

**T. C.
ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**EĞİTİM KURUMLARI İÇİN
KURUMSAL PERFORMANS ÖLÇÜMÜNE YÖNELİK
BİR MODEL GELİŞTİRME ÇALIŞMASI**

(YÜKSEK LİSANS TEZİ)

Tahsin YAZIR

BURSA 2007

**T. C.
ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**EĞİTİM KURUMLARI İÇİN
KURUMSAL PERFORMANS ÖLÇÜMÜNE YÖNELİK
BİR MODEL GELİŞTİRME ÇALIŞMASI**

(YÜKSEK LİSANS TEZİ)

Tahsin YAZIR

**Danışman
Doç.Dr. BİLÇİN TAK**

BURSA 2007

T. C.
ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı'nda 201143201 numaralı Tahsin YAZIR'ın hazırladığı "Eğitim Kurumları İçin Kurumsal Performans Ölçümüne Yönelik Bir Model Geliştirme Çalışması" konulu Yüksek Lisans ile ilgili tez savunma sınavı,/...../ 2007 günü - saatleri arasında yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda adayın tezinin (başarılı/başarısız) olduğuna (oybirliği/oy çokluğu) ile karar verilmiştir.

Üye (Tez Danışmanı)
Doç.Dr. Bilçin TAK
Uludağ Üniversitesi

Başkan
Prof.Dr.Zeyyat SABUNCUOĞLU
Uludağ Üniversitesi

Üye
Yard.Doç.Dr. Rüçhan ÖZKILIÇ
Uludağ Üniversitesi

..... / / 2007

ÖZET

Yazar : Tahsin YAZIR
Üniversite : Uludağ Üniversitesi
Anabilim Dalı : İşletme
Bilim Dalı : Yönetim ve Organizasyon
Tezin Niteliği : Yüksek Lisans Tezi
Sayfa Sayısı : VIII + 147
Mezuniyet Tarihi : / / 2007
Tez Danışmanı : Doç.Dr.Bilçin TAK

Eğitim Kurumları İçin Kurumsal Performans Ölçümüne Yönelik Bir Model Geliştirme Çalışması

Kurumsal performansın ölçümü ve geliştirilmesi tüm organizasyonlar için önemini günden güne artıran süreçlerden birisidir. Aynı zamanda insan kaynakları yönetimi ile de ilişkilidir. Eğitim kurumlarında doğru ve bilimsel yapılan bir kurumsal performans değerlemenin sistematik bir şekilde yayılması ülkemizin ileride çokça konuşulacak ve çözüm aranacak bir ihtiyacıdır. Ülkemizde kamudaki eğitim kurumlarındaki kurumsal performans değerlendirme uygulamaları incelendiğinde birçok konuda ciddi hataların yapılmakta olduğu ve hatta dinamik bir uygulamanın olmadığı açıkça görülmektedir. Kurumsal performans değerlemenin bütünsel bir anlayışla ve bütün eğitim kurumları ile ilişkilendirilerek yapılmaması bir tarafta konuya ilgili, ilerlemiş okulların diğer tarafta da belli bir seviyenin üzerine çıkamayan eğitim kurumlarının oluşmasına sebep olmuştur. Bu da aslında bir fırsat eşitsizliğinin sonucudur denilebilir. Bu eşitsizlik aralığının daratılmasının son dönemlerde eğitim politikalarına yansıdığı görülmektedir. Kendi performansının sonuçlarını ölçemeyen ve akran kurumlarla kıyaslayama fırsatı bulamayan eğitim kurumları hatalarının farkına varamamaktadırlar. Bu nedenle kamu hizmetlerinde gelişim ve değişim üst yöneticilerin liderliklerine bağlı veya fedakar eğitimcilerin vicdanına bağlı olarak çok yavaş gerçekleşmektedir.

Diğer yandan kurumsal performans değerlemesinde kullanılan kriterler açısından da problemler bulunmaktadır. Kriterlerin neredeyse tamamı paylaşılan değil, statik, geliştirilmeyen ve kurmay bir sınıfın ürettiği kriterlerdir. Çağın gereklerine uygunluğunu yitirmiştir ve hedef odaklı değildir. Sistem yaklaşımı ve durumsallık yaklaşımı açısından pek değerlendirilemeyen çalışmalar modern yönetim yaklaşımı açısından doğru bulunmamaktadır. Bazı uygulamalar modern yaklaşımları barındırmakla birlikte genele yayılmamaktadır. Dolayısıyla yıldız ve yalnız okulları oluşturmuştur. Performansı ölçerek bunun sonuçlarının ücretlendirmeye yansımaması da çözülmesi gereken bir problem olarak karşımızda durmaktadır. Bu çalışmanın ilk bölümünde kurumsal performans değerlendirme ile ilgili kavramsal bilgiler verilmiş, ikinci bölümünde de ülkemizdeki Türk Kamu Sektöründeki eğitim kurumlarının kurumsal performans değerlendirme sistemi masaya yatırılmıştır. Sürecin nasıl işlediği ile ilgili olarak mevzuata da atıflarda bulunularak detaylı bilgiler verilmiştir. Üçüncü bölümde eğitim kurumları için bir örnek kurumsal performans değerlendirme simülasyonu geliştirilmiştir. Bu simülasyon ile ülke çapında uygulanabilirlik ve yayılım önerilmiştir.

Anahtar Sözcükler

Kurumsal performans ölçümü kurumsal karne kıyaslama kurumsal performans yönetimi

ABSTRACT

Yazar : Tahsin YAZIR
Üniversite : Uludağ Üniversitesi
Anabilim Dalı : İşletme
Bilim Dalı : Yönetim ve Organizasyon
Tezin Niteliği : Yüksek Lisans Tezi
Sayfa Sayısı : VIII + 147
Mezuniyet Tarihi : /.... / 2007
Tez Danışmanı : Doç.Dr.Bilçin TAK

A Study on a Model for Improving Performance Evaluation in Educational Organisations

Evaluation and improvement of institution performance is a process which is gaining importance gradually for all the organizations. In response, it is simultaneously connected with the management of human resources. Systematic dissemination of the institution performance done in a reliable and scientific way in educational institutions would be an increasingly concerned and solution demanded matter for our country in the future. In Turkey, surveys on the evaluation applications of institution performance in educational institutions demonstrate clearly the point that many serious errors are being made and there exists even no dynamic application. Institution performance lacking a broad evaluation and having no relation to do with different educational institutions causes these to be such advance schools related to the matter on the one hand and educational institutions that are not able to move forward from a certain level on the other hand. It actually could be acknowledged as a result from the inequality of opportunities. Narrowing the gap in this inequality has recently found some reflection in current educational policies. Educational institutions which are not able to manage to evaluate the results of their performance and provide an opportunity to analogise it with the equal institutions cannot distinguish their mistakes. For that reason, improvement and modification in public services depending on the leaderships of senior managers and conscience of devoted educationalists is realized slowly.

On the other hand, there exist some problems in the performance evaluation in terms of criterions used. Nearly all the criterions are not shared but static and unimproved ones that are seemingly set by a certain staff class. They have lost their convenience with this era and are not goal-oriented. Studies which could not be evaluated according to the systematic and situation-based approaches are not reliable also in terms of modern management approaches. Though some applications accommodates modern approaches, they don't cover it as a whole. These, therefore, create star and alone schools. One another problem needed to be taken into consideration is non reflection of the results of the performance evaluations into the wage scales. The first part of this study introduces conceptual information related to the evaluation of institution performance. The second part examines the evaluation systems of educational institutions in Turkish public system. It also emphasizes detailed information about the legislation on how the process is running. In the third part, a model performance evaluation simulator for educational institutions is improved. Through this simulator, such points as applicability and dissemination are suggested.

Key Words

Institution perfor-
mance evaluation

Balanced Scorecard

Benchmarking

Institution perfor-
mance management

ÖNSÖZ

“Eğitim Kurumları için Kurumsal performans Ölçümüne Yönelik bir Model Geliştirme Çalışması” başlıklı bu yüksek lisans tezinin temel amacı; halen geleneksel yönetim anlayışındaki kurumsal performans ölçümü ve geliştirilmesi çalışmasıyla, kişilerin gözlemine dayalı ve statik yapısından modern yönetim yaklaşımlarına göre yeniden tasarlanması ve mevcut şekliyle amacına uygun olarak iyileştirme yerine, sistemin yeniden ve etkin bir şekilde hayata geçirilmesidir. Tezin ilk bölümü kurumsal performans değerlendirme ile ilgili kuramsal çerçeveyi belirlemekte, ikinci bölümünde de eğitim kurumları özelinde kamu sektöründe uygulanan kurumsal performans değerlendirme uygulamaları hakkında ilgili mevzuata da atıflarda bulunarak bilgiler verilmektedir. Üçüncü ve son bölümde ise mevcut sistem yeniden tasarlanarak eğitim kurumlarında kullanılmak üzere örnek bir kurumsal performans kriter takımı geliştirilmiş ve simülasyon niteliğinde bir elektronik program geliştirilmiş ve uygulanabilirliği önerilmiştir.

Bu konuda yapılan çalışmalarda karşılaşılan en temel güçlük ülkemizdeki eğitim kurumlarında bu konu ile ilgili yapılmış olan çalışmaların olmaması ve diğer sektörlerde de birkaç makale boyutunda kalmış olmasıdır. Dolayısıyla bu durumda yeni bir yaklaşıma ihtiyaç duyulmuştur ve diğer sektörlerdeki uygulamaları incelemiştir.

Bu tezin hazırlanmasında başta hiçbir maddi ve manevi katkısını esirgemeyen danışman hocam Sayın Doç. Dr. Bilgin TAK olmak üzere Uludağ Üniversitesi İİBF'nin katkı sağlayan tüm öğretim üyelerine, modeli üretirken bana yardım eden Bursa İlının ve diğer illerin şube müdürleri, okul müdürleri ve uzman öğretmenlerine teşekkürü bir borç bilirim.

Bursa, 2007

Tahsin YAZIR

İÇİNDEKİLER

GİRİŞ.....	1
1.BÖLÜM	
TEMEL KAVRAMLAR	
1. Kurumsal Performans Ölçümü / Kurumsal Performans Yönetimi.....	3
1.1. Kurumsal Performans	3
1.2. Kurumsal Performans Ölçümü	4
1.3. Kurumsal Performans Yönetimi.....	6
2. Kurumsal Performans ile İlgili Yaklaşımlardan Kurumsal Karne Yaklaşımı	6
3. Kıyaslama.....	11
3.1. Kıyaslama Kavramı.....	11
3.1.1. Tanımı ve Amacı.....	12
3.1.2. Kıyaslanmanın Özellikleri ve yararları	13
3.2. Türleri.....	16
3.2.1. Alanına GöreKıyaslama.....	17
3.2.2. Sonuç Ya da Süreç Odaklı Kıyaslama.....	18
3.2.3. Ortağın Seçimine Göre Kıyaslama.....	18
3.3. Kıyaslama Uygulaması.....	19
3.3.1. Kıyaslama Süreci.....	19
3.3.2. Kıyaslama Sürecinin Adımları.....	19
3.3.2.1. Kıyaslama Konusunun Belirlenmesi.....	19
3.3.2.2. Kıyaslama Ekibinin Belirlenmesi.....	20
3.3.2.3. Kıyaslanacak Kuruluşun Belirlenmesi.....	21
3.3.2.4. Verilerin Toplanması ve Analiz Edilmesi.....	23
3.3.2.5. Hedeflerin Belirlenmesi ve İyileştirme Çalışmalar.....	24
2.BÖLÜM	
EĞİTİM KURUMLARINDA KURUMSAL PERFORMANS ÇALIŞMALARI VE ÜLKEMİZDEKİ UYGULAMALAR	
1. Eğitim Kurumlarında Kurumsal Performans Değerleme İhtiyacı.....	25
2. Avrupa’da ve Ülkemizde Eğitim Kurumlarında Kurumsal Performans Değerlendirme Uygulamaları.....	26
3. Yasal Mevzuat.....	38
3.1. Müfredat Laboratuvar Okulları(MLO) Yönergesi.....	38
3.2. Toplam Kalite Yönetimi(TKY) Yönergesi.....	40
4. Türkiye’de kurumsal Performans ile İlgili Uygulamalar.....	41
4.1. Eğitim Kurumlarında TKY Uygulama Süreci.....	42
4.2. Eğitim Kurumlarında iyileştirme çalışması sistematığı.....	43
4.3. Ülkemizde Stratejik Planlama Süreci.....	44

3. BÖLÜM

EĞİTİM KURUMLARI İÇİN KURUMSAL PERFORMANS ÖLÇÜMÜNE BİR MODEL GELİŞTİRME ÇALIŞMASI

1.	Amaç.....	48
2.	Model Geliştirme Çalışması.....	50
3.	Model Geliştirme Süreci.....	51
3.1.	Odak Grup Çalışması: Taslak Kurumsal Performans Ölçütlerinin Belirlenmesi	52
3.1.1.	Amaç.....	52
3.1.2.	Yöntem.....	53
3.1.3.	Örnekleme.....	53
3.1.4.	Bulgular.....	53
3.2.	Odak Grubu Çalışması ile Belirlenen Kurumsal Performans Ölçütlerinin Anket Çalışması ile Düzenlenmesi ve Ağırlıklandırılması Çalışması.....	62
3.2.1.	Amaç.....	62
3.2.2.	Yöntem ve Örnekleme.....	62
3.2.3.	Bulgular.....	63
3.3.	Yazılım Geliştirme.....	71
3.3.1.	Simülasyon Programının Yazılımı.....	71
3.3.2.	Simülasyon Programının Kullanımı.....	71
3.4.	Veri Yükleme ve Analiz.....	75
3.4.1.	Amaç.....	75
3.4.2.	Yöntem.....	75
3.4.3.	Örnekleme.....	75
3.4.4.	Verilerin kriter bazında kategorize edilmesi.....	75
3.4.5.	Verileri kıyaslama temelinde değerlendirerek kurumları puanlandıran bir modelin ortaya konulması.....	76
3.5.	Okulların Kurumsal Performans Karnelerinin Simülasyon Programı Yardımıyla Hazırlanması.....	77
3.6.	Kurumsal Karnelere Göre Okullarda İyileştirme Çalışmalarının Yürütülmesi	79
3.6.1.	Sonuçların değerlendirilerek örnek bir okul için iyileştirmeye açık kurumsal performans alanlarının belirlenmesine yönelik çalışma	79
3.6.2.	Kurumsal performans kriterlerinin iyileştirme planlarının yapılması..	80
4.	Geliştirilen Modelin Uygulamaya Geçirilmesi Amacıyla İzlenen Adımlar	82
5.	Önerilen Modelin Güçlü ve Zayıf Yönleri / Başarı Kosulları ve Kritik Unsurlar	84
5.1.	Modelin Güçlü ve Zayıf Yönleri.....	84
5.2.	Başarı Kosulları ve Kritik Unsurlar.....	85
	Sonuçlar ve Öneriler.....	86
	Kaynaklar.....	89

Ek-1 : Müfettişlerle ilgili “İlköğretim Kurumlarında Performans Değerlendirme Formu”

Ek-2 : Yönetici-Öğretmen “İlköğretim Kurumlarında Performans Değerlendirme Formu”

Ek-3 : Öğrencilerle ilgili “İlköğretim Kurumlarında Performans Değerlendirme Formu”

Ek-4 : Velilerle ilgili “İlköğretim Kurumlarında Performans Değerlendirme Formu”

Ek-5 : MLO Uygulamalarını Yaygınlaştırma Yönergesi

Ek-6 : Milli Eğitim Müdürlüğü “Yeniden Yapılandırma Projesi Performans kriterleri”

Ek-7 : MEB Denetim ve Performans Değerlendirmesinde Veri Tabanı ve Veri Kaynakları

- Ek-8 : Örneklem Alınan Okulların Kurumsal Performans Puan Tablosu
Ek-9 : Nilüfer İlçesindeki Bazı İlköğretim Okulluna Ait 3 Yıllık Kurumsal Karneler
Ek-10 : İtalya’da 2005’te Yapılan AB Projelerinden ‘Eğitim Yöneticileri Paylaşım Çalışması(Arion) Raporu

TABLolar, AKIŞ DİYAGRAMLARI, PROGRAM ÇIKTILARI VE ŞEMALAR

- Tablo 1 : Benchmarking Kullanım Alanları (Nemlioğlu)
Tablo 2 : Benchmarking Süreci (Nemlioğlu)
Tablo 3 : Benchmarking Ekibinin Yapısı
Tablo 4-1 : Milli Eğitim Bakanlığı En Kaliteli Ekip Kategorisi Rapor Başlıkları
Tablo 4-2 : Milli Eğitim Bakanlığı Ekip Kategorisi Rapor Değerlendirme Kriterleri
Tablo 4-3 : Milli Eğitim Bakanlığı En Kaliteli Kurum Kategorisi Rapor Başlıkları
Tablo 4-4 : Milli Eğitim Bakanlığı Kurum Kategorisi Rapor Değerlendirme Kriterleri
Tablo 5-1 : Milli Eğitim Bakanlığı TKY Yol Haritası
Tablo 5-2 : İyileştirme Planı
Tablo 6 :Çalışanların gelişme boyutu ile süreç boyutları arasındaki ilişkiler diyagramı
Tablo 7 : Süreçler boyutu ile müşteri boyutu arasındaki ilişkiler diyagramı
Tablo 8 : Müşteri boyutu ile finans boyutları arasındaki ilişkiler diyagramı
Tablo 9 : Kurumsal Performans Ölçüt Belirleme Anketi
Tablo 10 : Boyut bazında Ölçütlerin Kurumsal Performansa Etki Anketi Sonucu
Tablo 11 : Çalışan Boyutu Ölçütlerinin Kurumsal Performansa Etki Anketi
Tablo 12 : Süreç Boyutu Ölçütlerinin Kurumsal Performansa Etki Anketi
Tablo 13 : Müşteri Boyutu Ölçütlerinin Kurumsal Performansa Etki Anketi
Tablo 14 : Finans Boyutu Ölçütlerinin Kurumsal Performansa Etki Anketi
Tablo 15 : Kurumsal Performans Ölçütleri Belirleme Anketi Çalışmasına İlişkin Tanımlayıcı istatistikler
Tablo 16 : Ana Boyutların Ağırlıklı Puanları
Tablo 17 : Çalışan Boyutu Ölçütlerinin Ağırlık Puanları
Tablo 18 : Süreç Boyutu Ölçütlerinin Ağırlık Puanları
Tablo 19 : Müşteri Boyutu Ölçütlerinin Ağırlık Puanları
Tablo 20 : Finans Boyutu Ölçütlerinin Ağırlık Puanları
Tablo 21 : Katılımcıların Kurumsal Performans Kriterleri Anketine Verdikleri Yanıtların Dağılımı
Tablo 22 : Kurumsal Performans Kriterlerin Kurumsal Performans Ağırlık Oranları
Tablo 23 : Performans Puan/Etki Oran Diyagramı - Eğitim Kurumlarının Kurumsal Karnelerine Dayalı Olarak – İyileştirmeye Açık Alanların Belirlenmesi
Tablo 24 : Nilüfer 28 İlköğretim Okulu Performans puan – Etki grafiği
Tablo 25 : İyileştirme Planı
Akış Diyagramı 1 : Model Geliştirme Süreci Aşamaları
Akış Diyagramı 2 : Model Uygulama Aşamaları
Şema 1 : Odak Grup Çalışması ile Bulunan Taslak Kurumsal Performans Ölçütleri
Program Çıktısı 1 :Çalışan Memnuniyet Oranı’na göre 2006 Yılı Okul Kriter Puanları
Program Çıktısı 2 : Okul Bazlı Bir Yıllık Sonuç Örneği
Program Çıktısı 3 : Okul Bazlı 3 Yıllık Sonuç Örneği
Program Çıktısı 4 : Nilüfer 5 İlköğretim Okulu’nun 2006 Yılı Kurumsal Karnesi

KISALTMALAR

Kısaltma	Bibliyografik Bilgi
a.g.e.	Adı Geçen Eser
bkz.	Bakınız
c.	Cilt
çev.	Çeviren
der.	Derleyen
Doç. Dr.	Doçent Doktor
EARGED	Eğitimi Araştırma ve Geliştirme Dairesi
ed.	Editör
EFQM	Avrupa Kalite Vakfı
Haz.	Hazırlayan
Kal-Der	Kalite Derneği
KGE	Kalite Gelişim Ekibi
KK	Kalite Kurulu
mad.	Madde
MEB	Milli Eğitim Bakanlığı
MLO	Müfredat Laboratuar Okulları
No.	Numara
STK	Sivil Toplum Kuruluşu
O/K	Okul/Kurum
OGYE	Okul Gelişim Yönetim Ekibi
Yard.Dç.Dr.	Yardımcı Doçent Doktor
Yay.	yayımları

GİRİŞ

Kurumlar baştan sona bir değerlendirme süreci içindedir. Bir işletme kurulurken değerlendirme süreci yaşar. Aynı şekilde gelişim sürecinde ve büyüme süreci boyunca üretimden pazarlamasına ve diğer alt sistemlerine kadar rakipleri ile karşılaştırılır. Gerek özel ve gerekse de kamu sektöründe faaliyette bulunan tüm organizasyonların amaçlarına ulaşabilmeleri için periyodik aralıklarla değerlendirilmesi, başarı yolunda yer alan anahtar kavramlardan birisidir.

Bu süreçte kurumların nasıl bir yol izleyeceği önemli bir konudur. Zira kurumlar küresel rekabet şartlarında sürekli gelişmek istiyorlarsa, mutlaka kurumsal performanslarını ölçmelidirler ve bu ölçüm doğrultusunda kendilerini geliştirmelidirler. “Eğitim Kurumları için Kurumsal performans Ölçümüne Yönelik bir Model Geliştirme Çalışması” başlığı altında hazırlanmış olan bu tez eğitim kurumları için bu açıdan bir boşluğu doldurmak ve bundan sonra yapılacak gelişmelere destek olması amacıyla hazırlanmıştır.

Bu araştırma üç ana bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde araştırmanın temel kavramları olan kurumsal performans ve kurumsal performans ölçümü kavramları incelenmiş, kurumsal performans yönetimi bilgilerine yer verilmiştir. Ayrıca bu bölümde araştırmanın teorik iki ayağından bir olan kurumsal karne ve kıyaslama yaklaşımları incelenmiştir. İkinci bölümde bu yaklaşımlarla ilgili eğitim kurumları ve diğer bazı sektör uygulamaları incelenmiştir. Kurumsal performans ölçümüne yönelik özellikle eğitim kurumlarındaki uygulamalar irdelenmiş ve uygulamalardaki eksiklikler belirlenmiştir. Bu eksikler ve uygulama tecrübeleri göz önünde bulundurularak sözü edilen modeli geliştirme çalışmalarına alt yapı hazırlanmıştır. Üçüncü bölümde ise bu çalışmaya dayanarak eğitim kurumu olarak ilköğretim okullarına yönelik anket araştırmaları yapılmıştır. Eğitim kurumlarında kurumsal performansı ölçmek için hangi kriterlerin kullanılması gerektiği belirlenmiştir. Yapılan anketlerle tespit edilen kriterlerin kurumsal performansa etki ağırlıkları bulunmuştur. Araştırmalarda okul kurumsal performans ölçüt bilgilerine ihtiyaç duyulmuş ve Bursa Nilüfer İlçesinde 29 ilköğretim okulunun son üç yıllık verileri kullanılmıştır. Diğer yandan uygulamaları destekleyen elektronik bir simülasyon programı oluşturulmuş, veriler programa girilmiş, eğitim kurumlarının kurumsal karneleri çıkartılmış ve böylelikle araştırmanın uygulanabilir olması sağlanmıştır. Araştırmada kurumsal karneler oluşturulurken eğitim kurumları birbirleri ile ilişkilendirilmiştir. Bu yapılırken kıyaslama

yaklaşımından faydalanılmıştır. Böylelikle eğitim kurumlarının kurumsal performans ölçümünde en iyi uygulamalarla kıyaslama temelinde bir model geliştirme çalışması yürütülmüştür.

Model geliştirilirken eğitim kurumlarının gelişim sürecini destekleyecek şekilde iyileştirme örnekleri ile dinamik hale getirilmiştir. Üretilen simülatör program ile model her hangi bir ilçede bulunan bütün eğitim kurumlarına daha kolay uyarlanabilmektedir. Hatta model ilçeler arası ve iller arası uygulanabilecek şekilde genişletilebilme özelliğindedir.

1. BÖLÜM

TEMEL KAVRAMLAR

1. Kurumsal Performans Ölçümü / Kurumsal Performans Yönetimi

1.1. Kurumsal Performans

Organizasyonların her kademesinde belli faaliyetleri yerine getirmek üzere işgörenler bulunmakta ve her işgören veya pozisyon için bir görev tanımı bulunmaktadır. Bu iş tanımları içerisinde örgütün içerisinde bulunan ve belli özelliklere sahip olan işgörenlerin üstlenecekleri sorumlulukların tamamı bulunmaktadır. Bir işgören örgüte bedensel ve zihinsel yetenekleri, bilgisi ve kişiliği ile birlikte gelir ve bu özellikleri yardımıyla kendisine verilen işleri başarmak ve kendisi için belirlenen hedeflere ulaşmak durumundadır. Bu başarının sonucu olarak da ücretini alır ve organizasyondaki terfi olanakları/sistemi içerisinde bulunduğu görevin üst kademelerine yükselir, kısacası elde ettiği başarılar ve örgütün işgörene tanıdığı imkanlara göre ekonomik ve sosyal menfaatler elde eder.¹

Başarı, herhangi bir görevin gereği olarak önceden belirlenen standartlara uygun davranışların gösterilmesi ve beklenen amaçlara yaklaşım derecesi olarak da tanımlanabilir.² Diğer yandan performansı “belli bir zaman diliminde, özel iş etkinliklerini gerçekleştirmek için gösterilen davranış ya da ortaya konan üründür” şeklinde tanımlayanlar da vardır.³ Performans, personelin görev ve sorumluluklarını ne denli etkin bir biçimde yerine getirdiğidir. Yüksek performans gösteren personel, görev ve sorumluluklarını başarıyla yerine getiren kişidir.⁴ Ancak, performans değerlendirme sistemi kurmak ve özellikle kurulan sistemi işletmek kolay değildir. Firmanın yapısına ve kültürüne en uygun sistemi seçmek, kurmak ve işletmek bir uzmanlık işidir.⁵ Rasgele bir performans sistemi kurmak yerine bu

¹ ERDOĞAN, İlhan, *İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerlendirme Teknikleri*, İşletme Fakültesi yay., İstanbul,1991, s.154,

² CAN, Halil, AKGÜN, Ahmet, KAVUNCUBAŞI, Şahin, *Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi*, 3. baskı, Siyasal Kitapevi, Ankara, 1998, s.164,

³ AYDIN, İnyet Pehlivan, *Performans (Edim/iş Başarımı) Değerlendirme*, www.mcozden.com, 25 Nisan 2003.

