dergisi**, 1999, sayı 144, ss.48-50

Testa Mark, **Satisfaction with organizational vision, job satisfaction and service efforts: an empirical investigation**. Leadership & Organization Development, 20 (3),1999,s.155.

Tevrüz Suna (Editör), (1997). Kalder Kalite Derneği ve Türk Psikologlar Derneği, Endüstri ve Örgüt Psikolojisi, 2. Baskı, s.44

TKY Uygulama Yönergesi, **Milli Eğitim Bakanlığı**, Kasım, Ankara, 1999,s.2.

Tok Şükran, "İlköğretim Kurumlarında Toplam Kalite Yönetiminin Uygulanabilirliğine İlişkin Öğretmen ve Yönetici Görüşleri", **Eğitim Araştırmaları Dergisi**, Mart Sayısı 3-4,2001,ss.110-115.

Tribus Myron, **Quality in Education According to the Teachings of Deming and Feuerstein**,Fremont,CA. <http://www.exergy.se/goran/hig/ses/pdfs/demingfeuerstein.pdf> erişim 10.04.2014

Tütüncü Özkan - Küçükusta Deniz, "Relationship Between Job Satisfaction and Business Excellence: Empirical Evidence from Hospital Nursing Departments",**Journal of Comparative International Management**, 9 (2),2006, p.41.

Unesco (2003), "Atelier 4 Oualite de l'Education et Role Cle des Enseignants", <http://www.ibe.unesco.org> erişim 20.03.2014

Uryan Burcu , "Toplam Kalite Yönetimi",**Mevzuat Dergisi**, Yıl:5, Sayı:55, Temmuz 2002,s.25.

Uygur Akyay – Sümerli Sevgi, "EFQM Excellence Model", **International Review of Management and Business Research**, 2 (4), 2013, p.981.

Ünal Semra, "Eğitim-Kalite-İstihdam", **Anahtar Gazetesi**, Eylül sayısı, 9(105),1997,s.5.

Vouldis Angelos - Kokkinaki Angelica, "A Critical Review of Business Performance Models and Frameworks and Their Application to Sales Organisations". **Proceedings of the European Conference on Intellectual Capital. Nicosia: 3rd European Conference on Intellectual Capital Nicosia**, 2011, pp.477-478.

Wanous John - Lawywe Edward, "**Measurement and Meaning of Job Saticfastion**" Journal of Applied Psychology, April 1972,ss.92-105.

Weinstein Larry, "The Application of a Total Quality Management Approach to Support Student Recruitment in Schools of Music", **Journal of Higher Education Policy and Manag.**, 31(4), 2009, p.367–377.

Weiss Howard, **Deconstructing job satisfaction: Seperating evaluations, beliefs and affective experiences**, Human Resource Management Review, 12,2002, pp.173–194.

Wöbmann Ludger - Lüdemann Elke - Schütz Gabriela - West Martin, **School accountability, autonomy, choice, and the level of student achievement: International evidence from PISA 2003** (OECD Education Working Papers, Number 13). Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD):Directorate for Education,2007

Yahyagil Mehmet, **Eğitim sisteminde toplam kalite uygulamalarının yararları**, Kalder,2011,s.74.

Yeşilyaprak Binnur, Ankara ili ilköğretim okullarında görevli rehber öğretmenler üzerine betimsel bir araştırma, Doçentlik tezi, Gazi Üniversitesi Mesleki Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümü, Ankara,2000, s.76.

Yıldız Gültekin - Ardiç Kadir, "Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi", 1999, www.bilgiyonetimi.org. erişim:18.11.2013

Zink Klaus - Schmidt Andreas," Practice and Implementation of Selfassessment", **International Journal of Quality**, Vol: 3, No: 2,1998, p.5.

ÖZGEÇMİŞ

Adı, Soyadı	Tan Tamer		ARMAĞAN
Doğum Yeri ve Yılı	Eğirdir		1970
Bildiği Yabancı Diller	İngilizce		Almanca
ve Düzeyi	Orta		Temel
Eğitim Durumu	Başlama - Bitirme Yılı		Kurum Adı
Lise	1985	1987	Isparta Şehit Ali İhsan Kalmaz Lisesi
Lisans	1987	1991	Eskişehir Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü
Yüksek Lisans	2012	2015	Bursa Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı
Doktora			
Çalıştığı Kurum (lar)	Başlama - Ayrılma Yılı		Çalışılan Kurumun Adı
1.	1992	1993	ESKİŞEHİR EVAK İLAÇ A.Ş.
2.	1993	1995	ISPARTA PARTNER TEKNOLOJİ LTD.ŞTİ.
3.	1995	1996	ISPARTA ORMA A.Ş.
4.	1996	1997	BURSA ÖZDİLEK A.Ş.
5.	1997	2013	BURSA YILDIRIM MESLEKİ VE TEKNİK ANADOLU LİSESİ
6.	2013	2014	BURSA MUDANYA DÖRTÇELİK MESLEKİ VE TEKNİK EĞİTİM MERKEZİ
7.	2014		BURSA HAMİTLER TOKİ MESLEKİ VE TEKNİK ANADOLU LİSESİ
Üye Olduğu Bilimsel ve Mesleki Kuruluşlar			
Katıldığı Proje ve Toplantılar	11.Kalite ve Başarı Sempozyumu(Bursa), 12.Kalite ve Başarı Sempozyumu (Bursa)		
Yayımlar:			
Diğer:			
İletişim (e-posta):	tamerarmagan@gmail.com		
	Tarih	İmza	
		Adı Soyadı	Tan Tamer ARMAĞAN

ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ

TEZ ÇOĞALTMA VE ELEKTRONİK YAYIMLAMA İZİN FORMU

Yazar Adı Soyadı	Tan Tamer ARMAGAN
Tez Adı	Avrupa Mükemmellik Modelinin Öz Değerlendirme Aracı Olarak Eğitimde Uygulanmasının Çalışan Memnuniyeti İle İş Tatmini Üzerine Etkileri ve Eğitim Kurumlarında Karşılaştırmalı Değerlendirme.
Enstitü	SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
Anabilim Dalı	İŞLETME
Tez Türü	YÜKSEK LİSANS
Tez Danışman(lar)ı	Prof.Dr.İsmail EFİL
Çoğaltma (Fotokopi Çekim) izni	<input type="checkbox"/> Tezimden fotokopi çekilmesine izin veriyorum <input type="checkbox"/> Tezimin sadece içindekiler, özet, kaynakça ve içeriğinin % 10 bölümünün fotokopi çekilmesine izin veriyorum <input checked="" type="checkbox"/> Tezimden fotokopi çekilmesine izin vermiyorum
Yayımlama izni	<input type="checkbox"/> Tezimin elektronik ortamda yayımlanmasına izin veriyorum

Hazırlamış olduğum tezimin belirttiğim hususlar dikkate alınarak, fikri mülkiyet haklarım saklı kalmak üzere Uludağ Üniversitesi Kütüphane ve Dokümantasyon Daire Başkanlığı tarafından hizmete sunulmasına izin verdiğimi beyan ederim.

Tarih :

İmza :