⁴ DEMİRLİ, Sinan, *Kamu İktisadi Teşebbüslerinde Personel Performans Değerlendirmesi Üzerine Bir Çalışma*, <http://telekomteftis.virtualeve.net/demirli.htm>, 20 Nisan 2002.

⁵ SABUNCUOĞLU, Zeyyat, *Uygulamalı İnsan Kaynakları Yönetimi*, Furkan Ofset, Bursa, 2005, s.186

işe girişmemek belki de daha doğru olur. Performans değerlemesi, işgörenin işinde sağladığı başarı ve geliştirme yeteneğinin sistematik değerlemesidir.⁶

1.2. Kurumsal Performans Ölçümü

Performans ölçümü, işletme sahipleri, yöneticiler, yatırımcılar ve kredi verenler gibi işletme içinden ve dışından bir çok ilgilinin, işletme ile ilgili verdikleri kararları etkilemektedir. Bu nedenle, ister tam olarak sistematik bir şekilde olsun, isterse geçici bir süre veya belirli bir amaç için olsun, her işletme performans ölçümü yapmaktadır. Yönetimin önemli işlevlerinden kontrolün bir parçası olan performans ölçümünün, işletmenin genel olarak başarısının belirlenmesi, geliştirilebilecek alanların ortaya çıkarılması ve var olan verimsizliklerin nedenlerinin anlaşılması gibi bir çok yararı vardır. Bu ve buna benzer sebepler dolayısıyla; işletmeler, son yıllarda yaşanan teknolojik gelişmelere ve yeni yönetim tekniklerine bağlı olarak, kullandıkları performans ölçüm ve yönetim sistemlerinde yeni düzenlemeler yapma ihtiyacı duymaktadırlar.⁷

İşletme yönetiminin kontrol işlevi, performans hedeflerini belirlemeyi, performans ölçmeyi, hedefler ile ulaşılan performans karşılaştırmayı, ölçülen performans ile hedefler arasındaki farkları hesaplamayı ve bu farkların ortadan kaldırılması için harekete geçmeyi içermektedir.⁸ Kontrol işlevinde önce stratejik hedefler belirlenir, sonra bu hedeflere uygun standartlar oluşturulur, daha sonra bu hedefler ile gerçekleşen performans karşılaştırılır. Fiili performans ile hedeflerin karşılaştırılması sonucunda, eğer performans yeterli görülürse, performans ölçüm sisteminde herhangi bir değişiklik yapılmadan bir sonraki dönemde de aynı performansın devamı için çalışılır. Eğer performans yeterli görülmez ise, sorunun kaynağı araştırılır ve sorun çözülerek performansın artırılmasına çalışılır. Her organizasyonun performans ölçümü yapmak için kendine özgü bazı nedenleri vardır.⁹

⁶ SABUNCUOĞLU, Zeyyat , İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalı, 2005, Furkan Ofset, Bursa s. 184

⁷ COŞKUN, Ali, “Stratejik Performans Yönetiminde Performans Karnesi Kullanımı: Türkiye’deki Sanayi İşletmeleri Üzerinde bir Araştırma”, 2006

⁸ Robert S. Kaplan, Anthony A. Atkinson, *Advanced Management Accounting*, Prentice Hall, New Jersey, 1998, s. 442. Aktaran ÇOŞKUN, Ali, “Bankaların Stratejik Performans Yönetiminde Performans Karnesi Kullanımı”

⁹ Charles Parker, “Performance Measurement”, Work Study, C: XLIX, No: 2, 2000, s.63. Aktaran ÇOŞKUN, Ali, “Bankaların Stratejik Performans Yönetiminde Performans Karnesi Kullanımı”

Performans ölçümü yapmanın esas amacının performansı geliştirmek olduğu unutulmamalıdır. Performans ölçümünün sağladığı fayda, ölçüm yapmak için katlanılan maliyetten daha fazla olmalıdır. Performans ölçümü doğru bir şekilde yapılmazsa organizasyonun genel performansında düşüşe neden olabilmektedir. Hedef şaşırma diye adlandırabileceğimiz bu durumda amaç ile araçlar karışmaktadır. İki türlü hedef şaşırma bahsedilebilir. İlk olarak çalışanlar, ödüllendirilen faaliyetleri yapmakta istekli davranırken, onların esas yapması gereken görevleri eksik yapmaları hedef şaşırmaya örnek oluşturur. İkinci olarak organizasyonun bir biriminin kendi hedeflerine tam olarak ulaşmak istemesinin kurumun genel hedeflerine tam olarak ulaşamaması sorununu doğurması, yine hedef şaşırmaya örnek olarak gösterilebilir.¹⁰

Özel işletmelerin temel amacı, kârın en yüksek düzeye çıkarılması gibi finansal hedeflere ulaşmaktır. Bu nedenle, genel olarak performans ölçümü kâr ve verimlilik üzerinde odaklaşmaktadır. Ancak, STK'ların temel amacı, sosyal konularda topluma katkı sağlamak, veya mütevelli heyetinin belirlediği hedefleri gerçekleştirmek olduğundan, performans ölçümü ve yönetimi bu doğrultuda yapılmalıdır. STK'ların performans ölçümünde, finansal performans ölçütlerinin yetersiz kalması nedeniyle, finansal olmayan ölçütlerin belirlenmesi ve bu ölçütlere dayalı bir performans yönetim sisteminin kurulması gereklidir. Bununla birlikte, STK'ların asıl amaçları kâr etmek olmasa bile, sürekliliklerini sağlayabilmek için STK'lar finansal hedefler de belirlemelidirler. Nitekim kar amacı olmayan STK'lar, bağışlar, yardımlar, faaliyetlerden elde edilen gelirler ve faaliyet giderleri gibi finansal unsurları ölçmektedir.¹¹

Okullarda eğitimin niteliğini arttırabilmek için yapılan eğitim çevrelerindeki araştırmalar etkili okul kavramını ortaya koymuştur. Etkili okul araştırmalarının çıkış noktası; bazı okulların diğerlerine göre daha başarılı olmasıdır. Başarılı okullar ve daha az başarılı okullar olan okullarla ilgili yapılan araştırma sonuçlarında ortak bulgular saptanmış olması, okullarda verimin, başarının arttırılabilmesi için gerekli olan adımları göstermiştir.¹² Etkiliğinin açık, spesifik, uygulamalı, kapsamlı ve kuramsal çerçevelere uyan bir tanımı yapılmamıştır. Sadece etkinliğin çok boyutlu bir kavram olduğu konusunda bir yaklaşma

¹⁰ Wheelen, T.L.-Hunger, J.D., *Strategic management and business policy*, New Jersey, Prentice Hall., 2002, s.259

¹¹ Ensari, H, 21.yy.okulları için etkili bir stratejik yönetim aracı: Balanced scorecard, İstanbul, Sistem Yayıncılık.

¹² ÇUBUKÇU, Zuhâl, GİRMEN, Pınar, "Ortaöğretim Kurumlarının Etkili Okul Özelliklerine Sahip Olma Düzeyleri", Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı, 16, 2006, s.122

sağlanabilmiştir.¹³ Yapılan bir araştırmada, ekili okulu oluşturan altı özellik belirtilmiştir. Bunlardan her biri öğrenci başarısı üzerinde denenmiştir. Bunlar; nitelikli öğretmen, öğretmenin katılımı ve memnuniyeti, okul yöneticisinin liderlik özelliği ve iletişimi, güçlü okul kültürü, okul yönetiminin pozitif ilişkileri, yüksek aile katılımıdır.¹⁴

1.3. Kurumsal Performans Yönetimi

Kurumun performansa dayalı olarak yönetilmesi ve bu performansın sürekli olarak ölçülmesi gerekmektedir.¹⁵

Performans yönetimi, kurumsal düzeyde, süreçler veya birimler düzeyinde ve çalışanlar düzeyinde olmak üzere üç seviyede ele alınabilir. Performansın iyileşmesi için, organizasyonun kurumsal bir stratejisinin ve ölçülebilir hedeflerinin olması, iş süreçlerinin sürekli olarak ölçülerek yeniden tasarlanması ve iyileştirilmesi ve çalışanların performansının da bu süreç ve stratejileri geliştirecek şekilde ölçülüp değerlendirilerek geliştirilmesi gerekmektedir.¹⁶ Bu çalışmada bir kurum olarak eğitim kurumlarının performans ölçümü incelenmektedir. Bu nedenle süreç performans ölçümü ve bireysel performans yönetimi çalışmanın kapsamı dışında tutulmuştur.

2. Kurumsal Performans ile İlgili Yaklaşımlardan Kurumsal Karne Yaklaşımı

İş dünyası, 1990'lı yılların başlarında performans kavramına bütüncül bir yaklaşım getirerek, performans yönetiminde önemli bir dönüm noktası olan performans karnesi ile tanışmıştır. Dünya çapında kabul görmüş bir yönetim muhasebesi aracı olan performans karnesi, finansal performans ölçütlerinin yanında finansal olmayan performans ölçütlerinin de kullanılmasını önererek, kurumsal performansın çok boyutlu olarak ölçülmesini ve işletmelerin stratejilerine odaklanmasını sağlamıştır.¹⁷

¹³ BALCI, Ali, Etkili Okul, Kuram, Uygulama ve Araştırma, 1993, Ankara, Yavuz Dağıtım, Aktaran: ÇELİKTEN, Mustafa, "Etkili Okullarda Karar Süreci" s.3

¹⁴ ZİGARETTİ, Michael A., An Empirical Test of Conclusions from Effective Schools, Jurnal of Educational Research, Vol, 90, No.2, s.103-111, Aktaran: ÇUBUKÇU, Zuhale, GİRMEN, Pınar, "Ortaöğretim Kurumlarının Etkili Okul Özelliklerine Sahip Olma Düzeyleri", Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı, 16, 2006, s.123

¹⁵ Kırım, A, Farklılığınızı ölçebildiğiniz an: Kurumsal başarının yol haritası, Sistem Yayıncılık İstanbul, 2002.

¹⁶ Kırım, A, Farklılığınızı ölçebildiğiniz an: Kurumsal başarının yol haritası, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2002

¹⁷ COŞKUN, Ali, "Stratejik Performans Yönetiminde Performans Karnesi Kullanımı: Türkiye'deki Sanayi İşletmeleri Üzerinde bir Araştırma", 2006

Kurumsal karne bir şirketin misyon ve stratejisinin anlaşılabilir performans ölçümleri şekline dönüştürülerek ifade edilmesini ve böylece stratejik ölçüm ve yönetim sistemi için gereken çerçevenin oluşmasını sağlar. Kurumsal karne sistemi, finansal hedeflere ulaşmaya yönelik öncelik tanımakla birlikte finansal hedeflerin performansa bağlı yönlerini de göz önünde tutar. Kurumsal karne sisteminde, kurumsal performansın ölçümünde dengede bulunması gereken dört boyut ele alınmaktadır: finansal durum, müşteriler, şirket içi işlemler, öğrenme ve büyüme. Kurumsal karne, şirketlerin elde ettiği finansal sonuçları takip ederken aynı zamanda gelecekte büyüyebilmek için ihtiyaç duydukları kapasite ve maddi olmayan kıymetlerdeki gelişimi de gözlemlenmelerine olanak sağlar.¹⁸

Okul öğrencilerine ve gençlere sağlıklı bir yaşam konusunda eğitimler veren Ontario Physical and Health Education Association'ın (OPHE) performans karnesinde finansal istikrar boyutu, müşteri hizmetleri boyutu, işletme süreçleri boyutu ve öğrenme ve gelişme boyutu olmak üzere dört boyuta yer vermiştir.¹⁹

Performans karnesi, finansal olmayan performans ölçütlerinin performans yönetim sisteminde sayısal bir şekilde ifade edilmesine yardımcı olmaktadır. Sadece finansal hedeflere göre oluşturulan bir kontrol sistemi, stratejik amaçların uzun vadedeki gelişimini gösterememektedir. İşletmeler performans karnesi ile, bugünkü durumlarını gösteren finansal sonuçları izlerken, aynı zamanda gelecekteki gelişmeleri için gereken maddi olmayan varlıkları elde edebilmekte ve gerek duyulan beceri ve yetenekleri geliştirebilmektedir.²⁰

Kurumsal karne, şirketlerin geçmişte kaydettikleri performansa ait mali ölçülerin gelecekteki performanslarını sağlayacak etkenlere ait ölçülere bütünleştirilmesini sağlar. Kurumsal karnenin hedef ve ölçüleri, şirketin vizyon ve stratejisi göz önünde tutularak belirlenir.²¹

Kurumsal karne sistemi, bir kuruluşun tüm seviyelerinde çalışmakta olan elemanların finansal ve finansal olmayan ölçülerin bilgi sisteminin bir parçası olması

¹⁸ Kaplan, R. S. & Norton, D. P., *Balanced Scorecard, Şirket Stratejisini Eyleme Dönüştürmek*, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1999, s. 2-3

¹⁹ Markham, C, *Charity's changed environment*. CMA Management, 2002, s. 24-28.

²⁰ Zaim, Selim, *Hedeflerle Yönetim, Balanced Scorecard ve Stratejik Kalite Yönetimi*, "Akademik Araştırmalar Dergisi", C: III, No:12, 2002, s.189-201.

²¹ Kaplan, R. S. & Norton, D. P., *Balanced Scorecard, Şirket Stratejisini Eyleme Dönüştürmek*, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1999, s. 9

gerektiğini vurgular. Satış elemanları, karar ve davranışlarının yaratacağı finansal sonuçları, üst düzey yöneticiler de uzun dönemde finansal başarı elde etmek için gereken etkenleri iyice kavramak zorundadır. Kurumsal karnede yer alan hedef ve ölçüler sadece tek bir işleve hizmet etmek amacıyla bir araya toplanmış finansal ve finansal olmayan bir dizi ölçüden ibaret değildir. Bu hedef ve ölçüler, şirketin veya departmanın misyon ve stratejisinin detaylı bir şekilde incelenmesi sonucunda elde edilmiştir. Kurumsal karne, bir şirketin misyon ve stratejisinin fiziksel ölçüler haline dönüştürülerek ifade edilmesidir. Meydana çıkan ölçüler, şirket hissedarları ve müşterileri için olan dış ölçüler ile kritik iş yöntemleri, yenileme, öğrenme ve büyüme gibi iç ölçüler arasında bir dengeyi temsil eder. Geçmişteki çalışmaların sonuçlarını ortaya koyan ölçüler ile gelecekteki performansı yönlendiren etkenlerin ölçüleri arasında bir denge mevcuttur. Sadece taktik veren veya operasyonel bir sistemden çok daha üstün özelliklere sahiptir. Yeniliğe açık olan şirketler, kurumsal karneleri uzun dönemli stratejilerini yönetmek amacıyla yönelik bir stratejik yönetim sistemi olarak kullanılır. Bu şirketler aşağıda belirtilen önemli yönetim işlemlerini yerine getirmek için kurumsal karnedeki ölçülerden yararlanır:

1. Şirketin vizyon ve stratejisini belirlemek.
2. Stratejik hedefler ve ölçülerin yaygın bir şekilde iletişiminin ve aradaki bağlantıların kurulmasını sağlamak.
3. Stratejik girişimleri planlamak, hedefler belirlemek ve uyumlu bir hale getirmek
4. Stratejik geribildirim ve öğrenmeyi artırmak.²²

Performans karnesi uygulamaya konduğunda, belirli dönemlerde işletmenin gerçek performansı, performans karnesinde belirlenen ölçütlere göre ölçülmekte ve hedef performanslarla karşılaştırılmaktadır. Her bir performans ölçütünün ölçümü sonucunda bulunan parasal tutar veya sayısal miktar performans karnesinin sonuçlarında yer almaktadır. Ayrıca, her bir performans ölçütü için en düşük olabilecek taban değeri, en yüksek olabilecek tavan değeri ve bu ölçüt için belirlenen hedef değer belirtilmektedir. Performans karnesinde her bir boyutun toplam içinde yüzdelik bir ağırlığı vardır ve bütün boyutların ağırlıklarının toplamı % 100'e eşittir. Ayrıca her bir boyutun içindeki her bir performans ölçütünün de bir ağırlığı vardır ve her boyut içindeki performans ölçütlerinin ağırlıklarının toplamı da %

²² Kaplan, R. S. & Norton, D. P, *Balanced Scorecard, Şirket Stratejisini Eyleme Dönüştürmek*?, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1999, s. 11-12

100'e eşittir. Her bir performans ölçütü, belirlenen hedefe ulaşma oranına göre bir skorla derecelendirilmektedir. Daha sonra, performans ölçütlerinin sonuçları, o performans ölçütü için belirlenen yüzdelik ağırlık ile çarpılmaktadır. Bütün performans ölçütleri için elde edilen bu çarpım sonuçları toplanarak önce her bir boyutun performansı, daha sonra da işletmenin toplam performansı hesaplanmaktadır.²³

Kurumsal karne, stratejiden üretilen ölçülerin entegre edilebilmesini sağlayan yepyeni bir çerçevedir. Kurumsal karne yönetimi, geçmiş performansın mali ölçümlerini elde tutarken gelecekteki mali performansı yönlendirecek olan etkenleri de ortaya koymaktadır. Müşteriler, şirket içi yöntemler, öğrenme ve büyüme boyutları gibi etkenlerin her biri, organizasyonun stratejisinden türetilmiş ve bu stratejinin gözle görülebilen, sayısal hedef ve ölçüler şeklinde ifade edilmesiyle ortaya konulmuştur.²⁴

Kurumsal karne, ölçüler yoluyla şirketteki tüm çalışanlara bugün ve gelecekte başarı elde etmeyi sağlayacak etkenler hakkında bilgi verir. Şirketin ulaşmak istediği sonuçlar ve bu sonuçları elde etmeyi sağlayacak etmenlerin tamamlanmasıyla, üst düzey yöneticiler, tüm personelin enerji, yetenek ve bilgisini uzun dönemli hedeflere ulaşabilmek için yönlendirmeyi ümit ederler.²⁵

İyi hazırlanan bir kurumsal karne, elde edilen sonuçlara ait ölçülerle performans göstergeleri de bir karışımını kapsamalıdır. Performans göstergeleri içermeyen sonuç ölçüleri, bu sonuçlara nasıl ulaşılacağını açıklayamaz. Kurumsal karne yeni bir stratejik yönetim sisteminin mihenk taşı olarak kullanılacak şirketlerde iki önemli görevin yerine getirilmesi gerekmektedir. Bunlardan birincisi kurumsal karnenin oluşturulması, ikincisi de kullanılmasıdır. Stratejik öğrenme diye adlandırdığımız üst düzey yöneticiler seviyesinde kurumsal öğrenme kapasitesini kurumsal karnenin en yenilikçi yaklaşımı olarak nitelendirmek mümkündür. Stratejik öğrenme, kurumsal karneyi stratejik yönetim sistemi olarak kullanmayı öğrenen kişilerin çalışmalarına anlam kazandırır ve değer katar. Stratejik öğrenme süreci, tüm kuruluşun ulaşmayı istediği ortak vizyonun açıklanması ve netlik kazandırılması ile başlar. Ölçülerin ortak bir lisan olarak kullanılması, karmaşık ve genellikle pek iyi anlaşılmayan kavramların tüm kişiler arasında kurumsal amaçlara ulaşılması için

²³ Youngblood, A. D., & Collins, T. R, *Addressing balanced scorecard trade-off issues between performance metrics*, 2003

²⁴ Kaplan, R. S., & Norton, D. P, a.g.e, s. 23

²⁵ Kaplan, R. S., & Norton, D. P, a.g.e., s. 32

uyum sağlayan ve harekete geçiren, net, belirgin fikirler halinde ifade edilmesine yardımcı olur. Neden-sonuç ilişkilerinin oluşturulmasına önem verilmesi dinamik bir düşünce tarzı yaratır. Kurumun farklı bölümlerinde çalışan kişilerin parçaların nasıl bir araya geldiğini, kendi faaliyetlerinin diğerlerini nasıl etkilediğini görmelerini sağlar. Değişimi ölçmekle kalmayıp aynı zamanda beslenen performans göstergeleri ve bunların ilgili uygulamaların açıklanmasına yardımcı olur. Son olarak bu yaklaşım, takım halinde öğrenme sağlar. Şirketin kurumsal karneyi yönetim ekibince oluşturulması ve aynı yönetim ekibi tarafından performansın izlenmesi için kullanılmaktadır. Kurumsal karne, stratejinin baz aldığı teoriyi de açıkladığı için, performansın izlenmesi, hipotezlerin denenmesi ve çift döngülü öğrenme şeğine dönüşebilir. Stratejik ğrenme ve uyarılama yöntemi, Şirket stratejisinin başarı ile uygulanmasındaki en önemli etkenlerden biridir. Şirketler, Kurumsal karne uygulanmasını farklı nedenlerde başlatırlar. Bu nedenler arasında stratejinin açıklanması ve fikir birliğinin sağlanması, kurumsal değişiklik uygulamaları üzerinde odaklanılması, stratejik işletme birimleri arasında koordinasyonun sağlanması sayılabilir. Genellikle ilk kurumsal karnenin oluşturulması ile Şirketler hedeflerine ulaşmayı başarırlar. Fakat kurumsal karne amaçları, lleri ve hedeflerini tanımlamak amacıyla sürdürecekleri çalışmalar, kurumsal karneyi başlangıçta dşnldğnden çok daha geniş kapsamlı ve yaygın bir Şekilde kullanma fırsatını sağlar. Bir Şirketin ilk kurumsal karnenin oluşturulması için, Şirketin misyon ve stratejisinin operasyonel amaç ve ller Şeklinde nasıl ifade edilebileceğine dair açıklık ve uzlaşma sağlayacak sistematik bir yöntem uygulaması gerekir. Öncelikle, işlemlerin çerçevesini belirleyecek, uygulamaları kolaylaştıracak ve kurumsal karne oluşturmak için gereken verileri toparlayacak bir mimara ihtiyaç vardır. Fakat kurumsal karne oluşturmak için, Şirketin st düzey yöneticilerin hepsinin deneyim, bilgi ve enerjilerini ortaya koyması şarttır. st düzey yönetim ekibinin bu sürece aktif olarak katılmadığı taktirde, başarılı bir sonuç almak mümkün olmayacaktır. Eğer st düzey yöneticiler bu sürece aktif olarak katılmayı ve desteklemeyi dşnmyorlarsa kurumsal karne projesi hiç başlatılmamalıdır. Çünkü onların liderliği ve inançları elde edilmediği sürece, proje kesinlikle başarısızlıkla sonuçlanacaktır.²⁶

Performans karnesinin Türkiye’de uygulanması ile ilgili, 2004 yılı sonunda Türkiye’nin en büyük 500 sanayi işletmesine (İSO 500) yönelik yapılan anketin sonuçlarına göre, bu işletmelerin % 18,69’unun performans karnesi yöntemini kullandığını belirlenmiştir.

²⁶ Kaplan, R. S., & Nortan, D. P, a.g.e., s. 357

Performans karnesi kullanmayanların % 25'i, kısa veya orta vadede performans karnesi kullanmayı planlamaktadır. Performans karnesi kullanmayanların, % 39,71'inin "bu yöntem hakkında bilgi sahibi olmadıklarını" belirtmeleri ise Türkiye'de performans karnesi konusunda bir eğitim ve bilgilendirme eksikliğinin olduğunu göstermektedir.²⁷ Performans karnesinin kullanım yaygınlığı ile yapılan araştırmada 501 büyük işletmeye anket gönderilmiş, 107 işletme cevap vermiş ve bunlardan kamu işletmesi olan 11 adedinden 1 tanesinin kurumsal karneyi kullandığı 2 tanesinin de kullanmayı düşündüğü belirlenmiştir.²⁸

3.Kıyaslama

3.1. Kıyaslama Kavramı

Günümüzde benchmarking olarak bilinen kıyaslama mantığı, Xerox'un 1979'da resmen geliştirdiği bir süreçtir. Birim imalat maliyetlerini karşılaştırma amacına dönük olan ilk benchmarking çabaları sonraki yıllarda 'süreçler' ile ilgili bir inceleme ve bugün ise önemli bir stratejik amaç olarak kullanılmaktadır.²⁹ Başarılı sonuçların alınması ile 'Toplam Kalite' anlayışından sonra dikkatleri üzerine toplamaya başlayan benchmarking artık 'Malcom Baldrige Kalite Ödülü' için bir değerlendirme kriteri olmuştur. Rakipten öğrenme, gerekirse aynen taklit etme veya esinlenme insanoğlunda doğuştan vardır. Örneğin; Ford'un meşhur bant sistemi, mezbahadan, Toyota üretim sistemindeki tam zamanında üretim ise, bir süpermarketten esinlenerek ortaya çıkmıştır³⁰.

Çağımızda yaşanan hızlı değişimler sonucu sanayide, ticarete, teknolojiye yeni bir döneme girilmiş, bu yeni dönemin en önemli unsurunda "**bilgi**" olmuştur. Dünya'da hızla artan rekabet koşulları, işletmeleri kendilerini yenileyen, değişimlere ayak uyduran, Dünya çapında lider işletme haline gelmenin hedef olarak seçilmesine yol açmıştır. Tüm köklü işletmeler yeni ve kendini yenileyen işletmelere karşı kendilerini korumak zorundadırlar.

²⁷ Coskun, A, *Stratejik performans yönetiminde performans karnesi kullanımı: Türkiye'deki sanayi işletmeleri üzerine*, 2006, Coşkun, A, STK'ların stratejik performans yönetiminde yeni bir yaklaşım: Performans karnesi. (A new approach in strategic performance management in NGOs: The balanced scorecard). Sivil Toplum (Journal of Civil Society), s.103-117.

²⁸ Coşkun, A, "Stratejik performans yönetiminde performans karnesi kullanımı: Türkiye'deki sanayi işletmeleri üzerine bir araştırma", 2006, Tablo 8

²⁹ Ashok Rao, Lawrence P. Carr, Ismael Dambolena, Robert J. Kopp, John Martin, Farshad Rafii and Phyllis Fineman Schlesinger, *A Cross Functional Perspective Total Quality Management*, John Wiley and Sons., New York, 1996, s.561

³⁰ Capital Guide 38; "İş Dünyasının Yeni Gözdesi: Benchmarking",; Ekim, 1997, s.7

Çünkü onlar değişimi esneklikle karşılayıp kendilerini kolayca uydurabilmektedirler.³¹ Sürekli iyileşme ve değişim artık kaçınılmazdır. Sertleşen rekabet işletmelerin sistemlerini sistematik olarak gözden geçirip geliştirmelerini gerekli kılmıştır. Tüm bu gelişmeler özellikle Amerika ve Avrupa’da birbiri ardına yeni yönetim tekniklerinin geliştirilmesine ve bunun yanında Japonya’nın başı çektiği **“Kalite Devrimi”**nin Batı’yı etkisine almasına yol açmıştır. Benchmarking’de bu gelişmeler sonucu ortaya çıkmış bir yönetsel araçtır.³² Japonya’da Benchmarking’e eşdeğer olan kavram **“Dantatsu”** adını almakta ve **“En iyinin en iyisi olmak”** anlamını taşımaktadır.³³ Şirketlerin stratejilerini belirlerken rekabet analizlerine başvurmaları, fiyat, kalite, performans karşılaştırmaları yapmaları yararlı bir teknik olmakla birlikte uzun dönemli başarı için en iyi performans sağlamada kendi sektörleri dışındaki şirketlerin çok başarılı oldukları süreçleri belirlemeleri, kendi benzer süreçlerini de endüstrideki en başarılı süreçlerle karşılaştırarak onun kadar hatta daha başarılı hale getirmeyi hedeflemeleri çok daha güvenilir olmaktadır ³⁴.

3.1.1. Tanımı ve Amacı

Benchmark literatürde, ‘ölçülecek ya da kıyaslanacak şeyler için bir standart ya da referans noktası’ olarak tanımlanır. Benchmarking (kıyaslama) ilk olarak D.T.Kearns (CEO, Xerox Corporation) tarafından tanımlanmıştır: ‘Kıyaslama en zorlu rakipler veya endüstri lideri olarak bilinen şirketlere karşı, uygulama, hizmet ve ürün değerlendirmesini içine alan bir metottur.’ Camp ise, kıyaslamayı ‘çok üstün performansa ulaşmak için endüstrideki en iyi uygulamalar üzerine araştırma yapmak’ olarak tanımlarken Rank Xerox ise benchmarking’i ‘En iyi uygulamaları temsil eden iş ve çalışma süreçlerinin belirlenmesi ve rasyonel performans amaçlarının saptanması için endüstri lideri olarak kabul edilen şirketlerin sürekli, sistematik değerlendirilmesidir’ şeklinde tanımlanmaktadır.³⁵ Benchmarking kendi başına bir süreç olmasına rağmen kendimizin nerelerde iyi olduğumuzu ispat etmede kullanılan bir

³¹ TÜMER, Sumru, “Toplam Kalite Yönetimine Geçiş ve Uygulamada Başarıyı Engelleleyen Faktörler”, “Verimlilik Dergisi”, Toplam Kalite Sayısı, MPM Yayınları, 2003

³² ÖZGEN, Hüseyin ve ÖLÇER, Ferit, “Toplam Kalite Yönetiminde Benchmarking Uygulaması”, “Standart Dergisi”, Ağustos Sayı:44, 1998

³³ BERGMAN, Bo and Bera KLEFSJÖ, *Quality From Customer Needs to Customer Satisfaction*, McCraw Hill, Book Company, London, 1994

³⁴ İrfan,Onay, “Sürekli İyileştirme İçin Kıyaslama Yöntemi (Benchmarking)”, “Önce Kalite”, Ekim, Sayı: 5, 1993, s.21

³⁵ Mohamed Zairi, *Measuring Performance For Business Results*, Chapman Hall, London, 1994, s.61.

yöntem olmasından çok ancak nerelerde iyi olabileceğimizi gösteren bir yönetim tekniğidir.³⁶

Benchmarking, işletmeyi performansının doruğuna çıkarmak amacıyla içinde bulunduğu sektördeki rakip firmaların her alandaki en iyi uygulamalarının araştırılması ve uygulamaların işletmenin kendi işsel değerleriyle çelişmeyecek şekilde bütünleştirilmesi suretiyle yeniden tasarlanarak, en iyi sanılan bu uygulamaları aşmak için oluşturulan belli bir sisteme dayanan ve süreklilik arz eden bir süreçtir.³⁷ Benchmarking, şirketin üstün performansa ulaşma yolunda en iyi ve en doğru yöntemleri arayışı ve uygulamasıdır.³⁸ Benchmarking, başka birinin bir yönde sizden daha iyi olabileceği gerçeğini kabul etme mütevaziliğini gösterip, onu nasıl yakalayıp geçebileceğimizi öğrenme ve deneme ustalığına sahip olmaktır.³⁹ Benchmarking, aynı zamanda strateji geliştirmek ve işletmenin iş süreçlerindeki gerçek pozisyonunu saptayabilmek için stratejik plânlama sürecinde şirketin önemli bir sorumluluğudur.⁴⁰ Benchmarking, hızla değişen rekabet koşullarında kaliteyi sağlamak, süreçleri iyileştirmek, müşteri memnuniyetini, işletme performansını ve rekabet edebilme gücünü arttırmak için öğrenmenin ve gelişmenin sonsuz süreçler olduğunun bilincine varıp, kendi işletmemizi diğer işletmelerle sektör farkı gözetmeksizin kıyaslayarak taklide yer vermeden, yaratıcılık katarak en iyi uygulamaları kendi işletmemizin şartlarına, yapısına, amaç ve kültürüne göre uyarlamamızı öngören ve sürekli yenilenen yönetsel bir araçtır.⁴¹

3.1.2. Kıyaslamamanın Özellikleri ve yararları

Kuruluşlar benchmarking'ten farklı şekillerde yararlanmaktadırlar. Kimi kuruluşlar benchmarking'i genel bir problem çözme sürecinin bir parçası olarak kullanırken, bazıları da en iyi iş uygulamaları karşısında geri kalmamak, uyanık olmak amacıyla kullanmaktadırlar.

³⁶ Stephen George and Arnold Weimerskirch, *Total Quality Management: Strategies and Techniques Proven At Today's Most Successful Companies*, John Wiley and Sons. Inc., 1994, s.207.

³⁷ KARCH, Kenneth M, "Getting Organizational Buy in For Benchmarking : Environmental Management at Weverhauser", "Total Quality Environmental Management", Vol:3, Iss.3, Spring, 1994

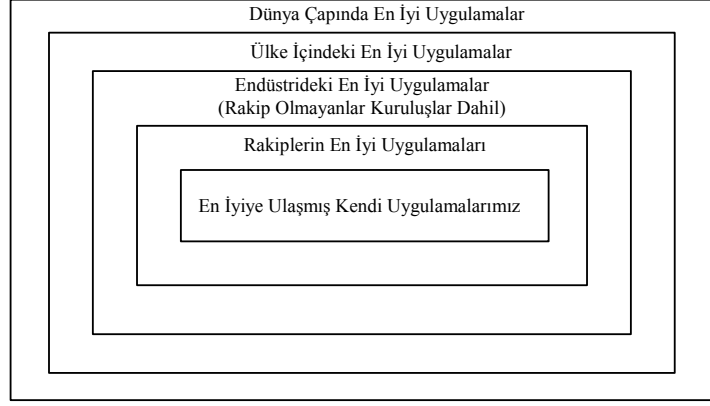
³⁸ CAMP, Robert C., "A Bible for Benchmarking by Xerox", *Financial Executive*. Vol:49, 1994, July/August, 1993

³⁹ O'DELL, Carla, "Out of the Box Benchmarking", *Management Review* Vol : 83, 1994

⁴⁰ WATSON, Georgy H, "How Process Benchmarking Support Corporate Strategy", *Planning Review*. Vol:21, January-February, 1993

⁴¹ SÜRAL, Pınar, "Benchmarking", *İ.İ.B.F. Dergisi*, Dokuz Eylül Üniv. Yayınları, Cilt:11, Sayı:2, İzmir.

Aşağıdaki tablodan da anlaşılacağı gibi esas amaç, kuruluşların dış gelişmeleri gözleyebilme ve bu sayede iş hayatında kalıcı olabilmektir⁴².



Tablo 1: Benchmarking Kullanım Alanları (Nemlioğlu)

Aşağıdaki liste bazı kuruluşların benchmarking'i kullanma nedenlerini göstermektedir.⁴³

- Stratejik planlama: Kısa ve uzun vadeli planlar geliştirme
- Tahminde bulunma: İlgilenilen iş alanındaki trendleri tahmin etme
- Yeni fikirler: Kendi iş uygulamalarımızın dışına çıkma
- Ürün ve süreç Rakipleri veya en iyi uygulamaya sahip karşılaştırmaları: kuruluşları karşılaştırma
- Hedef belirleme: Mükemmel uygulamalara yaklaşan performans hedeflerini yerleştirme

Benchmarking performans gelişimi için, en iyi uygulamalardan ve onların başarılı olmuş süreçlerinden öğrenme yoluyla yararlanılan pratik bir araçtır.⁴⁴ Kıyaslama kuruluşların⁴⁵;

- Kendi performanslarını çok iyi tanımalarını,
- Dünya çapındaki en iyi uygulamalardan haberdar olmalarını,

⁴² Nemlioğlu, 1996, s.5

⁴³ a.g.e., s.4

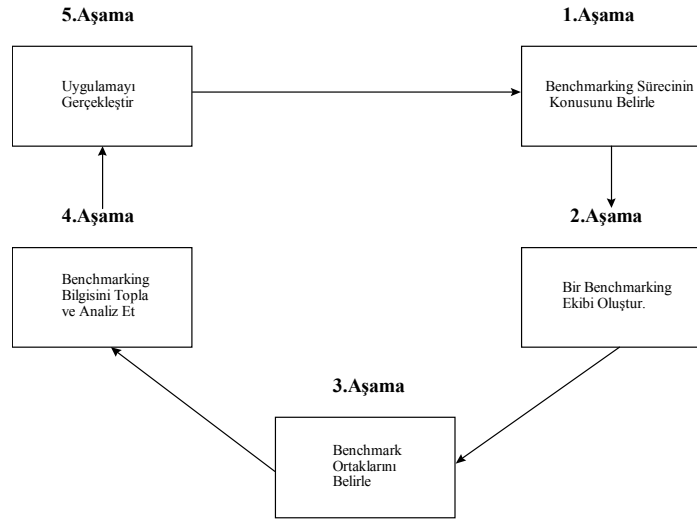
⁴⁴ http://www.benchmarking-in-europe.com/what_is_benchmarking/index_intro.htm; 11/09/2003.

⁴⁵ PEKDEMİR, Işıl, *Benchmarking Kıyaslayarak Öğrenme*, 15, *What is benchmarking*, www.benchmarking-in-europe.com, March 2000, 2

- Başarılı sonuçları incelemelerini,
- Bu sonuçlara ulaşmak için plan yapmalarını,
- Bu planlarını uygulamaya koymalarını,
- Sonuçlarını izlemelerini ve değerlemelerini gerektirir.

Benchmarking uygulamasından alınan tüm iyi sonuçlara rağmen işletme dünyasında birbirlerine rakip olan ve sanki kendilerini bir savaş ortamında düşünen işletmelerin özellikle rekabetçi Benchmarking yaparken bilgi alışverişinde pratik olarak zorluklar oluşmaktadır.

Benchmarking'in yapısı genellikle adım adım izlenen bir süreç modeli şeklindedir . Bu sürecin aşamalarını genel olarak beş noktada toplamak mümkündür.⁴⁶



Tablo 2: Benchmarking Süreci (Nemlioğlu)

Sivil toplum kuruluşları, toplumun içinden ve toplumun kendisine ve/veya ilgili kuruluşun üyelerine yönelik çeşitli hizmetleri üreten kuruluşlar olarak ele alınabilir. Bu tanımlamadan yola çıkarak, STK'ların da kendi hizmetlerine dair bir kalite düzeyi belirleme ve bu düzeyi arttırmaya yönelik çalışmaları olması muhtemeldir ve gereklidir. Faaliyetlerin kalitesinin ve verimliliğinin sağlanması hem ülkemizdeki sivil toplum kuruluşlarının hem de bu kuruluşlardan hizmet alan kişilerin yararına olacaktır.⁴⁷ Bu yararın artması için yapılan çalışmalar da desteklenecek ve olumlu karşılanacaktır. Bu nedenle Benchmarking

⁴⁶ Nemlioğlu, s.7

⁴⁷ YAMAN, Yılmaz, "Sivil Toplum Kuruluşlarında Hizmet Kalitesi ve Ölçümü", *Sivil Toplum*, Cilt:1, Sayı:3, EDAM Yayınları, İstanbul, 2003

çalışmalarının sivil toplum kuruluşları arasında daha kolaylıkla yapılabilecektir. Öte yandan kendilerinin örnek alınması ve kendi sistem ve modellerinin yaygınlaşma ihtimalinin olması kimi STK'lar için daha da teşvik edici olabilmektedir.⁴⁸

3.2. Türleri

Kıyaslama için değişik gruplamalar yapılmaktadır:

Dört tip benchmarking vardır.⁴⁹

İçsel Benchmarking : Bir organizasyonun farklı birimleri veya departmanları arasında en iyi uygulamaların belirlenerek kıyaslanmasını ifade etmektedir.⁵⁰ Örgütümüzdeki özgül bir işlemi bir diğeriyle karşılaştırma sürecidir. Bu alandaki başarı, 'sağ elin yaptığını sol elin bilmesi' işidir. İç benchmarking hem araştırma hem de uygulama bakımından diğerlerinden çok daha kolaydır. Bu tarzda ulaşılan verimlilik uygulaması, aşağı yukarı % 10 dolayındadır.

Rekabetçi Benchmarking : Bir işlemi, dolaysız rakiplerimizin işlemiyle karşılaştırma sürecidir. Anlaşılır sebeplerle, başarılı olmak ve yasal mülahazaları unutmamak bakımından, en zor benchmarking tarzıdır. Bu tarzdaki verimlilik artışı aşağı yukarı % 20'dir.

İşlevsel Benchmarking : Bir işlemi, bulunduğumuz endüstrinin daha geniş bir alanında benzerleriyle, örneğin, bakır çıkarılması tekniklerini kömür çıkarılması teknikleriyle karşılaştırma sürecidir. İşlevsel benchmarking araştırması ve uygulaması nisbeten kolaydır. Bu tarz ile kazanılan verimlilik artışı % 35 ya da daha yukarıda olmaktadır.

Özgün (Generic) Benchmarking : İlgisiz endüstrilerden işlemlerle karşılaştırma sürecidir. (genellikle geniş bir endüstri çevresindekiler olarak) Eski filmlerin kataloğunu daha etkin olarak depolamak için, başka bir endüstrinin depolama tekniklerini kullanan bir film kütüphanesi bir örnek olacaktır. Bu tipin avantajı, rekabet problemlerinin uygulanmayacağıdır. Bilgiye ulaşmayı artırır, yasal problem olasılığını düşürür. Bu tipte gerçekleşen verimlilik gelişimi, % 35 ya da daha yüksektir.

⁴⁸ SUNAR, Lütfi, "Yoksulluğun Önlenmesinde Bir Sivil İnisiyatif Örneği Olarak Gönül Kuşağı Derneği", Bildiri, "Yoksulluk Sempozyumu", İstanbul, 31 Mayıs - 1 Haziran 2003, s. 14 (<http://www.gonulkusagi.org.tr/indextr.asp>).

⁴⁹ Burke, s.23, Zairi, s.62, Oakland, ss.181-182 ve B. Karlof, and S. Ostblom, *Benchmarking*, John Wiley and Sons. Inc., 1995, s. 36.

⁵⁰ EFİL, İsmail, *İşletme Yönetimi*, Aktüel, Bursa, 2004, s.316

Benchmarking uygulamaları amaca ve seçilen ortağa göre iki farklı kategori altında sınıflandırılabilir. ⁵¹ GÜDÜLEN amaca göre Benchmarking, stratejik, operasyonel, ve yönetsel olmak üzere üç alt başlığa ayrılırken; seçilen ortağa göre, *içsel*, *dışsal* (rekabetçi ve fonksiyonel), ve *genel* Benchmarking olarak sınıflandırılabilir. Burada ilk sınıflandırma genel olarak işletmenin kendisini ilgilendirirken ikincisi muhataplarıyla da ilgilidir. Bunun için Benchmarking uygulamasında en hassas nokta ikinci sınıflandırmanın konusuna girmektedir.

Kuruluş içi Benchmarking, işletmenin kendi departmanları ya da aynı işletmeye bağlı farklı coğrafi bölgelerdeki ya da farklı iş kollarındaki birimlerle olan kıyaslama işlemidir. Rekabetçi Benchmarking, işletmelerin ürün, hizmet ya da süreçlerini dünyada en iyi veya kendi sektöründe lider durumdaki işletmelerle kıyaslamasıdır. Bir dışsal Benchmarking tekniği olan fonksiyonel Benchmarking ise işletmenin rakibi olmayan bir kuruluştaki benzer bir sürecin, ürünün ya da birimin kıyaslanmasıdır. Genel Benchmarking ise dünya çapında başarılı olmuş işletmelerin sistem ve süreçleri hakkında bilgi toplanması ve bu bilgilerin kurumun kendi bünyesine uyarlanmaya çalışılmasını içerir. ⁵²

Farklı açılardan ele alındığında kıyaslama çalışması üç grupta incelenebilir: ⁵³

- Alanına (konusuna) göre kıyaslama
- Sonuç ya da süreç odaklı kıyaslama
- Ortağın seçimine göre kıyaslama

3.2.1. Alanına Göre Kıyaslama

Kuruluş kıyaslamayı hangi alanda yapacaklarına bağlı olarak kıyaslama üç şekilde yapılabilir. ⁵⁴

- Stratejik kıyaslama

⁵¹ DURAN, Cengiz, “Toplam Kalite Yönetimi ve Benchmarking Uygulaması, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi”; Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2002

⁵² ÖZÖLMEZ, Cavit L., “Sürekli Gelişimde Benchmarking ve Uygulamadan Örnekler, yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi”, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2000

⁵³ PEKDEMİR, Işıl, Benchmarking kıyaslayarak öğrenme, ARC Yayınları 8, 2000 sf: 18

⁵⁴ KOÇEL, Tamer, “İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik-Modern-Çağdaş Yaklaşımlar(6.basım)”, Beta Yayın Dağıtım, İstanbul, 297, Kalite Derneği Benchmarking Uzmanlık Grubu,16, 1998

- Uygulama kıyaslaması
- Yönetim kıyaslaması

Stratejik kıyaslamada; en başarılı stratejilere sahip olduğu kabul edilen kuruluşlar ile kıyaslama çalışması yapılır. Bunun için önce, bu kuruluşların hangileri olduğu saptılır. Daha sonra, kıyaslanan kuruluşun bu stratejileri nasıl belirlediği, uygulamaya nasıl koyduğu ve bu stratejilerin performans gelişimine nasıl katkıda bulunduğu incelenir ve önerilenler organizasyona adapte edilir.⁵⁵

Uygulama stratejisinde; maliyet içeren her faaliyet, bu faaliyeti en iyi yerine getiren kuruluşun faaliyeti ile kıyaslanır.⁵⁶

Yönetim kıyaslamasında ise; yönetim fonksiyonları en başarılı – en iyi uygulamalarla kıyaslanır.⁵⁷

3.2.2. Sonuç Ya da Süreç Odaklı Kıyaslama

Sonuç odaklı kıyaslama çalışmasında, en iyi sonuçlara sahip kuruluşların sonuçlarına ve onların daha iyi sonuçlar elde edilmeye çalışılır. Bu tip kıyaslama çalışmasını yapan kuruluşlar, daha çok rakiplerin sonuçları ile ilgilenir. Rakiplerin sonuçları ile kendi sonuçlarını karşılaştırılır ve rakiplerine göre ne durumda olduklarını tespit eder. En iyi sonuçlara yetişmek ya da onlardan daha iyi sonuçlara sahip olmak için süreçlerini iyileştirmeye çalışır.⁵⁸

3.2.3. Ortağın Seçimine Göre Kıyaslama

Kuruluş, kıyaslama ortağının seçimine bağlı olarak, kıyaslama üç farklı şekilde gerçekleştirilebilir.⁵⁹

- a. Kuruluş içi kıyaslama
- b. Rekabete dayalı kıyaslama
- c. Farklı sektör uygulamaları ile kıyaslama

⁵⁵ “What is benchmarking?, What is practice?, more Terms”,5

⁵⁶ Koçel, a.g.e. 297

⁵⁷ “Benchmarking Manuel: What and Why: Definitions”, 2

⁵⁸ GÜR, Jale, Kalite Maratonu, ASID, KOSGEB, Ankara, Haziran, 1996

⁵⁹ NEMLİOĞLU, Samim, “Benchmarking(Kıyaslama)”. Arçelik A.Ş. Çayırova İşletmesi Kalite Güvence Müdürlüğü, Evran 17, Haziran-2000, s.3-4,

3.3. Kıyaslama Uygulaması

3.3.1. Kıyaslama Süreci

Kıyaslama, bir adımda gerçekleştirilebilecek bir faaliyet değil, belirli bir zaman gerektiren, bazı aktiviteleri içeren ve belirli bir maliyeti olan bir süreçtir.⁶⁰

3.3.2. Kıyaslama Sürecinin Adımları

3.3.2.1. Kıyaslama Konusunun Belirlenmesi

Benchmarking sürecinin ilk aşamasında en önemli soru benchmarking bilgisinin müşterisinin kim olduğudur. Daha sonra kritik başarı faktörlerinin tanımlanması gerekir. Bu faktörler müşteri tatminini etkiler ve örgütün başarısı için gerçekleştirilmesi gereken hayati uygulamalardır. Bu nedenle kritik başarı faktörlerine öncelik verilmelidir. Çünkü benchmarking düşük veya orta derecede önemli olan konuların araştırılmasında kullanılacak bir süreç ya da sadece bir bilgi toplama tekniği değildir. Benchmarking süreci sonunda alınacak kararlar yapmakta olduğumuz işin temelinde değişikliklere yol açabilecektir.

Proje, bir yıldan daha az bir sürede tamamlanabilecek şekilde seçilmelidir. Eğer proje, önemli bir meseleyi ele alıyorsa, yönetim gerekli zamanı ve kaynakları tahsis etmeye istekli olmalıdır. Benchmarking ekibi tecrübeli değilse, daha mütevazı bir projeden başlanabilir. Amaç, örgütün tecrübe kazanmasını sağlamak ve başarılı ilk projeye sahip olmaktır.

Bir benchmarking projesi seçildiğinde, görev açıkça ortaya konmalı, amaç ve ulaşılabilecek sonuçlar belirlenmelidir. Bu aşamadaki doğru olmayan tanımlama, sonraki aşamalarda kaynak ve zaman kaybına neden olabilecektir.

Aşağıda Xerox firmasının benchmarking projelerini belirlerken personelinden göz önüne almasını istediği 10 soru verilmektedir. Bu soruların odağı maliyetlerin ve problemlerin azaltılması, müşteri tatmini, sürekli iyileşme ve pazarda lider olma gibi kritik başarı faktörü olarak tanımlanabilecek konulardır.

⁶⁰ Colin W. Fuller, "Key Performance Indicators for Benchmarking Health and Safety Management in Intra and Inter Company Comparisons", Benchmarking for Quality Management and Technology, Vol, 4 No. 3, 1997, s.165-166

Benchmarking süreci için konu seçiminde Xerox'un sorduğu 10 sorulu sistem⁶¹:

- Departman ya da kuruluşun başarısında en kritik faktör hangisidir ?
(Örneğin; müşteri tatmini)
- En çok probleme yol açan faktörler nelerdir ?
- Müşteriye hangi ürünler ya da hizmetler sunulmaktadır ?
- Kuruluş içinde hangi problemler tanımlanmıştır ?
- Kuruluştaki hangi kısımlarda rakiplerin baskıları hissedilmektedir ?
- Kuruluştaki ana harcamalar nelerdir ?
- Hangi fonksiyonlar en yüksek maliyeti karşılar ?
- Hangi fonksiyonlar gelişmeye en açık olanlarıdır ?
- Kuruluşu pazarda rakiplerinden ayıran en önemli etkiye sahip fonksiyonlar hangisidir ?

Benchmarking süreci konusu belirlendiğinde kuruluşun performansını etkileyen önemli faktörler de belirlenmiş olmaktadır.

3.3.2.2. Kıyaslama Ekibinin Belirlenmesi

Benchmarking çalışmalarının başarısı büyük ölçüde ekip çalışmasının etkinliğine bağlıdır. Ekipteki kişilerin niteliği projenin önemini yansıtmaktadır. Benchmarking bireyler tarafından da yapılabilir fakat iş yükünün fazlalığı, üyelerin deneyimleri, farklı yaklaşımları, özel yetenekleri vb. nedenler yanında benchmarking müşterilerinin bu sürece katılması gereği ekip çalışmasının önemini ortaya koyar. Ekip üyelerinde şu özelliklerin bulunması önemlidir.

- Benchmarking konusunda yeterli bilgi ve tecrübeye sahip,
- Müşteri ihtiyaçlarını anlamış,
- Tavsiyeleri uygulanabilecek yetkilere sahip kişiler olmalıdır.

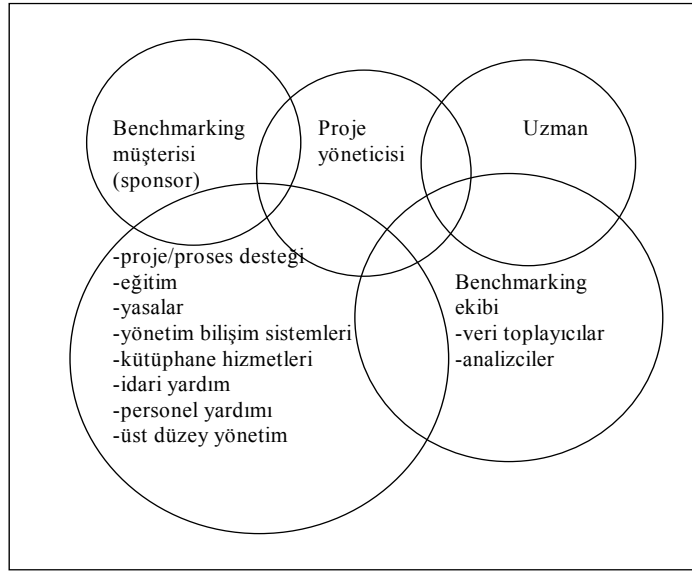
Ekip büyüklükleri ikiden sekize kadar değişebilir. Projenin alanının büyümesi halinde, sayılar daha da büyüyebilir, geçici üyeler atanabilir. Benchmarking sürecinde, kuruluşun bu konuda eğitim görmüş kendi uzmanları yer alırlar. Bu uzmanların süreçteki görevleri,

⁶¹ Nemlioğlu, s.9

benchmarking sürecinin organizasyonu, eğitim verme ve sürece sürekli katılım olarak özetlenebilir.

Dış benchmarking uzmanlarından özellikle başlangıç aşamasında yararlanır. Kuruluşun çalışmaları da benchmarking projelerinde planlama, yönetim, analiz ve sunuşlarda görev alırlar. Bu kişilere başlangıçta bir benchmarking eğitimi verilmelidir.

Tipik bir benchmarking ekibinin yapısı aşağıdaki şekilde gösterilmektedir.



Tablo 3: Benchmarking Ekibinin Yapısı

Burada önemle belirtilmesi gereken husus, değişimi gerçekleştirecek 'süreç sahipleri'nin de bizzat işin içinde olmalarıdır. Bu insanlar olayları kendi gözleriyle görmelidirler. Üst düzey yöneticilerin ya da danışmanların kıyaslama yapıp sonra da sürecin asıl 'sahiplerine' ne yapacaklarını anlatmalarının hiçbir yararı olmayacaktır.

3.3.2.3. Kıyaslanacak Kuruluşun Belirlenmesi

Bu aşamada, incelenecek konuda uygulamaları 'en iyi' olan kuruluşların belirlenmesi önem taşımaktadır. Ancak araştırmalar, düşük performanslı işletmelerde biraz daha iyi performans gösteren kuruluşların benchmarking için daha kullanışlı model oluşturduklarını ortaya koymaktadır.

Uygulamaları ihtiyacımızla uyuşan, işbirliğine yanaşan ortaklarla çalışma benchmarking çalışmalarını doğru sonuçlara ulaştıracaktır. Benchmarking sürecindeki ortaklık kavramı; geleneksel rekabete dayalı analiz yöntemine göre bilgi toplamaktan farklı bir yaklaşımdır. Çünkü, geleneksel yöntemde rakipler düşman gibi görülmektedir. Benchmarking'de ise, ortaklık ve karşılıklı bilgi alış verişi esastır.

Bir ortağı seçme yaklaşımı, neyin benchmark edilebileceğinin açık bir tanımı ile başlamalıdır. Çoğu benchmarking faaliyetinin amacı 'en iyi' den öğrenmek olduğundan, önce en iyi uygulamayı bulmak gerekir. ABD için iyi bir kaynak, faaliyet alanına göre en iyi uygulamaya sahip şirketleri araştıran ve listeleyen danışman kuruluşlardır.

Benchmarking ortağı belirlenirken en iyi uygulamalara sahip şirketlerin tanımlanmasında şu bilgi kaynaklarından yararlanılabilir⁶².

- Süreç Sahipleri
- Dahili ve harici müşteriler
- Profesyonel kuruluşlar
- Yerel göstergeler ve seminerler
- Gazete ve dergi makaleleri
- Endüstri uzmanları
- Tedarikçiler

Bu bilgi kaynaklarına ilave olarak⁶³

- Kuruluşların almış olduğu özel ödüller (Kalite ödülü vb...)
- Hükümet birimleri, analistler, üniversiteler tarafından yayınlanan özel raporlar.
- Tanınmışlık ve uzmanların olumlu fikirleri
- Danışmanlardan elde edilen bilgiler

Batıda genellikle aynı endüstri grubuna bağlı bazı şirketler aralarında benchmarking örgütleri oluşturmaktadırlar. Bu tip bir örgüt örneği telekomünikasyon alanında faaliyet gösteren AT&T, Bell Atlantic, MCI, GTE'nin de aralarında bulunduğu 18 şirketin kurduğu 'Telekomünikasyon Benchmarking Konsorsiyum'dur. Bu konsorsiyum aracılığı ile firmalar

⁶² George and Arnold, s.215

⁶³ Nemlioğlu, s.13

birbirinden bilgileri kolayca alabilmekte, birlikte öğrenmeyi ve rekabet üstünlüğünü sağlayabilmektedirler.

Bu aşamada önemli olan, en güvenilir bilginin hangi muhtemel ortaklardan sağlanacağına karar vermektir. Daha sonra, hangi örgütlerin en az yasal sorun çıkaracağını ve hangileri ile en çok işbirliği ihtimali olduğunu hesaba katmaktır.

3.3.2.4. Verilerin Toplanması ve Analiz Edilmesi

Bu adım, seçilen hedeflerden bilgi toplama, şirket ziyaretleri ve şirket ziyaret sonuç raporunun oluşturulması için plan yapılmasını kapsar. Bu adımın doğru uygulaması kuruluşun performansını artırmada doğrudan kullanılacak verilerin elde edilmesini sağlayacaktır. Aksi ise, elde edilen veriler kullanışsız ya da amaçlarınıza uygun olmayan verilerdir.

Bu aşamada benchmarking ortakları ile ilişki kurulur ve kesinleştirilmiş bir protokole göre bilgiler toplanır. Daha sonra analiz edilmek üzere özetlenir. Benchmarking bilgisi gerçek müşteri ihtiyaçları ve seçilmiş olan konuya göre analiz edilir.

Benchmarking'in temel kurallarından biri, diğer kuruluşların ürünlerini, hizmetlerini ve süreçlerini anlama girişiminde bulunmadan önce kendi süreçlerimizi, ürünlerimizi ve hizmetlerimizi bilmemiz gerektiğidir. Bu nedenle başka bir kuruluş hakkında bilgi toplamaya geçmeden önce kendi uygulamalarımız hakkında bilgi toplamak ve analiz etmek zorundayız.

Bilgi toplama yönteminin seçimi de önem taşımaktadır. Bunlar, telefon görüşmeleri, ziyaretler, anketler, yayınlar, arşiv araştırmaları vb. dir. Bu yöntemlerden hangilerinin kullanılacağı zaman sınırlamalarına, maddi sınırlamalara, tecrübeye ve bilgi toplama felsefemize bağlıdır. Her birinin ayrı avantaj ve dezavantajları vardır.

Bilgiler toplanırken protokol kurallarına uyulması da son derece önemlidir. Benchmarking ortaklarına yaklaşımımız onların çıkarlarına ve programlarına aykırı olmamalı, benchmarking ortakları ile temas kurulacağı zaman daima şirket hiyerarşisine uyulmalı ve sonra görüşülecek kişiye ulaşılmalıdır. Görüşme konusu önceden belirlenmeli ve görüşme sırasında bu konunun dışına çıkılmamalıdır. Başka konuların araya sokulmaması uygun olacaktır. Ziyaretlerdeki eleman sayısı da sınırlı olmalıdır (bir veya iki kişi).

Benchmark faaliyetlerinde ev sahibi şirketlerin üzerinde durmaları gereken en önemli konulardan birisi de '*gizlilik*'. Tecrübeli ev sahibi şirketler, ziyaretlerden önce soru setlerinin hazırlanıp gönderilmesini isterler. Bu uygulama ev sahibi şirkete benchmarking ihtiyaçlarını ve her soru için gerek duyulan ayrıntı seviyesini belirleme imkanı verir.

Alıp-vermenin tamamlanmasından sonraki önemli nokta benchmarking sonuçlarından fayda sağlanmasıdır. Bu da toplanan bilgilerin sınıflandırılması ve analizini gerekli kılar. Bilgiler analiz edilirken, eksik ya da yanlış veya tutarsız bilgiler olup olmadığı kontrol edilmelidir. Güvenilmeyen, yanlış ve konu ile ilgili olmayan veriler atılmalıdır.

Son aşama ise gereken sonuçların çıkarılmasıdır. Analizde son hedef diğer kuruluşların faaliyetlerini daha iyi anlamak ve bu bilgiyi kendi performansımızı artırmak için kullanmaktır. Burada en zor işlerden biri mantığa uygun karşılaştırmalar yapmak ve bu bilgilerden anlamlı sonuçlar çıkartabilmektir. Benchmarking araştırmasının temel sonuçlarından biri de kuvvetli ve zayıf yönlerimizin anlaşılmasıdır. Böylece kuruluşumuz ürün, hizmet ve iş süreçleri veya çıktıları ile rakiplerimizin veya en iyi uygulamalara sahip kuruluşlarınkileri karşılaştırma mümkün olabilecektir. Her türlü performans farklılıkları ortaya çıkarılmış olacaktır. Böylece dikkatlerin olumsuz faktörlerin üzerinde yoğunlaşması sağlanmış olacaktır.

3.3.2.5. Hedeflerin Belirlenmesi ve İyileştirme Çalışmalar

Benchmarkingın nihai amacı iyileştirici uygulamaların yürürlüğe konulmasıdır. Zaten benchmarking süreci yeni uygulamaları faaliyete geçirme isteği ile yürütülmektedir. Eğer bu faaliyetlerin sonunda taraflar bekledikleri yararları elde edemezlerse sürecin devamlılığı riske girebilir.

Faaliyetler sonunda bir benchmarking raporu düzenlenmelidir. Bu raporda nelerin alınıp-verildiği, toplanan verileri ve öğrenimin en önemli noktalarını belgelemelidir. Bu rapor, yalnızca benchmarking yapan için değil, yapılan için de önemlidir. Ev sahibi şirkete de nihai rapordan bir nüsha vermek ilişkilerin artırılmasında önemli bir rol oynayabilir. Varılan sonuçların benchmarking müşterilerine ulaştırılması (yönetici grubu veya kuruluş içindeki diğer birimler) sözlü olarak yapılabilir. Bu tip sonuçlar müşterilere soru sorma fırsatı sağlar. Benchmarking ekipleri benchmarking çalışmalarının sonucu olarak hangi faaliyetlerin gerçekleştirileceğine karar verirler.

2. BÖLÜM

EĞİTİM KURUMLARINDA KURUMSAL PERFORMANS ÇALIŞMALARI ve ÜLKEMİZDEKİ UYGULAMALAR

1. Eğitim Kurumlarında Kurumsal Performans Değerleme İhtiyacı

Performans değerlendirme kavramı “kişilerin, birimlerin ya da kurumların performanslarının önceden belirlenmiş standartlara göre ya da benzer diğerlerinin performanslarına temelinde ölçülmesini içeren bir süreç”⁶⁴ olarak tanımlanmaktadır. Bugün artık modern yönetim yaklaşımları, her organizasyonun çalışanları ve yöneticileri tarafından uzlaşılı ile oluşturulmuş birer vizyonu ve misyonunun bulunması gereğini vurgulamaktadır. Vizyon ve misyon doğrultusunda önce kurumun hedefleri belirlenir, daha sonra da kurum hedefleriyle ilintili olarak birim hedefleri tespit edilir. İşte bu noktada kurumda / birimde yer alan kişilerin takım olarak başarılarının belirlenmesi ve değerlendirilmesi önem kazanmaktadır. Kurumsal performans değerlemesinde klasik ve yaygın yöntem olarak denetim göze çarpmaktadır. Denetim kavramı ilk olarak finansal alanda ortaya çıkmış, sonradan kalite, çevre gibi başka alanlara da yayılmıştır. Başlıca özelliği, sonuçların başta saptanmış kurallar ya da performans standartları ile karşılaştırılması, başta saptanmış ölçme ya da değerlendirme kriterlerinin uygulanması, bir üçüncü şahıs tarafından yürütülmesi ve denetlenen tüm faaliyetlere ilişkin istatistiksel örneklerden sonuçlar çıkarılmasıdır. Bu nedenle denetim, uygulanması gereken kuralları önceden saptanmış olan tüm organizasyon faaliyetleri için yapılabilir. Örneğin personel yönetimi veya lojistik gibi. Gerçekten de çoğu büyük organizasyonun bir denetim birimi vardır ve bu birimin görevi, organizasyonun çok önemli gördüğü tüm alanlarda doğru iş yapılmasını sağlamaktır. Türk kamu bürokrasisinde denetim uzun yıllardır kullanılagelen bir değerlendirme metodu olarak göze çarpmaktadır. Bu iş için hemen her kamu kuruluşunun teftiş kurulları bulunmakla birlikte, zaman zaman kurumlar bakanlıklara doğrudan bağlı teftiş kurulları veya Başbakanlık Teftiş Kurulunca da denetlenmektedirler.⁶⁵

⁶⁴ SÜMER, H.C., *Performans Değerlemesine Tarihsel Bir Bakış ve Kültürel Bir Yaklaşım, Akademisyenler ve Profesyoneller Bakış Açısıyla Türkiye’de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları*, Editör Yrd. Doç. Dr. Zeynep AYCAN, 1.baskı, Ankara; Türk Psikologlar Derneği Yay, 2000, s.59

⁶⁵ ATAY, Cevdet, *Devlet Yönetim ve Denetim*, Marmara kit, Bursa, 1997., s.5-24, PARLAK, Bekir, *Yönetim Bilimi*, Melisa Matbaacılık, Bursa, 2001, s. 301-329

Bir diğerkurumsal performans değerleme metodu da öz değerlendirmedir (organizational self assessment). Denetim kavramı ile arasındaki en temel fark denetleyenin organizasyonun kendi içerisinden olmasıdır. Burada kurumun misyonları ile mevcut durumunu karşılaştırılarak, potansiyelini(yeteneklerini) ortaya çıkarma amacı güdölür. Bu nedenle de bildiğimiz kalite değerlendirme sürecinden çok daha geniş kapsamlıdır. Nihai amaç, güçlü ve zayıf yönlerin ortaya çıkartılarak organizasyonun yeteneklerini, misyonları ve hedefleri ile uyumlu hale getirmek için neler yapılması gerektiğinin planlanmasıdır. Değerlendirmeyi yapan organizasyonun kendisi olduğundan, bu sürece öz değerlendirme denilmektedir. Amaç iyileştirme planlarının hazırlanması olduğundan yaklaşım teşhise yöneliktir. Bu nedenle kendi kendine teşhis terimi de kullanılabilir.⁶⁶ Bu metodun Milli Eğitim Bakanlığına bağlı kurumlarda uygulandığı bilinmekle beraber genel olarak Türk kamu bürokrasisinde uygulandığı söylenemez.

Kurumsal performansı ölçmek için Dünya’da ayrıca Malcolm Baldrige, Deming Ödölü ve EFQM Mükemmellik Modelleri de kullanılmaktadır.⁶⁷

2. Avrupa’da ve Ülkemizde Eğitim Kurumlarında Kurumsal Performans Değerlendirme Uygulamaları

Avrupa ülkelerindeki eğitim kurumlarındaki kurumsal performansla ilgili olarak; araştırma sahibinin de aralarında bulunduğu toplam 10 Avrupa ülkesinden resmi Ulusal Ajanslarının seçtiği 11 temsilcinin katıldığı 3-7 Ekim 2005 tarihinde Avrupa Birliği Projeleri Arion Çalışma Ziyaretleri kapsamında İtalya’da yapılan çalışmalardan faydalanılmıştır. Yapılan çalışmaların İngilizce raporu Ek-10 da verilmiştir.

Bu rapordan görüleceği gibi; 10 temsilcinin katıldığı ülkelerde farklı kurumsal performans değerlendirme sistemleri görölmele beraber iki farklı model (dahili ve harici) ön plana çıkmıştır.

Galler’de iyi geliştirilmiş; fakat İngiltere’deki teftiş sisteminden bazı yönlerde farklılıklar gösteren bir kurumsal performans sistemi mevcuttur. Sisteme ayak uydurmakla beraber, bu süreçteki en son gelişmeler okullardaki öz değerlendirme sisteminin önemini artırmıştır. Bu öz değerlendirme sisteminin doğruluğu mevcut teftiş sisteminin temelini

⁶⁶ Conti, Tito, *Kurumsal Öz değerlendirme*, çev. Günhan Günay, Kalder Yayınları, İstanbul, 1998

⁶⁷ VURAL, Cevdet, Performans Değerlendirme, www.yodged.com/performans/vural.ppt, 17 Nisan 2003

oluşturmaktadır. Galler’de öz değerlendirme sisteminin önem kazanmasıyla artık okul performanslarını karşılaştıran tablolar yayınlanmamaktadır.

İskoçya öz değerlendirme sistemi, Galler sistemine benzemekte beraber daha eski bir geçmişe dayanmaktadır. Bu sistem okul, yerel eğitim otoriteleri ve müfettişlerin aynı kriterleri kullanarak işbirliği içerisinde çalıştıkları uzun bir gelişim süreci geçirmiştir. İskoç öz değerlendirme ve kalite teminatı müfettiş, öğretmen, yönetici ve yerel otorite personelinin performansını ölçen bir grup ortak referans noktalarından oluşmuştur. Ayrıca bu sürecin uygulamalı ve paylaşımcı bir formatta geliştirilmesi planlanmıştır.

Estonya’da öz değerlendirme sistemi çok uzak bir geçmişe sahip değildir. Devlet müfettişleri tarafından harici olarak yapılmakta olan öz değerlendirmede, üzerinde durulan esas hedef iç öz değerlendirme sistemidir. Her okula, kendi öz değerlendirmesi için merkezi eğitim otoritelerinin ürettiği ana çerçeve üzerinden imkan sağlanmıştır.

Slovakya ise yönetmelikle bağımsız bir dış değerlendirme ajansı kurmuştur. Bu ajans ülke içerisindeki okullarda harici bir değerlendirme yapmaktadır; fakat bu değerlendirmeyi yaparken bireylerden çok sürece önem verir. Kullanılan metodlar öğretmen ve öğrencilere uygulanan anketler, test sonuçlarının analizi, ziyaretler ve ders gözlemleri ile ilgili tartışma konularını içerir. Okulun öz değerlendirme raporu bütün paydaşların görüş ve önerileri göz önüne alınarak hazırlanır. Ajans (SSI) okulların zayıf ve güçlü yönlerini tespit ederek gelişimine katkıda bulunacak başka alanlara da ışık tutar. Her teftiş ziyaretinin, eğitim sisteminin ilkelerini her yönden geliştirebilecek olmasına dikkat edilir. Ayrıca Ajans okulların kendi öz değerlendirme süreçlerini geliştirmelerine yardım eden bir amaç taşır.

Saksonya’da okulların ve Saksonya eğitim sisteminin dış denetçilerle değerlendirmesini sağlayan bir yeni araç geliştirilmiştir. Giriş fazı 2006 Mart ayında bitecektir. Harici değerlendirme kavramı zaten daha önceden geliştirilmiş ve farklı türdeki 9 okulda denenmiştir. 2-3 uzman her okula 2-3 günlük otuza yakın sınıf teftişlerini içeren ziyaretler düzenler. Bu ziyaretlerde yönetici, öğretmen temsilcileri, öğrenci ve ailelerle görüşmeler yapılır. Bütün öğretmenler ve bazı aile ve öğrenci gruplarına anketler düzenlenir. Daha sonrada okulun güçlü ve zayıf yönlerini gösteren veriler kullanılarak bir rapor hazırlanır. Okulun bu konuları göz önüne alan bir hareket planı hazırlanması beklenir.

Hollanda’da ise harici bir değerlendirme 4 yılda bir yapılır. Fakat okul performans göstergeleri yıllık olarak değerlendirilir ve diğer kurumların sonuçları ile karşılaştırılır. Ayrıca bu raporlar teftiş kurulunun internet sitesinde de yayınlanır.

Türkiye’deki öz değerlendirme sistemi, bu tip çalışmaların önemi artması ve kriter yakınlıkları açısından İskoçya ve Galler ile benzerlikler göstermektedir. Ancak her yıl okullar arasında düzenlenecek olan bir ödül yarışma sistemi ile okullar motive edilmeye çalışılmaktadır.

Portekiz’de ise hem harici hem de dahili bir değerlendirme sistemi vardır. Portekiz’de öğretmenlerin diğer bazı katılımcı ülkelerin öz değerlendirmenin önemi konusunda göstermiş oldukları hassasiyet benzeri bir kültür değişimine ihtiyaç vardır.

İspanya kendine özgü bir öz değerlendirme sistemi kurmuştur. 12 yıllık bir süreçte sınıflar, okul yönetim takımları, okul iklimi, öğrencilerin sınıf akademik sonuçları ve okul yöneticileri değerlendirilmektedir. Amaç daima okulların gelişimi ve iç değerlendirme süreci olmuştur. İspanyadaki okullar aynı zamanda PISA ve ISO 9001 sistemine katılmaktadırlar.

İtalya’da ise bu sistem zorunlu değildir, fakat pek çok okul kendi öz değerlendirme sistemlerini oluşturma çabası içindedir. Önerilen araçlar direk eğitimle bağlantılı olmadığından, Pisa ve Lisbon’daki çalışma grupları okullarda kullanılabilecek daha uygun kriterlere sahip araçlar geliştirmişlerdir. Okul yönetimlerinin değerlendirilmesi İtalya’da bazı sorunlara neden olmuş ve pek çok okul tarafından benimsenmemiştir. Fakat okullar ISO 9001 sistemlerini gönüllü olarak kullanmaya başlamışlardır.

Bu sistemlerin gelecekteki etkisi şu olmuştur: Katılımcı ülkelerde gözlenen farklı okul değerlendirme sistemleri, bu sistemlerin gelecekteki etkilerinin de farklı olacağı anlamına gelmektedir. Fakat katılımcı ülkeler, farklı ülkelerin beraber çalışarak kendi sistemlerini geliştirmelerinin gerekli olduğuna karar vermişlerdir.

Ülkemizde eğitim kurumlarında kurumsal performansla ilgili değerlendirmeler sadece müfettişlerin denetimleri ile yapılmaktadır. İlgili mevzuatta yer alan ölçütlere göre müfettişlerin kurumlarda yaptıkları denetimlerdeki gözlemlerden alınan veriler değerlendirilmektedir. Son yıllarda Milli Eğitim Bakanlığında bazı gelişmeler olmaktadır. Bu nedenle, Milli Eğitim Bakanlığında yapılan diğer çalışmaları incelemek yararlı olacaktır.

Okulda Performans Yönetim Modeli, EARGED tarafından yapılan bazı araştırmalar sonucu elde edilen bulgulardan yararlanılarak geliştirilmiştir.⁶⁸ Bunlar, “Öğretim Yükü Analizi (1995)”, “Terfi Nedeni Olarak Hizmetiçi Eğitim (1995)”, “Öğretmen Değerlendirme (1995)”, 21. Yüzyıla Girerken Türk Eğitim Sisteminin İhtiyaç Duyduğu Çağdaş Öğretmen Profili (1998)”adlı araştırmalardır. Okul gelişim çalışmalarında geliştirilen Müfredat Laboratuvar Okulları (MLO) Modeli (1999) adlı çalışmada okul yöneticilerinin, öğretmenlerin yeterlik alanları belirlenmiş, okullarda teftiş sisteminin rehberlik ve danışmanlık ağırlıklı bir yaklaşımla ele alınması ilke olarak benimsenmiştir. Bu çalışmanın uzantısı olarak, 1996 yılından itibaren “MLO’larda Teftiş” adlı bir dizi hizmet içi eğitim etkinlikleri düzenlenmiştir.

EARGED tarafından 2000 yılında “Öğretmenlerin Performans Değerlendirme Modeli ve Sicil Raporları (2000)” adlı araştırma yapılmıştır. Bu araştırmada; 2036 sınıf öğretmenin, 1138 branş öğretmenin, 487 ilköğretim müfettişinin, 129 ilçe milli eğitim müdürünün, 138 il milli eğitim müdür ve müdür yardımcılarının olmak üzere toplam 4272 kişinin görüşleri alınmıştır. Elde edilen bulgulara göre; öğretmenlerin performans değerleme sürecinde okul yöneticisi, müfettiş, zümre öğretmenleri, öğretmenin kendisi, veli ve öğrencinin de yer alması istendiği ortaya çıkmıştır. Yine bu araştırmada, öğretmen performansının değerlendirilmesinde kullanılması gerektiği düşünülerek hazırlanan ölçütler araştırmaya katılan gruplar tarafından “tamamen düzeyinde” kabul görmüştür. Öğretmen performansını etkileyen sorunlar arasında “değerlendirme sonuçlarının öğretmene bildirilmemesinden dolayı kendi performansı hakkında bilgi sahibi olmaması” belirtilmiş, dolayısıyla geliştirilen değerlendirme modelinde, değerlendirme sürecinin açık ve karşılıklı uzlaşmaya dayalı olarak yapılandırılması tasarlanmıştır.

Literatür taraması yapılmış, üniversitelerin ilgili bölümlerinden akademisyenlerin görüşü alınarak taslak model geliştirilmiştir. Geliştirilen taslak model ve değerlendirme formları, Kasım 2000 tarihinde MLO yöneticilerine, Ekim 2001 tarihinde MLO müfettişlerine hizmetiçi eğitim çalışması olarak sunulmuştur. Üç eğitim sendikasıdan taslak modeli ilişkin yazılı görüşler alınmıştır. Kasım 2001 tarihinde iki insan kaynakları uzmanı ile görüşülmüştür. Geliştirilen taslak model Mayıs 2002 – Temmuz 2002 tarihleri arasında Ankara, Eskişehir, Balıkesir, İzmir, Hatay, Malatya illerinde bölge toplantıları yapılarak 23 ilde bulunan il MLO teftiş gruplarından görevli müfettişlere, MLO yöneticilerine, Temmuz

⁶⁸ “Okulda Performans Yönetimi Modeli”, T.C. Milli Eğitim Bakanlığı EARGED, Ankara, 2006. sf: 25

2002 tarihinde Aksaray'da Eğitim Teknolojileri İl Formatörlerine tanıtılmış ve görüşleri alınmıştır. Alınan tüm görüşler taslağa yansıtılmış ve taslak model kitaplaştırılarak basımı yapılmıştır.

Söz konusu taslak modelde, öğretmenlerin performans değerlendirme sürecinde yer alacak olan çoklu veri kaynakları;

- Öğrenci (%5)
- Veli (%5)
- Öğretmenin kendisi (öz değerlendirme) (%10)
- Meslektaşları (%5)
- Okul Yöneticileri (%35)
- Müfettiş (%40) olarak belirlenmiştir.

Taslak modelde okul yöneticilerinin performans değerlendirme sürecinde yer alacak olan çoklu veri kaynakları;

- OGYE (%15)
- Zümre öğretmenleri (%10)
- Yönetici yardımcısı (%10)
- Yöneticinin kendisi (%15)
- Müfettiş (%50) olarak belirlenmiştir.

Taslak modelde kurum performans değerlendirme sürecinde ise yalnızca müfettişe yer verilmiştir. Ayrıca yine taslak modelde; kurum performans değerlendirme sürecinde her öğretim yılı müfettişin en az üç kez gitmesi ön görülmüştür. Görüleceği gibi kurumsallaşmış bir yapı yerine müfettişlerin gözlemleri ile yetinilmektedir. Bir planlama ile bağlantı kurulması söz konusu değildir.

Milli Eğitim Bakanlığı bünyesinde yine “Teftişte Performans Değerlendirme Modelinin geliştirilmesi ve Pilot Uygulamalarının Gerçekleştirilmesi” çalışmaları 2001-2005 çalışma programına alınmıştır.⁶⁹

Kurumsal performansın belirlenmesi , aşağıdaki kriterlere göre 5 dereceli (1,2,3,4,5) puanlama yapacak şekilde müfettiş (%50), yönetici-öğretmen (%25), öğrenci (%20) ve veli (%5) tarafından gerçekleştirilir:⁷⁰

1. Bina ve Donanım Yeterliliği
2. Yönetim Planlamaları ve Uygulamaları
3. Eğitim-Öğretim Planlamaları ve Uygulamalar
4. Kaynak Kullanımı
5. Karar Verme ve Sorun Çözme
6. İletişim-Koordinasyon
7. Rehberlik ve Psikolojik Danışma Hizmetleri
8. Eğitici Etkinlikler
9. Öğretmen Performans Değerlendirme
10. Yönetici Performans Değerlendirme
11. Pansiyon Hizmetleri

Milli Eğitim Bakanlığına bağlı eğitim kurumlarında pilot uygulamaları yapılan çalışmalarda; müfettişlerle ilgili “İlköğretim Kurumlarında Performans Değerlendirme Formu” Ek- 1 de, yöneticiler ve öğretmenlerle ilgili form ise Ek- 2 de, öğrencilerle ilgili form Ek- 3 de, velilerle ilgili form Ek- 4 de verilmiştir.

Görülebileceği gibi yapılan bu kurumsal performans değerlendirme çalışmalarında yukarıda sözü edilen paydaşlarla yapılan anketlerde 5 li derecelendirme bulunmaktadır. Sorulan sorulara paydaşlarca verilen cevaplar değerlendirilerek ortalaması alınmaktadır. Böylelikle belirlenen sorulara göre kurumların performansları ortaya çıkmaktadır. Ancak burada statik bir soru cevap yöntemi kullanılmaktadır. İyileşmeye açık alanlarında en

⁶⁹ İlköğretimde Denetim ve Performans Değerlendirme Esasları, Milli Eğitim Bakanlığı Teftiş Kurulu, Ankara. 2004. önsöz

⁷⁰ İlköğretimde Denetim ve Performans Değerlendirme Esasları, Milli Eğitim Bakanlığı Teftiş Kurulu, Ankara. 2004. sf:23

önemlisi ise bir kurumun her hangi bir hedef belirlememesidir. Böyle olunca sadece mevcut durum tespit edilip kurumlara bildirilmekle ve gereğinin yapılması istenmekle kalınmaktadır.

2005 yılından itibaren iyi bir gelişim yaşanmıştır ve eğitim kurumları arasında bir ödül süreci başlatılmıştır. “**Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları Ödül Yönergesi**” adlı mevzuatla gerçekleştirilen bu çalışmada okul ve eğitim kurumlarının sürece başvurusu zorunlu değildir. Bu yönüyle sistematik bir yayılım söz konusu olmamakla birlikte önemli bir gelişimdir. Bu yönergenin amacı, Bakanlığa bağlı okul ve kurumlarda toplam kalite yönetimi uygulamalarında emsallerine göre üstün başarı gösteren okul/kurum ve ekiplerin ödüllendirilmesine ilişkin esas ve usulleri düzenlemektir.⁷¹

Ödül süreci aşağıdaki ilkeler çerçevesinde yürütülür:

- a)Ödül süreci, her yıl belirlenen plan ve program çerçevesinde gerçekleştirilir.
- b) Bakanlığa bağlı her derece ve türdeki okul/kurum, ödüle başvurabilir.
- c)Ödül; okul/kurum çalışanlarında kalite bilinci kazandırma, ortak aklı kullanma, tüm süreçlerde; sürekli geliştirme ve iyileştirme, verimliliği artırma, rekabet ortamı oluşturma, kalite uygulamalarını yaygınlaştırma, eğitimin kalitesini ulusal ve uluslararası okullarla/kurumlarla karşılaştırma gibi kalite yönetimi hedeflerinin ne derece gerçekleştirildiğini belirlemeye yöneliktir.
- d) Ödül sürecinde; güvenirlik, objektiflik, şeffaflık ve genellik esastır.
- e)Rapor değerlendirme sonucunda son değerlendirmeye kalan okullara/kurumlara saha ziyareti yapılır.
- f)Değerlendirme, değerlendirilen okulun/kurumun gelişmesine katkı sağlayacak sonuçlar içermelidir.
- g)Ekiplerin değerlendirilmesinde; okulun/kurumun bulunduğu çevrenin şartları dikkate alınır.
- h) Değerlendiriciler, değerlendirme konusunda yeterli ve yetkin kişiler arasından seçilir.
- i) Değerlendiriciler, değerlendirme ve puanlama konusunda ihtiyaç halinde eğitime alınır.

TKY uygulamaları çerçevesinde ödüller; yılın kaliteli okulu/kurumu ve yılın ekibi ödülü olmak üzere iki kategoride verilir. Ödül için okullar/kurumlar, yaptıkları çalışmalarla ilgili olarak; yılın kaliteli ekibi kategorisinde 15 sayfayı, yılın kaliteli okulu/kurumu

⁷¹ “Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları Ödül Yönergesi”, Madde 3,4

kategorisinde ise 40 sayfayı geçmeyecek şekilde, hazırlayacakları raporla bağlı buldukları millî eğitim müdürlüğüne başvururlar. Yapılan değerlendirme sonucu dereceye giren okul/kurum ve ekiplere: Bakanlıkça, İl/ilçe düzeyinde ödüller verilmektedir. Her yıl, ödül süreci takvimi Personel Genel Müdürlüğünce ilan edilir. İş ve işlemler bu takvime göre yürütülür. Ödül sürecinin sekreteryası Bakanlık merkez teşkilâtında Personel Genel Müdürlüğü (Yönetimi Değerlendirme ve Geliştirme Daire Başkanlığı), taşra teşkilâtında il/ilçe millî eğitim müdürlüğü tarafından yürütülür. Bakanlık merkez ve taşra teşkilâtındaki kurullar, değerlendirme ekiplerinde;

- a)Kurumlarında kalite çalışmalarında aktif görev almış olmak,
- b)TKY ve Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı Mükemmellik Modeli ve/veya Kalite Güvence Sistemleri konusunda eğitim almış olmak,
- c)Kalite Yönetimi konusunda akademik çalışma yapmış olmak ve/veya bu alanda eseri bulunmak şartlarından en az birini taşıyan kişileri değerlendirici olarak görevlendirir.

No	Rapor Ara Başlıkları
1.	İl/İlçe
2.	Okul/Kurum Adı
3.	Adres
4.	İletişim Kurulacak Kişinin Adı, Soyadı, Telefonu, E-Posta Adresi
5.	Ekibin Adı
6.	Ekip Üyelerinin Adı, Soyadı ve Unvanı
7.	Yaptığı Çalışmanın Adı
8.	Seçilen Problemin (İyileştirme Konusunun) Okul/Kurum İçin Önem Derecesi
9.	Problemin (İyileştirme Konusunun) Tanımı ve Analizi
10.	Problem Çözme (İyileştirme) Sürecinin Kısa Özeti
11.	Elde Edilen Sonuçlar

Tablo 4-1 : Milli Eğitim Bakanlığı En Kaliteli Ekip Kategorisi Rapor Başlıkları

Ayrıca, değerlendirme ekiplerinde konu ile ilgili faaliyetlerde bulunan sivil toplum kuruluşlarından, özel-kamu kurum/kuruluşlarından ve eğitimin paydaşlarından temsilci bulundurulabilir.

Kalite ödülü değerlendiricileri, Bakanlık merkez teşkilâtında Personel Genel Müdürlüğünce, taşra teşkilâtında il millî eğitim müdürlüğünce eğitime alınır. Yılın Kaliteli okulu/kurumu kategorisinde “Kalite Berati” alan okul/ kurum üç yıl süre ile aynı kategoride ödüle başvuramaz.⁷² Yılın kaliteli ekibi kategorisi rapor formatı Tablo 4-1 deki gibidir: Bu kategoride başvuracak okul/kurumlar, yaptıkları çalışmalarını aşağıda sıralanan başlıkları kullanarak 15 sayfayı geçmeyecek şekilde raporlaştırmaktadırlar.

Yılın ekibi kategorisi değerlendirme formu ise aşağıda verilmiştir olup 100 puan üzerinden değerlendirilmektedir:

Sıra No	DEĞERLENDİRME KRİTERLERİ
1.	Seçilen problemin kurum için önem derecesi (Öz değerlendirme sonuçları ile ilişkisi)
2.	Problemin tanımlanmasındaki yeterlilik
3.	Problem çözüme tekniklerinin doğru ve yerinde kullanılma derecesi
4.	Problemin çözüm seçeneklerinin belirlenmesi ve seçimi
5.	Problemin çözümündeki yaratıcılık düzeyi
6.	Problemin çözümü için geliştirilen öneri/önerilerin uygulanabilirlik derecesi (gerçekleşme süresi, maliyeti, gereken işgücü vb.)
7.	Çözüm önerisinin uygulanması için yapılan plânlama (geliştirilen önerilerin nasıl hayata geçirileceği, uygulama sürecinde muhtemel risklere karşı alınan tedbirler, hedef/ standartlar, bu hedef/standartların ölçülebilirliği vb.)
8.	Hedeflerin gerçekleşme derecesi/problemin çözümündeki başarı
9.	Çözümün okula/kuruma, hizmet götürülen kesime, çalışana vb. sağladığı katma değer
10.	Yapılan çalışmanın raporlama ve sunum kalitesi

Tablo 4-2 : Milli Eğitim Bakanlığı Ekip Kategorisi Rapor Değerlendirme Kriterleri

⁷² Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları Ödül Yönergesi

Yılın kaliteli okulu/kurumu kategorisi rapor formatı ise Tablo 4-3 te görüldüğü gibi olup Avrupa Kalite Vakfı Mükemmellik Modeline benzemektedir. Bu kategoride başvuracak okullar/kurumlar, yaptıkları çalışmalarını aşağıda sıralanan başlıkları kullanarak 40 sayfayı geçmeyecek şekilde raporlaştırmaktadırlar:

No	Rapor Ara Başlıkları
1.	İl/İlçe
2.	Okul/Kurum Adı
3.	Adres
4.	İletişim Kurulacak Kişinin Adı, Soyadı, Telefonu, E-Posta Adresi
5.	Okulun/Kurumun Tarihçesi ve Bugünkü Durumu(kısa)
6.	Okulun/Kurumun Yönetimi
7.	Okulun/Kurumun Plânı (Okul Gelişim Planı, Stratejik Plân vb.)
8.	İnsan Kaynakları Yönetimi
9.	Maddi Kaynakların ve Bilgi Birikiminin Yönetimi
10.	Süreç Yönetimi
11.	Sonuçlar (Öğrenci Memnuniyeti Algılama Sonuçları) <i>kurumlar için hizmet götürülen kesimin memnuniyeti</i>
12.	Sonuçlar (Öğrenci Memnuniyeti Diğer Sonuçlar) <i>kurumlar için hizmet götürülen kesimin memnuniyeti</i>
13.	Sonuçlar (Veli Memnuniyeti Algılama Sonuçları) <i>kurumlar için hizmet götürülen kesimin memnuniyeti</i>
14.	Sonuçlar (Veli Memnuniyeti Diğer Sonuçlar) <i>kurumlar için hizmet götürülen kesimin memnuniyeti</i>
15.	Sonuçlar (Çalışan Memnuniyeti Algılama Sonuçları)
16.	Sonuçlar (Çalışan Memnuniyeti Diğer Sonuçlar)
17.	Sonuçlar (Finansal Sonuçlar)
18.	Sonuçlar (Temel Performans Sonuçları)

Tablo 4-3 : Milli Eğitim Bakanlığı En Kaliteli Kurum Kategorisi Rapor Başlıkları

Yılın kurum kategorisi değerlendirme formu ise aşağıda verilmiştir olup 1000 puan üzerinden değerlendirilmektedir:

GİRDİLER
1. Kriter: Yönetim ve Organizasyon
Liderlerin, okulun/kurumun misyon, vizyon, ilke/değerlerinin oluşumuna sağladığı destek, Liderlerin okul/kurum ilke ve değerlerini davranışlarına yansıtmada örnek ve önder olması, Liderlerin, okul/kurum içerisindeki iyileştirme çalışmalarına, yenilikçilik ve yaratıcılığa, öğrenmeye ve birlikte çalışmaya sağladığı destek, Liderlerin okul/kurum yönetimine sağladığı destek (kurul ve komisyonların çalışmaları, temel süreçlerin tanımlanması, temel politika ve stratejilerin belirlenmesi vb.), Liderlerin, okul kurum çalışanları, hizmet götürülen kesim ve işbirliği yapılan kişi ve kurumlarla olan ilişkileri, Liderlerin yönetim etkinliğinin/performansının ölçülmesi, Liderlerin bireysel gelişimi nasıl sağlanmaktadır.
2.Kriter : Okulun/Kurumun Plânı (Okul Gelişim Planı, Stratejik Plân vb.)
Okulun/kurumun mevcut durum analizindeki başarısı, Okulun/kurumun uzun vadeli planlamasında paydaş beklentilerini/ihtiyaçlarını dikkate alması, Okulun/kurumun uzun vadeli plânlanması yapılırken; mevcut kurumsal performansın, araştırma ve inceleme faaliyetlerinin, Bakanlık plânlamalarının, yakın çevrenin ekonomik ve demografik göstergelerinin, eğitimde, bilimde yaşanan gelişmelerin dikkate alınması, Vizyon, misyon, hedeflerin, ilke ve değerlerin birbirleriyle uyumlu belirlenmesi, Temel politika ve stratejilerin belirlenmesi, Okulun/kurumun uzun vadeli plânlamasının ilgililere duyurulması, uygulama planlarına yansıtılması, Okulun/kurumun uzun vadeli plânlamasının zamanla gözden geçirilip güncellenmesi.
3.Kriter : İnsan Kaynakları Yönetimi
Çalışanların bilgi birikimi ve yetkinliklerinin okul/kurum için kullanılması, okul/kurum içi görevlendirmelerde yeterliliklerin dikkate alınması, Çalışan performansının uygun bir şekilde takdir edilmesi, ödüllendirilmesi, Etkin ekip çalışmalarının varlığı, Çalışanların bilgi birikimi ve niteliklerinin geliştirilmesi, Çalışanların yönetime katılımı, Çalışanların iletişim gereksinimlerinin saptanması ve karşılanması, Okul/kurum içerisindeki görev dağılımının yapılması, okuldaki kurul ve komisyonların oluşumu, çalışanların ve kurulların görev, yetki ve sorumluluklarının belirlenmesi, Çalışandan gelen yenilikçi ve yaratıcı fikirlerin değerlendirilmesi, Sosyal, kültürel ve sportif faaliyetlerin desteklenmesi, Çalışanların ücret ve ücret dışı olanaklardan adil bir şekilde yararlanması.
4.Kriter : Maddi Kaynakların ve Bilgi Birikiminin Yönetimi
Okulun/kurumun kaynaklarının belirlenen politika ve stratejiyi destekleyecek şekilde kullanılması, Bina, donanım ve malzemelerin amacına uygun kullanımı, Her türlü malzemenin bakım, onarım ve temizliğinin sağlanması, Teknolojik gelişmelerin takip edilmesi ve okul/kuruma taşınması, Teknoloji ve bilgi birikiminden azami ölçüde yararlanma, Okul/kurum bütçesinin yapılması, Okul/kurum içinde ve dışındaki kullanıcıların uygun bilgiye ulaşmasının sağlanması.
İŞLEMLER
5. Kriter : Süreç Yönetimi
Okul/kurum süreçlerinin analiz edilerek tanımlanması, Okul/kurum kritik süreçlerinin belirlenmesi, Okul/kurum süreçlerinin standardının belirlenmesi, Okul/kurum süreçlerinin performansının ölçülmesi, Okul/kurum süreçlerinin gözden geçirilerek paydaş beklentilerini karşılayacak şekilde iyileştirilmesi, Süreçlerde üretilen ürün veya hizmetten yararlananların memnuniyetinin ölçülmesi.

<p>→ (Yılım Kaliteli Kurum Kriterlerinin devamı)</p> <p style="text-align: center;">SONUÇLAR</p>
<p>Çalışan memnuniyeti ile ilgili sonuçlar</p> <p>Kariyer geliştirme, İletişim, Yetkelendirme (çalışanın görevi ile ilgili güçlü kılınması), Fırsat eşitliği, Kararlara katılım, Yönetimden memnuniyet, Takdir, tanıma sistemi, Performans değerlendirme sistemi, Okulun vizyon, misyon ve değerlerine ilişkin algılamalar, Destek, Okulda bulunan araç, gereç, Okul ortamı, Öğretmene okul tarafından sağlanması gereken hizmetler, Genel memnuniyet</p>
<p>Çalışan memnuniyeti ile ilgili diğer göstergeler</p> <p>İyileştirme ekiplerine çalışanların (gönüllü) katılım oranları, Öneri sistemlerine çalışanların katılım oranları, Çalışanlarca iletilen şikayet sayıları ve şikayetlerin dikkate alınma durumu, Eğitim ve gelişim düzeyleri (örn.: lisans tamamlayan, yüksek lisans ve doktora yapanlar), Yıllık kişi başına alınan hizmetiçi eğitim saati (Okul/kurum içi ve okul/kurum dışı), Memnuniyet anketlerine katılım oranları, Devamsızlık ve rapor durumu, İş kazaları, Okulda görev yapan öğretmenlerin, bu okuldaki ortalama görev süresi, Çalışana sağlanan ücret dışı hizmetler (Kreş, servis, gezi, ve diğer her türlü sosyal, kültürel ve sportif etkinlikler), İdari denetim veya teftişlerde okulun çalışanlarına sağladığı hizmetleri doğrulayan, öven veya eleştiren raporlar</p>
<p>Öğrenci memnuniyeti sonuçları</p> <p>Ulaşım, İletişim, Dilek, öneri ve şikayetlerin dikkate alınması, Güvenilirlik, Güvenlik, Kararlara katılım, Öğrenci işleri, Ders programları, Öğrenme/öğretme yöntemleri, Sınıf ortamı, Ders araç gereçleri, Ders arası, Okulun fiziki ortamı, Kantin, yemekhane, Sosyal, kültürel, bilimsel ve sportif faaliyetler, Belirli gün ve haftaların kutlamaları, Değerlendirme, ödül, takdir, teşekkür, Olumlu davranış kazanma.</p>
<p>Veli memnuniyeti sonuçları</p> <p>Ulaşım, İletişim, Dilek, öneri ve şikayetlerin dikkate alınması, Güvenilirlik, Güvenlik, Kararlara katılım, Öğrenci işleri, Ders programları, Öğrenme/öğretme yöntemleri, Sınıf ortamı, Ders araç gereçleri, Ders arası, Okulun fiziki ortamı, Kantin, yemekhane, Sosyal, kültürel ve sportif faaliyetler, Değerlendirme, ödül, takdir, teşekkür, Olumlu davranış kazanma.</p>
<p>Hizmetten Yararlananların memnuniyeti ile ilgili diğer göstergeler</p> <p>Öğrenci devamsızlık oranları, Devamsızlıktan sınıf tekrarına kalan öğrenci sayıları, Başarısızlıktan sınıf tekrarına kalan öğrenci sayıları, Sorumlu geçen veya ek sınavla geçen öğrenci sayıları, Okuldan ayrılan veya uzaklaştırılan öğrenci sayıları, Sınıfını doğrudan geçen öğrenci sayıları, Sağlık kuruluşlarına sevk alan öğrenci sayıları, Rapor alan öğrenci sayıları, Bir üst öğrenim kurumuna yerleştirilen öğrenci sayıları, Mezuniyet sonrası işe yerleştirilen öğrenci sayıları (meslekî eğitim kurumları için), Öğrenci ve veliden gelen öneri/dilek sayıları, Öğrenci ve veliden gelen şikayet sayıları, Öğrenci ve velilerin iyileştirme çalışmalarına katılım sayıları, Okulda kaza geçiren öğrenci sayıları, Öğrenci ve velilere yönelik düzenlenen sosyal, kültürel ve sportif faaliyet sayıları ve bu faaliyetlere katılım oranı gibi.</p>
<p>Finansal sonuçlar</p> <p>Gelir gider dengesi, Gelir artışı, Harcamaların politikalarla uyumu, Verimlilik, tasarruf vb.</p>
<p>Temel performansla ilişkin diğer göstergeler:</p> <p>Okulun sınıf ve her bir ders için başarı düzeyleri, Çeşitli yarışmalarda alınan sonuçlar, okulda üretilen projeler, yayınlar vb. Yeni süreç tasarımı, Bina, donanım ve malzemelerin kullanımındaki etkililik ve verimlilik, Öğrenci/öğretmen oranı, Kütüphane, bilgi işlem ve bilgi teknolojilerinden yararlanma, Üniversiteler, eğitim ile ilgili kuruluşlarla yapılan işbirlikleri, Okulun diğer okullarla ve çevre ile olan ilişkileri gibi sonuçlar.</p>

Tablo 4-4 : Milli Eğitim Bakanlığı Kurum Kategorisi Rapor Değerlendirme Kriterleri

Ülkemizde kurumsal performansı geliştirmeye yönelik çalışmaların belki de en önemlisi stratejik planlama çalışmalarıdır. Bu çalışmalarının en önemli özelliği devlet politikası olması yani bir kanunla düzenlenmiş olmasıdır. Hatta bu kanun bütün kamu yönetimini kapsamaktadır. Maliye bakanlığı kontrolünde bir bütçelemeyi kapsamaktadır. Stratejik planlama modeli olarak Devlet Planlama Teşkilatı Modeli kullanılmaktadır. Böylelikle stratejik planlamada konulan sayısal kurumsal hedefler kurumsal performansı ölçecektir.

3. Yasal Mevzuat

Ülkemizde eğitim kurumlarının performansının kurumsal bazda ölçülmesi, değerlendirilmesi ve iyileştirme çalışmalarının başlaması, daha önce anlatıldığı gibi Milli Eğitim Bakanlığının Eğitimi Araştırma ve Geliştirme Dairesinin geliştirdiği “Müfredat Laboratuvar Okulları (MLO) Modeli” ile olduğu söylenebilir. Her ne kadar eğitim sisteminde sürekli iyileştirme çalışmaları yapıldı ise de sistematik ve bilimsel araştırma odaklı olduğu söylenemez. Yapılan bir çok iyileştirmenin yöneticilerin bakış açısının kurumlara yansması şeklinde ve özellikle müfettişlerin okul denetimlerinin bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Yasal mevzuat olarak toplam kalite çalışmaları, Bakanlık müfettişlerinin Kurumsal Performans çalışmaları, ödül süreci çalışmaları ve stratejik planlama çalışmaları ile ilgili mevzuat bulunmaktadır.

3.1. Müfredat Laboratuvar Okulları(MLO) Yönergesi

“Müfredat Laboratuvar Okulları Modeli”⁷³ çalışması; ülke genelinde 23 ilde 208 Müfredat laboratuvar okulunda uygulanmıştır ve Yönerge ile modelin felsefesinin ülke geneline yayılması istenmiştir. Konu ile ilgili Milli Eğitim Bakanlığı “MLO Uygulamalarını Yaygınlaştırma Yönergesi” Ek- 5 de verilmiştir. Millî Eğitimi Geliştirme Projesi kapsamında eğitimde kaliteyi ve öğrenci başarısını artırmak amacıyla yapılacak her türlü araştırma ve geliştirme çalışmalarının uygulama alanı olarak ülke genelinde 7 coğrafi bölgenin 23 ilinde 208 okul, Müfredat Laboratuvar Okulu olarak seçilmiştir. Müfredat Laboratuvar Okulları (MLO) geliştirilen öğretim

⁷³ Milli Eğitim Bakanlığı Eğitimi Araştırma ve Geliştirme Dairesi Web Sitesi(www.earged.meb.gov.tr)

programlarının, yeni eğitim öğretim ve yönetim yaklaşımlarının, Millî Eğitim Sistemine yaygınlaştırılmasından önce denendiği ve teknolojik gelişmelerin eğitime yansıtıldığı pilot okullardır. Bu okulların pilot uygulamalar sürecinde elde edilen sonuçların sistem geneline yaygınlaştırılmasında rehberlik ve danışmanlık etmesi öngörülmüştür. Müfredat Lâboratuar Okullarının üstlendikleri sorumluluk ve kamuoyunda bu okullara yönelen talep dikkate alınarak, Müfredat Lâboratuar okullarında sağlanan gelişmelerin diğer eğitim kurumlarına yaygınlaştırılmasına yönelik hazırlık çalışması başlatılmıştır. Bu kapsamda Müfredat Lâboratuar Okulu uygulamalarının yaygınlaştırılmasına ilişkin esas ve usulleri belirlemek üzere Bakanlıkta bulunan bütün birimlerin temsilcilerinin katılımıyla oluşturulan bir komisyon tarafından hazırlanan “Millî Eğitim Bakanlığı Müfredat Lâboratuar Okulu Uygulamalarının Yaygınlaştırılmasına İlişkin Yönerge”, 06/07/1999 tarihinde toplanan Müdürler kurulu toplantısında görüşülerek, Müfredat Lâboratuar Okulu uygulamalarının Millî Eğitim Bakanlığına bağlı eğitim kurumlarında yaygınlaştırılmasına ilişkin ilke kararı alınmıştır. Müdürler Kurulunda yapılan öneriler doğrultusunda değişiklikler yapılarak son şekli verilen Yönerge, 27/09/1999 tarihinde yapılan ikinci Müdürler Kurulunda tekrar görüşülmüş ve “Müfredat Lâboratuar Okulu Uygulamalarının Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumlarında Yaygınlaştırılmasına İlişkin Yönerge” kabul edilmiştir. Millî Eğitim Bakanlığına bağlı her derece ve türdeki eğitim kurumlarında eğitimde kaliteyi ve öğrenci başarısını artırmak, yönetim ve eğitim personelinin yeterliklerini artırarak meslekî becerilerini geliştirmek, kaynak kullanımında daha etkili ve verimli olmak, teknolojinin eğitimde etkin kullanımını gerçekleştirmek amacıyla hazırlanan Müfredat Lâboratuar Okulu uygulamalarının yaygınlaştırılmasına ilişkin yönerge çıkarılmıştır. Bu Yönergenin amacı, MLO uygulamalarının Bakanlığa bağlı eğitim kurumlarında yaygınlaştırılmasına ilişkin esas ve usulleri düzenlemektir. Bu suretle eğitim kurumlarında:

- a) Eğitimin kalitesi ve öğrenci başarısı artırılabacak,
- b) Yönetim ve eğitim personelinin yeterlilikleri artırılarak, mesleki becerileri geliştirilecek,

- c) Kaynakların kullanımında daha etkili ve verimli olunması sağlanacak,
- d) Teknolojinin eğitimde etkin kullanımı gerçekleştirilecektir.

Bu Yönerge, MLO uygulamalarının Bakanlığa bağlı her derece ve türdeki diğer eğitim kurumlarında yaygınlaştırılması çalışmalarına ilişkin iş ve işlemleri kapsamaktadır.

3.2. Toplam Kalite Yönetimi(TKY) Yönergesi⁷⁴

Bu Yönergenin amacı, Millî Eğitim Bakanlığı merkez, taşra ve yurt dışı teşkilâtı ile bağlı okul/kurumlarda yürütülen faaliyetlerin “toplam kalite yönetimi” anlayışıyla gerçekleştirilmesine ilişkin esas ve usulleri düzenlemektir. Toplam Kalite Yönetimi Uygulama Yönergesi faaliyetleri aşağıda belirtilen temel ilkeler çerçevesinde yürütülür:

- a) Toplam kalite yönetimi uygulamaları bir plân ve proje dahilinde gerçekleştirilir.
- b) Eğitim hizmetlerinden yararlananların memnuniyetini sağlayacak önlemler alınır.
- c) Toplam kalite yönetimi uygulamalarının her aşamasında ilgili tarafların gönül ve beyin gücüyle katılımı sağlanarak, ekip çalışması ön plânda tutulur.
- d) Toplam kalite yönetimi uygulamaları çerçevesinde kaynaklar etkili ve verimli kullanılır.
- e) Toplam kalite yönetimi 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.
- ı) 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 işi olduğu anlayış ve yaklaşımı benimsetilir.
- l) Gelişmenin değişmeyle mümkün olacağına herkes tarafından bilinmesi sağlanır.

⁷⁴ Millî Eğitim Bakanlığı Web Sitesi(www.yodged.meb.gov.tr)

m) Kurumsal ve bireysel amaçlar arasında denge sağlanarak çalışanların iş doyumunu göz önünde bulundurulur.

Toplam Kalite Yönetimi Uygulama Projesi kapsamında kalite kurulu ve kalite geliştirme ekipleri oluşturulur: Kalite kurulu, birim amirinin başkanlığında, birimin konuyla ilgili kritik sorumluluklarını üstlenmiş, yeterli bilgi ve beceriye sahip en az beş kişiden oluşur. Bu kurul: Toplam kalite yönetimi uygulama projesiyle ilgili koordinasyonu sağlar. Kalite geliştirme ekibinin yöneticisini seçer. Kalite geliştirme ekibinin çalışma esaslarını belirler. Kalite geliştirme ekibinin yapacağı çalışmalara destek verir, kaynakları temin eder ve çalışma ortamını hazırlar. Kalite geliştirme ekibinin vereceği mevcut durum analizine göre birimin stratejik plnını hazırlar. Yapılan geliştirme faaliyetlerinin sonuçlarını değerlendirir.

Toplam Kalite Yönetimi Uygulama Projesi sürecinde birim amirince seçilecek en az üç kişiden kalite geliştirme ekibi oluşturulur. Bu ekipte yer alacak personelin, birimde iş görenleri harekete geçirecek, katılımcı anlayışa sahip, iyi iletişim kurabilen nitelikte olmasına zen gösterilir.

Bu ekip, birimde yapılan iş ve işlemler ile üretilen hizmetlerin kalitesini geliştirmeye yönelik alınması gerekli nlemleri: Birim tarafından alınacak önlemlerle yapılacak iyileştirmeler, Bakan onayıyla yapılacak iyileştirmeler, yasa değişikliğiyle yapılacak iyileştirmeler olmak üzere üç grupta değerlendirir ve bu konuda kalite kurulunu bilgilendirir. Ayrıca projenin uygulama sürecinde: Gerekli grdğu hususlara müdahale ederek geliştirilmesini sağlar, birimin geldiği noktaya ilişkin ara ve sonuç raporunu hazırlayarak kalite kuruluna sunar, birimin değerlendirilmesi neticesinde gerekli tedbirlerin alınması için kalite kuruluna önerilerde bulunur.

4. Türkiye’de Kurumsal Performans ile İlgili Uygulamalar

Ülkemizde eğitim kurumlarında kurumsal performansı geliştirici çalışmalar toplam kalite çalışmaları evevesinde belli bir noktaya gelmiştir. Kalite çalışmalarında öz değerlendirme ile bulunan iyileşmeye açık alanlarla ilgili iyileştirme ekipleri kurulmak suretiyle iyileştirmeler yapılmaktadır.

4.1. Eğitim Kurumlarında TKY Uygulama Süreci

Eğitim kurumlarında TKY çalışmaları aşağıdaki yol haritası çerçevesinde yapılmaktadır:

YAPILAN İŞLEM	SORUMLU BİRİM / KİŞİ
Projenin Hazırlanması	Personel Genel Müdürlüğü
Merkez Teşkilatından 40 Kişilik Eğitici Ekip seçimi	Bakanlık Birimleri
Eğitici Ekibin Eğitilmesi	Kal-Der / MEB
İl Formatörlerinin Belirlenmesi	İl Milli Eğitim Müdürlükleri
Formatörlerin Eğitimi	Eğitici Ekip / KalDer / MEB
Kalite Kurulu ve Kalite Geliştirme Ekibinin/Okul Gelişim ve Yönetim Ekibinin Oluşturulması	Okul/Kurum Müdürlükleri
Kurum Temsilcilerinin Belirlenmesi	Kalite Kurulu / Okul Gelişimi Yönetimi Ekibi
Okul Temsilcilerinin Eğitilmesi	İl Formatörleri
Okul Stratejik Planının Hazırlanması ve Gelişim Hedeflerinin Belirlenmesi	Kalite Kurulu / Okul Gelişimi Yönetimi Ekibi
Öz değerlendirmenin Yapılması: A- TKY ve Öz değerlendirme Konulu Personelin Bilgilendirilmesi	Kalite Kurulu / Okul Gelişimi Yönetimi Ekibi
B-Kriter Ekiplerinin Oluşturulması	Kalite Kurulu / Okul Gelişimi Yönetimi Ekibi
C-Kriter Ekiplerinin Eğitimi	Okul / Kurum Temsilcisi
D-Mükemmellik Modelinin Okul Uyarlanması	Kriter Ekipleri
E- Veri Toplama Yöntem ve Araçlarının (Soru Demeti, Gözlem, Belge İnceleme vb) Oluşturulması	Kriter Ekipleri / Kalite Geliştirme Ekibi
F-Verilerin Toplanması	Kriter Ekipleri
G-Verilerin Değerlendirilerek; Kuvvetli Yönlerin ve İyileştirmeye Açık Alanların Belirlenmesi	Kriter Ekipleri / Kalite Geliştirme Ekibi
H-Uzlaşım Toplantısının Yapılması (İyileştirme Planında Yer Alacak Konuların Belirlenmesi)	Kriter Ekipleri / Kalite Geliştirme Ekibi
İyileştirmeye Açık Alanların Önceliklendirilmesi ve İyileştirme Ekiplerinin Oluşturulması	Kalite Kurulu / Okul Gelişimi Yönetimi Ekibi
Okul/Kurum İyileştirme Planının Yapılması	İyileştirme Ekipleri
İyileştirme Planları Doğrultusunda Yıllık Okul/Kurum Gelişim Planının Hazırlanması	Kalite Kurulu / Okul Gelişimi Yönetimi Ekibi
Yıllık Okul/Kurum Gelişim Planının Uygulanması	Okul/Kurum
Gözden Geçirme (Bilinçlendirici Değerlendirme)	Kalite Kurulu / Okul Gelişimi Yönetimi Ekibi
Düzeltilmiş Yıllık Okul Gelişim Planının Uygulanması	Okul/Kurum
Son Değerlendirme ve Rapor Yazımı	Kalite Kurulu / Okul Gelişimi Yönetimi Ekibi

Tablo 5-1 : Milli Eğitim Bakanlığı TKY Yol Haritası⁷⁵

⁷⁵ Milli Eğitim Bakanlığı Web Sitesi(www.yodged.meb.gov.tr)

Tablo 5-1'deki yol haritasında görüldüğü gibi; Proje, Milli Eğitim Bakanlığı Personel Genel Müdürlüğü tarafından hazırlanmış ve sistematik bir uygulama ile taşra teşkilatına yayılmıştır. Öncelikle Bakanlığın her biriminden bir temsilci, Kalite Derneği (Kal-Der) desteğiyle eğitilmiştir. Eğitilen eğitimciler illerden seçilen toplam kalite formatör adaylarını eğitmiştir. İl formatörleri, illerindeki her okul ve kurumun toplam kalite temsilcilerine eğitim kurumlarında yapılacak çalışmalarda rehberlik etmek üzere eğitimler vermektedirler. Eğitim kurumlarında kalite örgütlenmesi, okullarda Okul Gelişim Yönetim Ekibinden (OGYE), kurumlarda Kalite Kurulundan ile oluşmaktadır. OGYE'de okulun bütün paydaş temsilcileri demokratik yollarla seçilmektedir.

Dolayısıyla OGYE okulun meclisidir. Bilindiği gibi meclislerde ihtiyaç duyulan bütün kararlar alınmaktadır. Günümüzde okullarda bu katılım günden güne artmaktadır. OGYE, kurumun stratejik planını, öz değerlendirmesini yapmakta ve iyileştirilmeye açık alanlarını bulmakta ve önceliklendirmektedir. Bu önceliklenen iyileştirmeye açık alanla ilgili iyileştirme ekipleri kurarak gelişme sağlanmaktadır. Dolayısıyla kalite çalışmaları bu şekilde her yıl yapılan öz değerlendirme çalışmaları ile devam etmektedir.

4.2. Eğitim Kurumlarında iyileştirme çalışması sistematığı

Eğitim kurumlarında iyileştirme çalışmaları öz değerlendirme sonucu oluşan iyileştirmeye açık alanlar için kurulan ekiplerce yapılmaktadır. Öz değerlendirme çalışmaları her yıl yapıldığından sürekli bir gelişme mantığı ile devam etmektedir. Aşağıda örnek ekip üyeleri verilerek yapılan bir iyileştirme ekip planı Tablo 5-2'de verilmiştir. Öz değerlendirme EFQM Modeli'ne göre yapılmaktadır.

Ekip Üyeler ve Görevleri:

Tahir Eryılmaz	(Ekip Lideri-Öğretmen)
Esra Gören	(Üye – Öğretmen)
Metin Kısakol	(Üye-Müdür Yard.)
Zehra Ortayol	(Rehber Öğretmen)
Salih Yazıcı	(Öğrenci-Okul Meclis Başkanı)
Vildan Akça	(Veli – Aile Birliği Üyesi)
Arif Mert	(Muhtar)
Ali Bakan	(Beden Eğitimi Öğretmeni)

İyileştirme ekibinin adı	Sosyal faaliyetleri geliştirme ekibi
Kriter / alt kriter no	7.kriter
İyileştirme konusu	Okulda sosyal, kültürel, bilimsel ve sportif faaliyetler
İyileştirme amacı	Okulda sosyal, kültürel, bilimsel ve sportif faaliyetlerin arttırılması
İyileştirme hedefi	Okulda sosyal, kültürel, bilimsel ve sportif faaliyetlerin sayısını ve katılan öğrenci sayısını bu yıl %30 arttırmak.
Yapılacak faaliyetler	1- Her öğretmenin mutlaka bir etkinlik yapacaktır. 2- Bilimsel yarışmaların hepsine katılacaktır. 3- İlave bir branşla sportif faaliyet yapılacaktır.
Koordine gerektiren birimler	Zümreler, kulüpler, rehberlik servisi, okul yönetimi, sivil toplum örgütleri ile işbirliği
Başlangıç tarihi	20 Nisan 2006
Bitiş tarihi	Şubat 2007
Ekip Çalışmasının Son Durumu	() Ekip henüz kuruldu, planlama aşamasında () Ekip çalışmaları devam ediyor. () Ekip çalışmasını bitirmiştir. Hedefine ulaşmıştır.
Açıklama (Çalışmadan beklenen yarar; hedef; gerçekleşmedi ise nedeni	Bu ekip çalışması ile okuldaki öğrencilerin sosyal, kültürel, bilimsel ve sportif faaliyetlerle bireysel gelişimlerini geliştirmek ve bu gelişimlerinde öğrencilere rehberlik etmektir. Çalışma devam etmektedir.

Tablo 5-2 : İyileştirme Planı

4.3. Ülkemizde Stratejik Planlama Süreci

Stratejik planlama süreciyle ülkemizde eğitim kurumlarında kurumsal performansın ölçülmesi ve değerlendirilmesi açısından önemli bir döneme girilmiştir.

5018 sayılı Kamu Malî Yönetimi ve Kontrol Kanunu, 10/12/2003 tarihinde kabul edilmiştir. Bu Kanunun amacı, kalkınma planları ve programlarda yer alan politika ve hedefler doğrultusunda kamu kaynaklarının etkili, ekonomik ve verimli bir şekilde elde edilmesi ve kullanılmasını, hesap verebilirliği ve malî saydamlığı sağlamak üzere, kamu malî

yönetiminin yapısını ve işleyişini, kamu bütçelerinin hazırlanmasını, uygulanmasını, tüm malî işlemlerin muhasebeleştirilmesini, raporlanmasını ve malî kontrolü düzenlemektir.⁷⁶

Bu Kanun, merkezi yönetim kapsamındaki kamu idareleri, sosyal güvenlik kurumları ve mahallî idarelerden oluşan genel yönetim kapsamındaki kamu idarelerinin malî yönetim ve kontrolünü kapsar. Avrupa Birliği fonları ile yurt içi ve yurt dışından kamu idarelerine sağlanan kaynakların kullanımı ve kontrolü de uluslararası anlaşmaların hükümleri saklı kalmak kaydıyla, bu Kanun hükümlerine tâbidir. Kanun'un 9.maddesinde; "Kamu idareleri; kalkınma planları, programlar, ilgili mevzuat ve benimsedikleri temel ilkeler çerçevesinde geleceğe ilişkin misyon ve vizyonlarını oluşturmak, stratejik amaçlar ve ölçülebilir hedefler saptamak, performanslarını önceden belirlenmiş olan göstergeler doğrultusunda ölçmek ve bu sürecin izleme ve değerlendirmesini yapmak amacıyla katılımcı yöntemlerle stratejik plan hazırlarlar. Kamu idareleri, kamu hizmetlerinin istenilen düzeyde ve kalitede sunulabilmesi için bütçeleri ile program ve proje bazında kaynak tahsislerini; stratejik planlarına, yıllık amaç ve hedefleri ile performans göstergelerine dayandırmak zorundadırlar. Stratejik plan hazırlamakla yükümlü olacak kamu idarelerinin ve stratejik planlama sürecine ilişkin takvimin tespitine, stratejik planların kalkınma planı ve programlarla ilişkilendirilmesine yönelik usul ve esasların belirlenmesine Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı yetkilidir. Kamu idareleri bütçelerini, stratejik planlarında yer alan misyon, vizyon, stratejik amaç ve hedeflerle uyumlu ve performans esasına dayalı olarak hazırlarlar. Kamu idarelerinin bütçelerinin stratejik planlarda belirlenen performans göstergelerine uygunluğu ve idarelerin bu çerçevede yürütecekleri faaliyetler ile performans esaslı bütçelemeye ilişkin diğer hususları belirlemeye Maliye Bakanlığı yetkilidir. Maliye Bakanlığı, Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı ve ilgili kamu idaresi tarafından birlikte tespit edilecek olan performans göstergeleri, kuruluşların bütçelerinde yer alır. Performans denetimleri bu göstergeler çerçevesinde gerçekleştirilir." denilmektedir.

Yine 26 Mayıs 2006 tarihinde Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığından "Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul Ve Esaslar Hakkında Yönetmelik" çıkartılmıştır. Bu yönetmelik, stratejik plan hazırlamakla yükümlü kamu idarelerinin ve stratejik planlama sürecine ilişkin takvimin tespiti ile stratejik planların kalkınma planı ve programlarla ilişkilendirilmesine yönelik usul ve esasların belirlenmesi amacıyla

⁷⁶ 5018 sayılı Kamu malî yönetimi ve kontrol kanunu, "www.tkb.meb.gov.tr"

hazırlanmıştır. Bu Yönetmelik, kamu idarelerini ve mahallî idareleri kapsar. Yerine getirmekle yükümlü oldukları hizmetlerin hassasiyeti nedeniyle Millî Savunma Bakanlığı, Dışişleri Bakanlığı, Millî Güvenlik Kurulu Genel Sekreterliği, Millî İstihbarat Teşkilatı Müsteşarlığı, Jandarma Genel Komutanlığı ve Sahil Güvenlik Komutanlığının stratejik plan hazırlaması zorunlu değildir. Stratejik planlama sürecinde;

a) Kamu idaresinin hizmetinden yararlananların, kamu idaresi çalışanlarının, sivil toplum kuruluşlarının, ilgili kamu kurum ve kuruluşları ile ilgili diğer tarafların katılımları sağlanır ve katkıları alınır.

b) Çalışmalar, strateji geliştirme biriminin koordinatörlüğünde tüm birimlerin katılım ve katkılarıyla yürütülür.

c) Stratejik planların doğrudan doğruya kamu idarelerince ve idarelerin kendi çalışanları tarafından hazırlanması zorunludur. İhtiyaç duyulması hâlinde idare dışından temin edilecek danışmanlık hizmetleri sadece yöntem ve süreç danışmanlığı ile eğitim hizmetleri konularıyla sınırlıdır.

ç) İlgili tüm kamu idareleri birbirleri ile uyum, işbirliği ve eşgüdüm içinde; hesap verme sorumluluğunun gereklerini dikkate alarak çalışır.

Stratejik planlama çalışmalarının bu Yönetmelik kapsamındaki tüm kamu idarelerine yaygınlaştırılması aşamalı geçiş takvimi dâhilinde yürütülmektedir. Kapsamdaki kamu idareleri ilk stratejik planlarını geçiş takvimine uygun olarak en geç 31/1/2009 tarihine kadar hazırlamakla yükümlüdür. Kamu idareleri hazırlık döneminde kaydettikleri gelişmeye bağlı olarak, geçiş takviminde belirtilen tarihten önce de ilk stratejik planlarını hazırlayabilir. Stratejik planlar beş yıllık dönemi kapsar. Stratejik planlar en az iki yıl uygulandıktan sonra stratejik planın kalan süresi için güncelleştirilebilir. Güncelleştirme, stratejik planın misyon, vizyon ve amaçları değiştirilmeden, hedeflerde yapılan nicel değişikliklerdir. Ayrıca;

a) Görev, yetki ve sorumluluklarını düzenleyen mevzuatta değişiklik olması hâlinde ilgili kamu idaresinin,

b) Hükümetin değişmesi halinde mahalli idareler hariç diğer kamu idarelerinin,

c) Bakanın değişmesi halinde ilgili bakanlık ile bağlı ve ilgili kamu idarelerinin,

ç) Mahalli idarelerde üst yöneticinin değişmesi halinde ilgili mahalli idarenin,

d) Doğal afet, tehlikeli salgın hastalıklar veya ağır ekonomik bunalımların vuku bulması hallerinde ilgili kamu idarelerinin,

stratejik planları yenilenebilir.

(4) Yenileme, stratejik planın beş yıllık bir dönem için yeniden hazırlanmasıdır. Stratejik planın yenilenmesi kararı, yukarıdaki şartların oluşmasını müteakip en geç üç ay içinde alınır. Bu kararı takip eden altı ay içinde stratejik plan yenilenir.

(5) Stratejik planların yenilenmesinde bu Yönetmelik hükümlerine uyulur. Güncelleştirilme durumunda ise Müsteşarlığa ve Maliye Bakanlığına bilgi verilir.⁷⁷

⁷⁷ “Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul Ve Esaslar Hakkında Yönetmelik”

3. BÖLÜM

EĞİTİM KURUMLARI İÇİN KURUMSAL PERFORMANS ÖLÇÜMÜNE YÖNELİK BİR MODEL GELİŞTİRME ÇALIŞMASI

1. Amaç

Birinci bölümde kurumsal performans ölçümü ile ilgili teori ele alınmış, ikinci bölümde ise ülkemizdeki ve Avrupa'da eğitim kurumlarında uygulanmakta olan kurumsal performans ölçümü ile ilgili yasal düzenlemeler ve çalışmalar irdelenmiştir. Bu bölüm ise eğitim kurumlarında kullanılmak üzere kurumsal karne ve kıyaslama temelinde kurumsal performans ölçümüne yönelik bir modeli geliştirmek amacı ile hazırlanmıştır.

Eğitim kurumlarında kullanılabilir bir kurumsal performans ölçüm modeli araştırılırken, şu an uygulanan kurumsal performans sisteminin yetersizliğinden veya geliştirilme ihtiyacından yola çıkılmış ve Toplam Kalite Yönetimi anlayışı, stratejik planlama modelleri, uluslararası kurumsal performansı ölçen kalite modelleri üzerinde yoğunlaşmış ve ülkemiz eğitim kurumlarına uygun yepyeni bir kurumsal performans ölçüm modeli arayışı içine girilmiştir.

Daha önce de vurgulandığı gibi ikinci bölümde, Milli Eğitim Bakanlığında, Bakanlık müfettişleri tarafından çalışmaları yapılan 360 derece kurumsal performans değerlendirme çalışmalarının yapısı mevcut durumu ölçmeye yönelik olup, sonuçta ulaşılan veriler iyileştirme çalışmalarına, hedef belirlenmesine ve planlama çalışmaları yapılmasına kaynak olmaktan uzak görülmektedir. Halbuki eğitim kurumlarında bir kurumsal performans ölçme çalışmasının, bir planlama çalışmasının bir parçası haline çevirme ihtiyacı vardır. Bu nedenle model geliştirme çalışmasına ışık tutması amacıyla ikinci bölümde mevcut uygulamalardaki iyileştirmeye açık alanlar da incelenmiştir.

Milli Eğitim Bakanlığında Bakanlık müfettişlerinin kullanılmakta olan kurumsal performans ölçme çalışmaları incelendiğinde dinamik bir yapısı olmadığı ve mevcut durumun fotoğrafını çekmeğe odaklandığı ve gözlem ağırlıklı olduğu görülmektedir. Bakanlık Müfettişleri tarafından yapılan ve kurumsal performans belirlenirken 360 derece Performans değerlendirme sistemi kullanılmaktadır. Belirli üst başlıklar altında yapılan değerlendirmede (Ek-8) ise birçok sorular bulunmaktadır. 360 derece kurumsal performans

ölçme çalışmalarında bütün paydaşlardan eğitim kurumu ile ilgili sorular 5'li likert ölçekli olarak cevaplandırması istenilmektedir. Verilen cevaplardan her sorunun ortalama puanı alınmakta ve histogramlar şeklinde sonuç verileri tespit edilmektedir. Çalışma ile ilgili dökümanlar da Milli Eğitim Bakanlığının aşağıdaki adreslerinden temin edilebilmektedir.⁷⁸

Bakanlıkça uygulanan “En Kaliteli Kurum ve Ekip” olarak iki kategoride bir ödül süreci çalışması 2005 yılından beri her yıl bir takvim çerçevesinde yapılmaktadır. Bu süreçte eğitim kurumların katılması zorunlu olmayıp gönüllülük esasına dayanmaktadır. Dolayısıyla kurumsal performans ölçümünü genelleştirme söz konusu değildir. Kurumsal performans ölçüm modeli olarak değerlendirmekten çok bir ödüllendirme ve gelişime destek sürecidir. Bu süreçte “En Kaliteli Kurum” kategorisinde Avrupa Kalite Vakfı Mükemmellik Modeli (EFQM) baz alınmaktadır. Gönüllü olan kurumlar raporlarını EFQM mükemmellik modelindeki kriterlere göre hazırlamaktadırlar. Bu modeldeki değerlendirme çalışmasında kullanılan RADAR mantığı yerine çok daha basit değerlendirme kriterleri bulunmaktadır. Bu kriterler, tasarımının mevzuata uygunluğu, bilimsellik, sistematik uygulama, ölçmenin yapılıp yapılmadığı, iyileştirme ve geliştirmenin yapılıp yapılmadığı gibi ölçütleridir. Bu çalışmalarda kriterlere göre değerlendiriciler puan vermektedirler.⁷⁹

Uygulanmakta olan ve yukarıda belirtilen iki farklı kurumsal performans çalışması incelendiğinde; Milli Eğitim Bakanlığının uygulamalarının sistematik olarak birbirleriyle karşılaştırılması yapıldığında, ülkemizde eğitim kurumlarında kurumsal performans uygulamasının iyileştirmeye ve gelişime açık olduğu görülmektedir. Bütün bu çalışmaların birleştirilip optimizasyonundan dinamik bir model üretilebilir.

Eğitim kurumlarında, kurumsal performansın ölçülmesi, bu ölçüm yapılırken en iyi kurumlarla kıyaslanarak puanlandırılması ve oluşan mevcut duruma göre hedef konulması, bu hedefe göre iyileştirme çalışmalarının yapılabilmesini sağlayan bir uygulamanın tasarlanması bu araştırmanın problemini oluşturmaktadır.

Dolayısıyla araştırmanın amacı; eğitim kurumlarında belirtilen (ikinci bölümde tartışılan) problemlerin ortadan kaldırılmasına yardımcı olacak uygulanabilir bir modeli önermektir. Bu kapsamda modeli uygulanabilirlik açısından test etmek amacıyla, elektronik

⁷⁸ <http://tkb.meb.gov.tr> adresi denetim menüsünde “Denetim ve Performans Değerlendirme Esasları”

⁷⁹ <http://personel.meb.gov.tr/fg065/elkitabi.asp> adresindeki “MEB TKY Eğitimde Kalite el Kitabı”

ortamda hazırlanmış bir simülatör program üreterek, örnek olarak seçilen bir ilçedeki okullara ait veriler girilerek, pilot çalışma yürütülmüştür. Çalışmaya dahil edilen okulların kurumsal performanslarının ölçülmesi, kurumsal karnelerinin elde edilmesi, ayrıca kurumsal karneler irdelenerek iyileştirme çalışmaları yapılabilmesi de alt amaçları oluşturmaktadır.

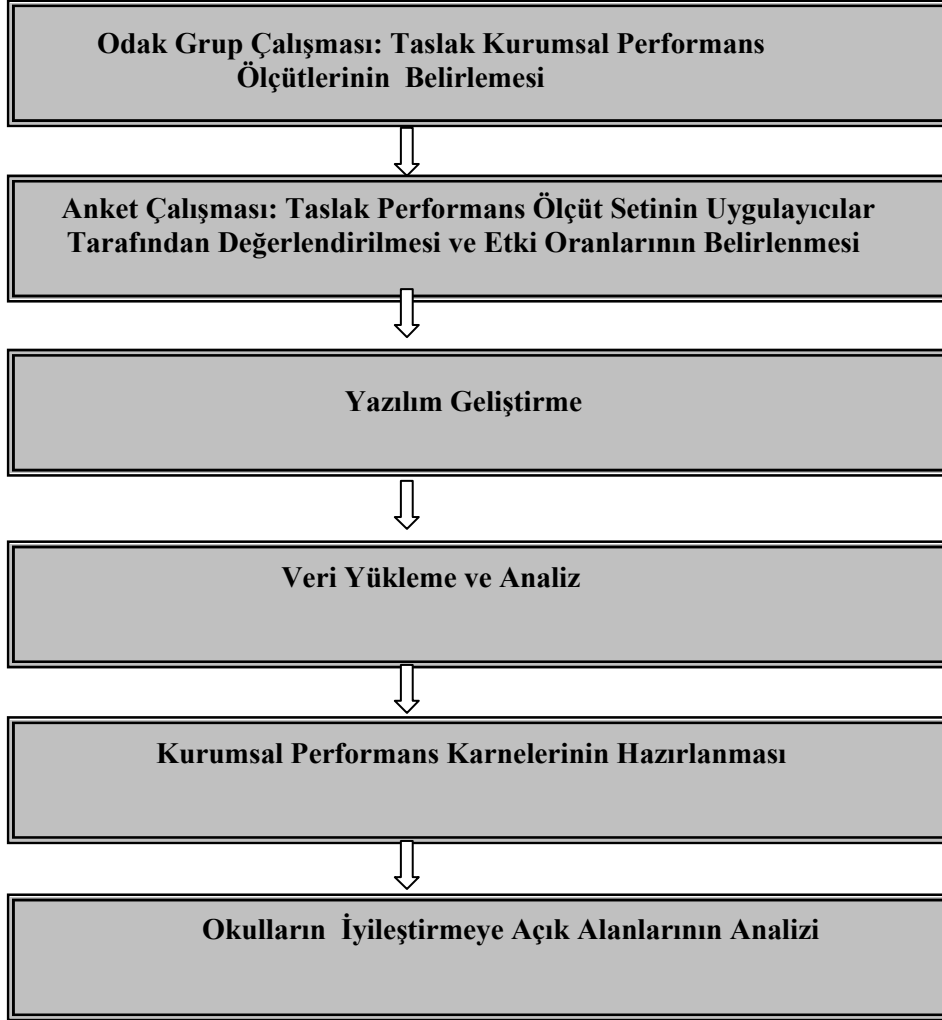
Bu araştırmanın önemi, ülkemizdeki eğitim kurumlarında katılımcı bir anlayışla hedef koyma alışkanlığının bile oturmadığı bugünkü şartlarda, planlama anlayışının kurumsallaşmasına katkı sağlanması ve önerinin bir simülatör programla elektronik ortamda bile uygulama imkanının olmasıdır. Araştırmada, resmi kurumlardan alınan verilerin doğru, örneklem alınan eğitim kurumlarındaki personelin konu hakkında eğitilmiş olduğu ve üç yıldır kurumsal performans ölçütlerine göre kurumlar tarafından hedefler koyduğu varsayılmıştır. Örneklem olarak alınan veriler elde geçmişe dönük veri olmaması nedeniyle son üç yıl ile sınırlı tutulmuştur.

2. Model Geliştirme Çalışması

Modelin geliştirilme sürecinde aşağıdaki akış diyagramı 1’de şematize edilen aşamalar esas alınmıştır. Akış Diyagramı 1’den görüleceği gibi, Model geliştirme çalışmaları; 6 aşamada gerçekleştirilmiştir. Her bir aşama detaylı şekilde açıklanmıştır.

Araştırma, deneme modeline göre yapılmıştır. Araştırmada eğitim kurumlarının performansını ölçen ölçütler 30 eğitimciden oluşan, konuya hakim bir odak grubuyla, bu ölçütlerin netleştirilmesi ve kurumsal performansa etki oranları ise 29 uzmanla yapılan anket çalışmalarıyla bulunmuştur. Bulunan ölçütlere göre seçilen bir ilçedeki yeterli veriye sahip olan 29 ilköğretim okulunun 3 yıllık verileri değerlendirilerek kurumsal puanları bulunmuş ve bir elektronik simülatör programı yardımıyla kurumsal karneleri oluşturulmuştur. Bütün çalışma aşamalarında farklı kapsamda çalışmalar yapılmış olup, bir ilçeyi çevreleyen bu çalışma, il hatta ülke çapında genişleme özelliğine sahiptir.

Ayrıca bu model, yukarıda sözü edilen bir elektronik simülatör programla desteklenerek somutlaştırılmıştır. Bu simülatör program yardımıyla bir ilçe ölçeğinde herhangi başka bir yerde kurumsal performans ölçüm çalışması elektronik ortamda yapılmaya imkan sağlanmıştır. Elektronik program genişlemeye müsait bir yapıdadır. Modeli sunan simülatör program, birkaç okuldaki oluşan bir ilçe ile yapılabilmesi düşünülebileceği gibi il düzeyinde hatta bakanlık düzeyinde iller arası karşılaştırmalı bir kurumsal performans ölçüm modeli sunmaktadır.



Akış Diyagramı 1 : Model Geliştirme Süreci Aşamaları

3. Model Geliştirme Süreci

Bu çalışmaya teorik alt yapı oluşturacak kurumsal karne ve kıyaslama yaklaşımları temel alınarak, incelenerek başlanmıştır. Ayrıca kurumsal karne yaklaşımıyla ilgili eğitim dışında sanayi, bankacılık gibi bazı sektörlerde yapılan çalışmalara ulaşılmıştır.

Aslında bu araştırma Bursa İl Milli Eğitim Müdürlüğünde başlanan ve yarıda kalan bir çalışmanın devamını oluşturmaktadır. 14 Nisan 2004 tarihinde Bursa İl Milli Eğitim Müdürlüğünde “Bursa Eğitim Öğretimini Yeniden Yapılandırma Projesi” adı altında bir

çalışma başlatılmış, bu çalışmada kurumsal başarı(performans) ölçütleri belirlenmiştir. Bu çalışma yapılırken okullardaki öğretmenler, zümreler, okullar, ilçe milli eğitim müdürlüklerinin fikirleri aşağıdaki sorular çerçevesinde istenmiştir: (Ek- 6)

1- Bursa eğitim öğretiminde okul, ilçe ve il başarısı hangi kriterlere göre ölçülmelidir?

2- Bu kriterlere göre okul, ilçe ve il eğitim öğretiminin mevcut durumunun analizi hangi yolla yapılmalıdır?

3- Katılımcı bir anlayışla belirlenen kriterlere göre hedefler nasıl belirlenmelidir?

4- Kriterlere göre mevcut durumdan belirlenen hedeflere ulaşmak için yapılacak faaliyet ve projeler nasıl bir çalışma ile üretilmelidir?

5- Hedeflere ulaşma hangi zaman periyotlarında ve nasıl ölçülecektir?

Bu çalışma, yapılan araştırmaya hem başlangıç noktası olmuş hem de ışık tutmuştur. Yapılan çalışma bir yıl sürmüş ve karşılaşılan zorluklar ve üst yönetimin destek vermemesi nedeniyle devam ettirilememiştir. Dolayısıyla yapılan araştırma bu çalışmanın tamamlanması niteliğinde olmuştur. Çalışmada edinilen bilgi, belge ve tecrübe araştırma için ilk adımı oluşturmuş, diğer ülkelerde bir tarama çalışmasına ihtiyaç duyulmamıştır. Çünkü elde başarısız olan, sürdürülemeyen ve bunun nedenlerinin tecrübe edildiği bir çok bilgi bulunmaktadır.

3.1. Odak Grup Çalışması: Taslak Kurumsal Performans Ölçütlerinin Belirlemesi

Birinci bölümde belirtildiği gibi, günümüzde işletmelerde kurumsal performansın ölçümünde yaklaşım olarak “Kurumsal Karne” kullanılmaktadır. Eğitim kurumlarında kurumsal performansı ölçmede bir yaklaşım henüz belirginleşmemiştir. Araştırma çalışmasının çıkış noktası burası olmuştur.

3.1.1. Amaç

Birinci adımda izlenen amaç, Eğitim kurumlarında kurumsal performansın hangi kriterlere dayalı olarak ölçülebileceğini belirlemektir. Bu kapsamda kurumsal karne yaklaşımının dört boyutunda yer alacak kriterler ortaya konmuştur.

3.1.2. Yöntem

Eğitim kurumlarında değişik kademelerde bulunan şube müdürü, okul müdürü, müdür yardımcısı ve öğretmenlerden oluşan ve Milli Eğitim Bakanlığı “En Kaliteli Kurum” kategorisinde ödül süreci değerlendiricileri olarak görev yapan bir uzman grup, odak grup olarak oluşturulmuştur. 5 günlük ve 30 saatlik bir hizmetiçi eğitim programı düzenlenmiştir. Odak grubun çalışmaları beyin fırtınası ile fikirlerin bulunması, çoklu oylama yöntemi ile fikirlerin önceliklendirilmesi şeklinde olmuştur. Araştırmacı bu grubun öğretim görevlisi olarak görev yapmıştır.

3.1.3. Örneklem

Bu çalışmada odak grup olarak aşağıda kurumları açıklanan 30 eğitimciden oluşmuştur:

Bursa'daki 7 merkez ilçe şube müdürü

8 ilköğretim okulu müdürü

8 ilköğretim okul müdür yardımcısı ve 7 ilköğretim okulu öğretmeni

3.1.4. Bulgular

Bu odak gruba önce “kurumsal karne” yaklaşımı anlatılmış, 4 sürece göre; “İlköğretim okulları baz alınarak, eğitim kurumlarında kurumsal performans hangi ölçütlere göre ölçülmelidir?” sorusu sorulmuş, 4 grup halinde beyin fırtınası yapılmıştır. Toplam 80 adet kurumsal performans ölçütü önerisi toplanmıştır. Bunlar aşağıda yer almaktadır:

a. Çalışanlar Boyutu:

1. Hizmetiçi faaliyetlerine katılım
2. İyileştirme çalışmalarına katılım
3. İnternet kullanımı
4. Teknolojiden yararlanma
5. Öğretmen kişisel gelişim çalışmaları

6. Tecrübeli ve lider yönetici sayısı
7. AB proje sayısı
8. İletişim ve teknolojiyi yerinde kullanma
9. Öğretmenlerin donanımlı olması
10. Öğretmenlerin okulu benimsemesi
11. Yöneticilerin birikimi
12. Liderlerin çalışanlarla uyumu
13. Öğretmenlerin devamlılığı
14. Vekil yönetici sayısı
15. Öğrenci ortak sınavda değerlendirme çalışmaları
16. Akademik ünvanı olan öğretmen sayısı(uzman, başöğretmen ve yüksek lisans gibi..)
17. Görsel işitsel eğitim ortamının bir arada kullanılması

b. Süreçler Boyutu:

1. Akademik başarı
2. Yıllık sosyal faaliyet sayısı
3. Devamsızlık sayısı
4. Kütüphaneden yararlanma
5. Öğrenci yöneltme süreci
6. Çok amaçlı salon kullanımı
7. Okulda kurul, öğrenci kulübü ve etkin katılma
8. Lisanslı spor yapan öğrenciler
9. Okulun basında olumlu yer alması
10. Disiplin kuruluna yansıyan öğrenciler
11. Takdir teşekkür belgesi alan öğrenciler
12. Öğrenci motivasyonunu arttıracak ödüllendirmeler
13. Okulun yer aldığı proje üretimi
14. Öğretmenlerin performans değerlemesi süreci
15. Mesleki eğitime yönlendirme

16. Çevreye okulun liderlik yapması
17. Okulda yapılan konferans ve sunular
18. Yıl içi ortak sınavlar
19. Hijyenik şartlar
20. Zümreler arası toplantılar
21. Mezunların izlenmesi ve üst öğrenime geçme
22. Kararlara katılım
23. Okul Gelişim Yönetim Ekibinde sonuca ulaşım
24. Okulun denetim ve değerlendirmesi
25. Katılım geliştirme çalışmaları
26. Öğretmenin kurumda çalışma süresi
27. Okulun stratejik plan yapması
28. Yönetimin bilgi birikimi
29. Düzenli iyileştirme çalışmaları
30. Okullarda yarışmalar
31. Yetiştirme kursları

c. Müşteri Boyutu

1. Velilerin kurumdaki toplantılara katılımı ve katkısı
2. Öğrenci memnuniyeti / Veli memnuniyeti
3. Personel yeterliliği
4. Velilerin eğitimi
5. Yetiştirme kurslarına katılım
6. Düzenli rehberlik çalışmaları
7. Çevreye yapılan katkılar
8. Öğrenci yabancı dil çalışması
9. Ortak sınav sonuçları
10. Diploma sonuçları
11. Öğretmenlerin denetim sonuçları

12. Okul güvenliği
13. Basında olumlu yer alma
14. Üst öğrenime devam etme
15. Okulun tercih edilmesi
16. Sınıf ve okul temsilcilerinin kararlara katılımı
17. Sağlıklı öğrenci sayısı
18. Öğretmen değişim oranı
19. Bilgi yarışmalarındaki alınan sonuçlar
20. Okulda meydana gelen kazalar
21. Ödüllendirilen personel sayısı
22. Okul imajı
23. Paydaşlarla ve çevreyle iletişim

d. Finans Boyutu

1. Çevresel katkı miktarı
2. Tasarruf miktarı
3. Aile birliği bütçesi
4. Okulun fiziki kapasite yeterliliği
5. E-sınıf sayısı
6. Donanım yeterliliği
7. Öğrenci başına harcama
8. Hayırsever katkısı
9. Fiziksel yapı ve donanım

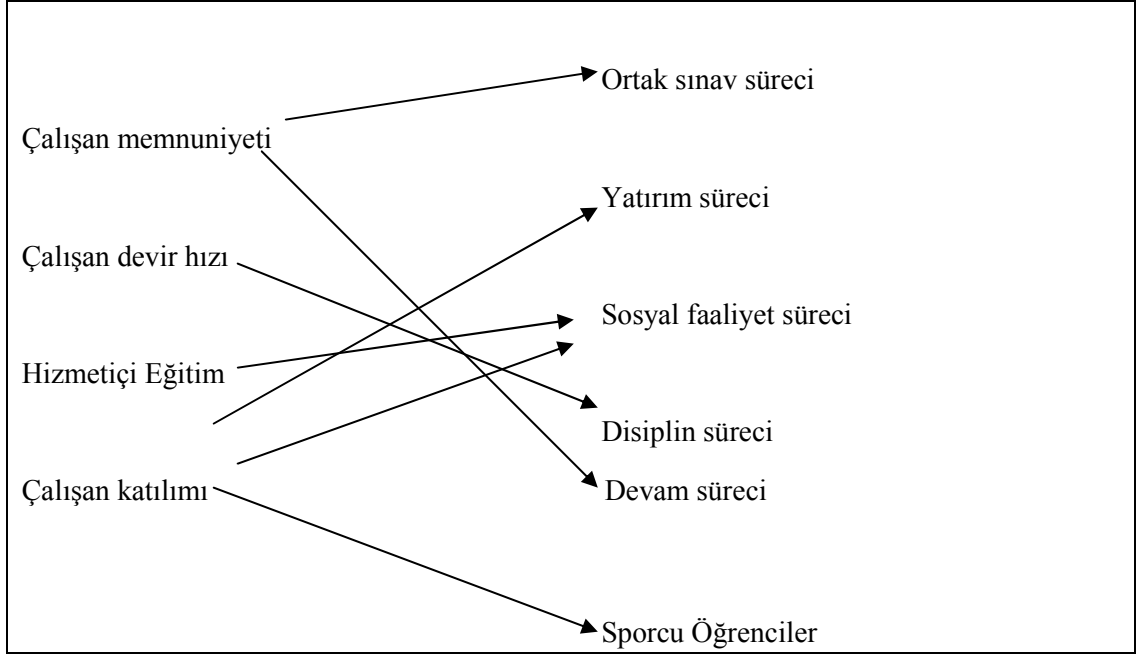
Yukarıdaki fikirler uzman odak grubun öngöruları sonucunda oluşmuştur. Bir sonraki adımda, benzer maddeler birleştirilmiş ve 80 fikir 72 cümleye indirilmiştir. Kurumsal performans ölçümünde az sayıda ve önemli göstergelerin izlenimi esastır. Bu nedenle katılımcılardan “Çoklu Oylama Yöntemi” ile bu kriter fikirlerinin önceliklendirmesi ve azaltması istenmiştir. Bu çalışma yapılırken; her grup 7-8 üyeden oluştuğundan, her üyeden en önemli gördüğü fikir sayısının üçte biri oranında ölçüt yazması istenmiştir. Her üye

önceliklendiği ölçüte bir çizgi koymak suretiyle bir çalışma yapılmıştır. Bu çalışma sonunda 3 ve daha az çizgi alan ölçütler elenmiştir.

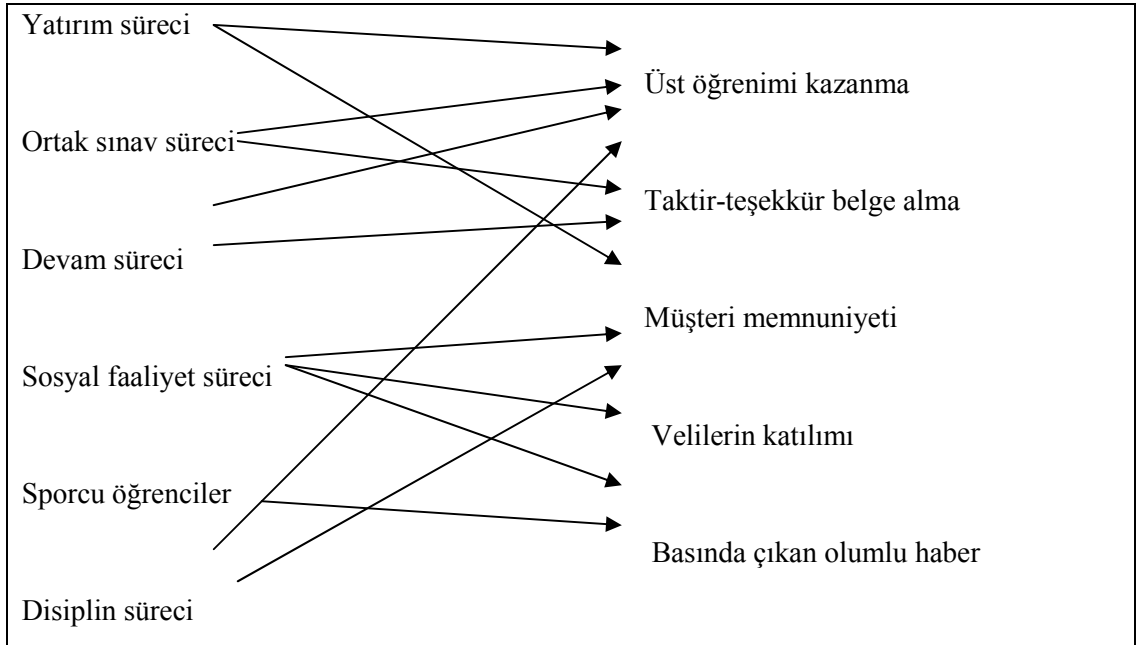
A. Çalışanlar Boyutu	B. Süreçler Boyut
1.Çalışan memnuniyet oranı(%) 2.Çalışanların kurumda ortalama çalışma süresi(yıl) (Çalışan devir hızı) 3.Hizmetiçi Eğitime katılan çalışanların personel arasında oranı(%) 4.Kalite iyileştirme ekiplerine ve proje(AB, mat-fen) üretme çalışmalarına katılan çalışan oranı	1.Derslik başına düşen öğrenci sayısı(adet) 2.Yıl içinde yapılan ortak sınav sayısı(adet) 3.Öğrenci başına yıllık devamsızlık ortalaması 4.Sosyal kültürel faaliyetlere katılan öğrenci oranı(%) 5.Sporcu öğrenci oranı(%) 6.Disipline yansıyan öğrenci oranı(%)
C. Müşteri Boyutu	D. Finans Boyutu
1.Üst öğrenimi kazanan öğrenci oranı(%) 2.Takdir-teşekkür belgesi alan öğrenci oranı 3.Müşteri(veli-öğrenci)memnuniyet oranı(%) 4.Velilerin genel kurula katılım oranı(%) 5.Basında çıkan yıllık olumlu haber sayısı	1.Okul bütçe miktarı(Genel-Özel İdare) 2.Diğer çevre katkısı(Eğitime %100 katkı gibi)

Şema 1 : Odak Grup Çalışması ile Bulunan Taslak Kurumsal Performans Ölçütleri

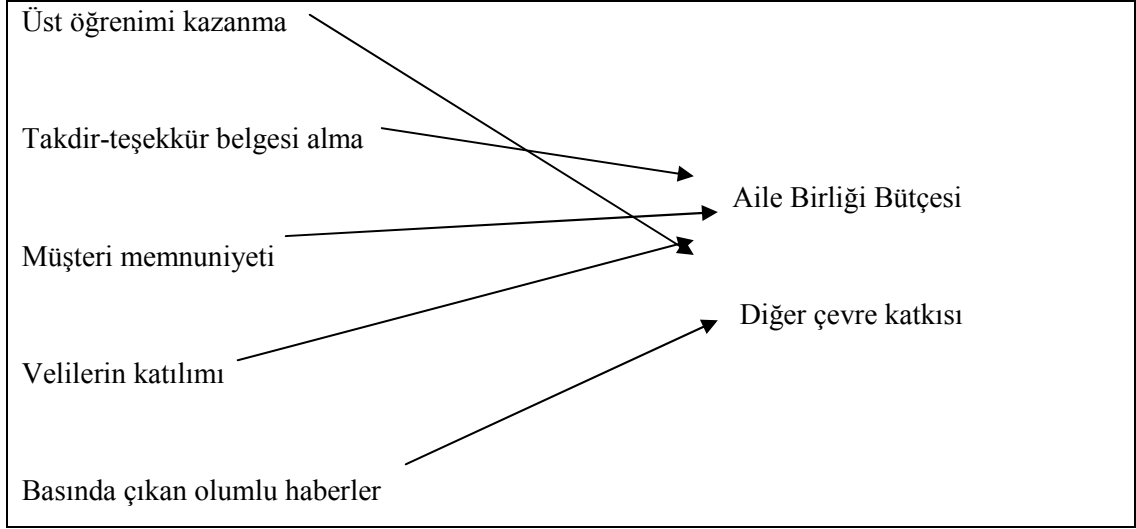
Bu çalışma sonunda Tablo 6, 7, 8 de yer alan ve problem çözme tekniği olan ilişkiler diyagramları ortaya konmuştur. İlişkiler diyagramları süreçler arası kriterler arası etkilenmeleri göstermektedir. İlişkiler diyagramı tekniği, problem çözme tekniğinde kök nedeni bulmada kullanılmaktadır.



Tablo 6 : Çalışanların gelişme boyutu ile süreçler boyutları arasındaki ilişkiler diyagramı



Tablo 7 : Süreçler boyutu ile müşteri boyutu arasındaki ilişkiler diyagramı



Tablo 8 : Müşteri boyutu ile finans boyutları arasındaki ilişkiler diyagramı

Şema 1 ile bulunan taslak kurumsal performans kriterleri bir “Kurumsal Performans Ölçütlerini Belirleme Anketi”ne dönüştürülmüştür. Bu anket formu Tablo 9 üzerinde yer almaktadır.

Anketteki kurumsal performans ölçütleri aşağıdaki anlama gelmektedir:

A. Çalışanlar Boyutu

1. Çalışan memnuniyet oranı(%) : Kurumdaki bütün çalışanlarla her yıl yapılan isimsiz anketde yüzde oranı ile bulunan memnuniyet orandır.

2. Çalışanların kurumda ortalama çalışma süresi(Çalışan devir hızı) : Kurumda çalışan bütün personelin yıl olarak ortalama çalışma süreleridir.

3.Hizmetiçi Eğitime katılan çalışanların personel arasında oranı(%): Çalışanların resmi olarak hizmetiçi eğitimlere katılma oranıdır. Bir çalışan için tek seminer veya kurs yeterli görülmektedir.

4.Kalite iyileştirme ekiplerine ve proje(AB, mat-fen) üretme çalışmalarına katılan çalışan oranı: Milli Eğitim Bakanlığı tarafından kalite çalışmaları çerçevesinde yapılan iyileştirme ekiplerinde ve matematik fen bilimleri proje yarışmalarına katılan personel oranını ifade etmektedir.

Kurumsal Performans Ölçütlerini Belirleme Anketi							
<p>Bu anket, eğitim kurumlarında(ilköğretim okulları) kurumsal performansın hangi ölçütlere göre yapılması gerektiğini belirlemek amacıyla yapılmaktadır. Bu çalışmada performans ölçütleri belirlenirken kurumsal karne(Balanced scorecard) yaklaşımında bulunan 4 ayrı boyut göz önünde bulundurulacaktır. Bunlar, çalışanlar boyutu(öğrenme ve gelişme), süreç boyutu, müşteriler boyutu(eğitim öğretim hizmetinden yararlananlar) ve finans boyutudur. Kurumsal performans ölçütleri 5 ayrı seçenikle değerlendirilecektir. Uygun görülen seçeneğe (X) işareti konulmalıdır. Aşağıda verilen performans ölçütlerinden başka öneriler varsa aşağıda belirtilmelidir. Ankete katıldığınız için teşekkür ederim.</p>							
Perf. Ölçüt No	Boyut	Kurumsal Performans Ölçütü	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
1	Çalışanlar	Çalışan memnuniyet oranı(%)					
2	Çalışanlar (Öğrenme ve gelişme)	Çalışanların kurumda ortalama çalışma süresi(Çalışan devir hızı)					
3	Çalışanlar (Öğrenme ve gelişme)	Hizmetiçi Eğitime katılan çalışanların personel arasında oranı(%)					
4	Çalışanlar (Öğrenme ve gelişme)	Kalite iyileştirme ekip ve proje üretme çalışmalarına katılan çalışan oranı					
5	Yatırım Süreci	Derslik başına düşen öğrenci sayısı(adet)					
6	Öğretim süreci	Yıl içinde yapılan ortak sınav sayısı(adet)					
7		Öğrenci başına yıllık devamsızlık ort.(gün)					
8	Eğitim süreci	Sosyal-kültürel faaliyet yapan öğrenci oran					
9		Sporcu öğrenci oranı(%)					
10	Disiplin süreci	Disipline yansıyan öğrenci oranı(%)					
11	Müşteri Boyutu	Üst öğrenimi kazanan öğrenci oranı(%)					
12	Müşteri Boyutu	Takdir-teşekkür belgesi alan öğrenci oranı					
13	Müşteri Boyutu	müşteri(veli ve öğrenci)memnuniyet oranı					
14	Müşteri Boyutu	Velilerin genel kurula katılım oranı(%)					
15	Müşteri Boyutu	Basında çıkan yıllık olumlu haber sayısı					
16	Finans Boyutu	Okul bütçesi(Genel-Özel İdare bütçesi)					
17	Finans Boyutu	Çevre katkısı(Eğitime %100 katkı gibi)					
Bu sayılar dışında kurumsal performans ölçütü önerisi							
Ankete katılanın adı soyadı :							
Ünvanı / görev yeri :							
İmzası							

Tablo 9 : Kurumsal Performans Ölçüt Belirleme Anketi

B. Süreçler Boyutu

1.Derslik başına düşen öğrenci sayısı (adet): Eğitim kurumunda bir derslikte eğitim gören ortalama öğrenci sayısıdır.

2.Yıl içinde yapılan ortak sınav sayısı (adet): Yıl içinde aynı sınıftaki bütün öğrencilerin aynı sorularla yapılan deneme ve karşılaştırma amacıyla yapılan sınavlarıdır.

3.Öğrenci başına yıllık devamsızlık ortalaması: Yıllık öğrenci devamsızlığının gün cinsinden ortalamasıdır.

4.Sosyal kültürel faaliyetlere katılan öğrenci oranı(%): Okul içi ve dışı her türlü sosyal kültürel faaliyetlere katılan öğrenci oranıdır.

5.Sporcu öğrenci oranı (%): Bakanlık yönetmeliklerine göre ve milli eğitim müdürlüklerinin onayları ile spor yapma imkanı tanınan öğrenci oranıdır.

6.Disipline yansıyan öğrenci oranı (%): Disiplin kurullarında görüşülen öğrenci sayısıdır.

C. Müşteri Boyutu

1.Üst öğrenimi kazanan öğrenci oranı (%): Sınav yapılarak bir üst öğrenimi kazanan öğrenci oranıdır. Ülke çapında yapılan Ortaöğrenim Kurumları Sınavında, fen, anadolu, Anadolu öğretmen, Anadolu teknik liselerini kazanma oranları gibi.

2.Takdir-teşekkür belgesi alan öğrenci oranı: En az bir dönem yeterli olmak üzere takdir veya teşekkür belgesi almaya hak kazanan öğrenci oranıdır.

3.Müşteri(veli-öğrenci)memnuniyet oranı (%): Yapılan isimsiz anketler sonucundaki memnuniyet oranıdır.

4.Velilerin genel kurula katılım oranı (%): Her öğretim yılı yapılan bütün veli, öğretmenlerin katıldığı ve aile birliği üyelerinin seçildiği ve okulla ilgili kararların alındığı toplantıdır.

5.Basında çıkan yıllık olumlu haber sayısı: Yerel-ulusal basında ve televizyonlarda pozitif değerlendirilen yıllık haber sayısıdır.

D. Finans Boyutu

1.Okul bütçe miktarı (Genel-Özel İdare): Kurumun Bakanlık genel bütçesi ve aile birliğini bütçeleridir.

2.Diğer çevre katkısı (Eğitime %100 katkı gibi): Kurumun hayırsever ve iş adamları tarafından desteklendiği miktardır.

3.2. Odak Grubu Çalışması ile Belirlenen Kurumsal Performans Ölçütlerinin Anket Çalışması ile Düzenlenmesi ve Ağırlıklandırılması Çalışması

3.2.1. Amaç

Bu aşamada kurumsal performans ölçütlerinin kurumsal performansın hesaplanmasında ağırlıklarının(etki) belirlenmesi amaçlanmıştır.

3.2.2. Yöntem ve Örneklem

Taslak performans ölçütleri setinin sahada anlaşılabilir ve uygulanabilir bir yapıya dönüşmesi amacıyla ikinci bir çalışma yürütülmesi gerekmiştir. Bu kapsamda bir anket formu tasarlanmıştır. Araştırma ile ilgili anket formu hazırlandıktan sonra, anket formu öncelikle 60 kişilik bir grup üzerinde sınanmış, sorularda gerekli düzeltme ve değişiklikler yapılmıştır. Ankette kurumsal performans ölçütlerinin sıralandığı bölümde “kesinlikle katılmıyorum”, “katılmıyorum”, “kararsızım”, “katılıyorum”, “kesinlikle katılıyorum” şeklinde 5’li likert tipi ölçek kullanılmıştır.

29 ilin İl Milli Eğitim Müdürlüklerinde Stratejik planlamadan sorumlu şube müdürlerinden ve Milli Eğitim Bakanlığı uzmanlarından oluşan bir gruba uygulanmıştır. Kurumsal performans ölçütlerini kesinleştirmeye yönelik bu çalışmada ayrıca katılımcıların ölçüt önermelerine imkan verilmiştir. Uygulama, Mart 2007 tarihinde Milli Eğitim Bakanlığı Aksaray Hizmetiçi Eğitim Enstitüsünde yapılan “Stratejik Planlama Semineri”nin 5 günlük süresi boyunca araştırmacının bizzat boş zamanlarda bire bir anket formlarının dağıtılması, gerekli açıklamaların yapılması ve cevaplanmış formları geri toplanması şeklinde gerçekleştirilmiştir. Bazı anket katılımcıları Milli Eğitim Bakanlığının Strateji Geliştirme

Başkanlığı uzmanlarıdır. Araştırmacı adı geçen seminerde bizzat öğretim görevlisi olarak görev yapmıştır.

Bu kapsamda ayrıca ankette bulunan ölçütlerin kurumsal performansa olan etki ağırlığını bulmaya yönelik bir çalışma da yürütülmüştür. Bulunan 17 kurumsal performans ölçütünün, kurumsal performansa katkısını ölçmek için beş ayrı anket uygulanmıştır. Bunlardan ilki kurumsal karnenin 4 ana boyutunun, kurumsal performansın hesaplanmasındaki payını bulmaya yöneliktir. Diğer dördü ise her bir kurumsal karne boyutundaki ölçütlerin kendi içindeki ağırlığını belirlemeyi amaçlamaktadır.

Odak grup çalışmalarından hareketle elde edilmiş olan kurumsal performans ölçütlerinin belirleneceği bir anket formunun, 29 ilin stratejik planlama çalışmalarından sorumlu görev yapmakta olan toplam 29 uzmanla uygulanmasının sebebi, halen eğitim kurumlarının mevcut durumlarını iyi biliyor olmalarıdır. Diğer yandan kriterlerin ağırlıklarını belirlemede de aynı kişilerden yararlanılmıştır. Bu anketlerden çıkan sonuçlar da ortaya konulan modelin girdilerini oluşturmuşlardır.

3.2.3. Bulgular

Kurumsal Ölçütleri belirlemeye yönelik anketin sonuçlarını incelemek için SPSS 9.05 for Windows yazılımı kullanılmıştır. Bu kapsamda 17 soruluk anket formunun güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Cranbach alfa değerinin 0,85 olması kullanılan soru kağıdının oldukça güvenilir olduğunu göstermektedir. 17 soruluk anket formu ile yürütülen saha çalışmasına ilişkin tanımlayıcı istatistikler Tablo 15 üzerinde özetlenmiştir:

Buna göre, 29 katılımcı ile gerçekleştirilen anket sonuçlarına göre; En yüksek ortalamaya sahip kurumsal performans ölçütü 5 üzerinden 4,45 ile “Çalışan Memnuniyet Oranı” olmuştur. Bu ölçütü takip eden en yüksek ortalama 4,17 ortalama ile “Sosyal kültürel faaliyet yapma oranı ve Hizmetiçi Eğitime katılan çalışanların personel arasında oranı” olarak gerçekleşmiştir. En düşük ortalama ise 3,52 ile “Yıl içinde yapılan ortak sınav sayısı” olmuştur.

Perf. Ölçüt No	Boyut	Kurumsal Performans Ölçütü	N	Minimum Değer	Maksimum Değer	Ortalama	Standart Sapma
1	Çalışanlar	Çalışan memnuniyet oranı (%)	29	2	5	4,45	,827
2	Çalışanlar (Öğrenme ve gelişme)	Çalışanların kurumda ortalama çalışma süresi (Çalışan devir hızı - yıl)	29	2	5	3,79	,774
3	Çalışanlar (Öğrenme ve gelişme)	Hizmetiçi Eğitime katılan çalışanların personel arasında oranı (%)	29	2	5	4,17	,805
4	Çalışanlar (Öğrenme ve gelişme)	Kalite iyileştirme ekip ve proje üretmeye katılan çalışan oranı (%)	29	1	5	4,10	,976
5	Yatırım Süreci	Derslik başına düşen öğrenci sayısı (adet)	29	1	5	3,97	,017
6	Öğretim süreci	Yıl içinde yapılan ortak sınav sayısı	29	1	5	3,52	,090
7		Öğrenci - yıllık devamsızlık ort. (gün)	29	2	5	3,86	,990
8	Eğitim süreci	Sos-kültürel faaliyet yapan Öğr.Oranı	29	2	5	4,17	,805
9		Sporcu öğrenci oranı (%)	29	2	5	3,86	,875
10	Disiplin süreci	Disipline yansıyan öğrenci oranı (%)	29	3	5	4,03	,626
11	Müşteri Boyutu	Üst öğrenime geçen öğrenci oranı (%)	29	2	5	3,97	,944
12	Müşteri Boyutu	Takdir-teşekkür alan öğrenci oranı	29	2	5	4,10	,724
13	Müşteri Boyutu	Müşteri(veli-öğrenci) memnuniyet oranı	29	0	5	4,14	,302
14	Müşteri Boyutu	Veli genel kurula katılım oranı (%)	29	0	5	3,76	,300
15	Müşteri Boyutu	Basında çıkan olumlu haber sayısı	29	1	5	3,62	,083
16	Finans Boyutu	Okul bütçesi	29	0	5	3,86	,093
17	Finans Boyutu	Çevre katkısı (Eğitime %100 katkı..)	29	2	5	4,00	,655

Tablo 15: Kurumsal Performans Ölçütleri Belirleme Anketi Çalışmasına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Katılımcıların verdikleri yanıtların dağılımları ise tablo 21 üzerinde yer almaktadır:

Kurumsal Performans Ölçütlerini İlişkin Görüşler														
Per. Ölçüt No	Boyut	Kurumsal Performans Ölçütü	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum		TOPLAM	
			N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
1	Çalışanlar	Çalışan memnuniyet oranı(%)	0	0,0	2	6,9	0	0,0	10	34,5	17	58,6	29	100,0
2	Çalışanlar	Çalışan ort. Süresi (Çalışan devir hızı)	0	0,0	2	6,9	6	20,7	17	58,6	4	13,8	29	100,0
3	Çalışanlar	Eğitime katılan çalışanların personel arasında oranı(%)	0	0,0	2	6,9	1	3,4	16	55,2	10	34,5	29	100,0
4	Çalışanlar	İyileştirme ekip ve proje çalışmalarına katılan çalışan oranı	1	3,4	1	3,4	3	10,3	13	44,8	11	37,9	29	100,0
5	Yatırım Süreci	Derslik başına düşen öğrenci sayısı(adet)	1	3,4	2	6,9	3	10,3	14	48,3	9	31,0	29	100,0
6	Öğretim süreci	Yıl içinde yapılan ortak sınav sayısı	1	3,4	5	17,2	6	20,7	12	41,4	5	17,2	29	100,0
7		Öğrenci başına yıl devamsızlık ort.	0	0,0	4	13,8	4	13,8	13	44,8	8	27,6	29	100,0
8	Eğitim süreci	Sosy-kültürel etkin. katılma oranı	0	0,0	1	3,4	4	13,8	13	44,8	11	37,9	29	100,0
9		Sporcu öğrenci oran	0	0,0	2	6,9	7	24,1	13	44,8	7	24,1	29	100,0
10	Disiplin süreci	Disipline yansıyan öğrenci oranı(%)	0	0,0	0	0,0	5	17,2	18	62,1	6	20,7	29	100,0
11	Müşteri Boyutu	Üst öğrenimi kazanan öğrenci oranı	0	0,0	3	10,3	4	13,8	13	44,8	9	31,0	29	100,0
12	Müşteri Boyutu	Takdir-teş. Belgesi alan öğrenci oran	0	0,0	1	3,4	3	10,3	17	58,6	8	27,6	29	100,0
13	Müşteri Boyutu	Müş. memnuniyeti	1	3,3	1	3,4	2	6,9	10	34,5	15	51,7	29	100,0
14	Müşteri Boyutu	Velilerin genel kurula katılım oranı	2	6,9	3	10,3	3	10,3	12	41,4	9	31,0	29	100,0
15	Müşteri Boyutu	Basında çıkan yıllık olumlu haber sayısı	2	6,9	2	6,9	6	20,7	14	48,3	5	17,2	29	100,0
16	Finans Boyutu	Okul bütçe miktarı	1	3,4	2	6,9	3	10,3	16	55,2	7	24,1	29	100,0
17	Finans Boyutu	Çevre katkısı(Eğitime %100 katkı gibi)	0	0,0	1	3,4	2	6,9	21	72,5	5	17,2	29	100,0

Tablo 21 : Katılımcıların Kurumsal Performans Kriterleri Anketine Verdikleri Yanıtların Dağılımı

Tablo 21 Anket formunda belirtilmiş olan kurumsal performans ölçütlerinin kurumsal performansı ölçmek için uygun olup olmadığına ilişkin görüşlerini göstermektedir. Genel olarak tüm kriterlerin gerekli olduğuna dair görüş bildirilmiştir. En düşük oran olarak; ‘Yıl içinde yapılan ortak sınav sayısı’ kriterinde; %17,2 olarak ‘katılmıyorum’ denmiştir. Ancak ‘katılıyorum’ diyen %41, ‘kesinlikle katılıyorum’ diyen oranı ise %17,2 olmuştur. Dolayısıyla toplam %58,2 oranında uygun görülmüştür. Bu kritere en yakın uygun görülme oranı(katılıyorum + kesinlikle katılıyorum) %65,5 ile ‘Basında çıkan pozitif haber sayısı’dır. 8 kriterde %70-80 arasında bir uygunluk oranı yakalanmıştır. 7 kriter %80-93,1 arasında uygun değerlendirilmiştir. Dolayısıyla kriterlerin eğitim kurumlarında kurumsal performans kriteri olarak uygun görülmektedir. Görüldüğü gibi çalışanlar boyutu 4, süreç boyutu 6, müşteri boyutu 5 ve finans boyutu 2 olmak üzere 17 göstergeden oluşan bir performans ölçüm modeli ortaya çıkmıştır. 29 ilin stratejik planlama temsilcileri ile yürütülen anket çalışmaları, Tablo 10,11,12,13,14 de özetlenmiştir. Bu çalışma sonucunda her bir kurumsal kriter unsurları Tablo 10 üzerinde belirlenmiştir.

Sıra	Boyut	Kurumsal Performans Ölçütleri	Puanı
1	Çalışanlar	1. Çalışan memnuniyet oranı(%) 2. Çalışanların kurumda ortalama çalışma süresi(yıl) 3. Hizmetiçi Eğitime katılan oranı(%) 4.Ekiplerine ve proje çalışmalarına katılma oranı(%)	
2	Süreçler	1. Derslik başına düşen öğrenci sayısı(adet) 2. Yıl içinde yapılan ortak sınav sayısı(adet) 3. Öğrenci başına yıllık devamsızlık ort.(gün) 4. Sosyal kültürel faaliyetlere katılan öğrenci oranı 5. Sporcu öğrenci oranı(%) 6. Disipline yansıyan öğrenci oranı(%)	
3	Müşteri	1. Üst öğrenimi kazanan öğrenci oranı(%) 2. Takdir - teşekkür belgesi alan öğrenci oranı(%) 3.Müşteri(veli ve öğrenci) memnuniyet oranı(%) 4. Velilerin toplantılara katılım oranı(%) 5. Basında çıkan yıllık olumlu haber sayısı(adet)	
4	Finans	1. Okul bütçe miktarı(Genel-Özel İdare bütçesi) 2. Diğer çevre katkısı(Eğitime %100 Destek gibi.)	
		TOPLAM PUAN	100

Tablo 10 : Boyut bazında Ölçütlerin Kurumsal Performansa Etki Anketi Sonucu

Bundan sonraki adımda katılımcılar ile performans boyutları ve her bir boyutu kendi içinde önem derecesine göre ağırlıklandırılmasını sağlamak üzere Tablo 10-14 kullanılarak çalışma yapılmıştır.

Sıra no	Boyut	Kurumsal Performans Ölçütü	Puanı
1	Çalışanlar	Çalışan memnuniyet oranı(%)	
2	Çalışanlar	Çalışanların kurumda ortalama çalışma süresi(yıl) (Çalışan devir hızı)	
3	Çalışanlar	Hizmetiçi Eğitime katılan çalışanların personel arasında oranı(%)	
4	Çalışanlar	Kalite iyileştirme ekiplerine ve proje(AB, mat-fen) üretme çalışmalarına katılan çalışan oranı(%)	
		TOPLAM PUAN	100

Tablo 11 : Çalışan Boyutu Ölçütlerinin Kurumsal Performansa Etki Anketi

Sıra no	Boyut	Kurumsal Performans Ölçütü	Puanı
1	Süreç	Derslik başına düşen öğrenci sayısı(adet)	
2	Süreç	Yıl içinde yapılan ortak sınav sayısı(adet)	
3	Süreç	Öğrenci başına yıllık devamsızlık ort.(gün)	
4	Süreç	Sosyal kültürel faaliyetlere katılan öğrenci oranı(%)	
5	Süreç	Sporcu öğrenci oranı(%)	
6	Süreç	Disipline yansıyan öğrenci oranı(%)	
		TOPLAM PUAN	100

Tablo 12 : Süreç Boyutu Ölçütlerinin Kurumsal Performansa Etki Anketi

Sıra no	Boyut	Kurumsal Performans Ölçütü	Puanı
1	Müşteri	Üst öğrenimi kazanan öğrenci oranı(%)	
2	Müşteri	Takdir – teşekkür belgesi alan öğrenci oranı(%)	
3	Müşteri	Müşteri(veli ve öğrenci)memnuniyet oranı(%)	
4	Müşteri	Velilerin toplantılara katılım oranı(%)	
5	Müşteri	Basında çıkan yıllık olumlu haber sayısı(adet)	
		TOPLAM PUAN	100

Tablo 13 : Müşteri Boyutu Ölçütlerinin Kurumsal Performansa Etki Anketi

Sıra no	Boyut	Kurumsal Performans Ölçütü	Puanı
1	Finans	Okul bütçe miktarı(Genel-Özel İdare bütçesi)	
2	Finans	Diğer çevre katkısı(Eğitime %100 Destek gibi.)	
		TOPLAM PUAN	100

Tablo 14 : Finans Boyutu Ölçütlerinin Kurumsal Performansa Etki Anketi

Tablo 16 üzerinde de görüldüğü gibi katılımcılar, çalışanlar boyutu %28, süreçler boyutu %26, müşteri boyutu %28 ve finans boyutu %18 ağırlık puanı vermişlerdir.

Sıra no	Boyut	Kurumsal Performans Ölçütleri	Puanı
1	Çalışanlar		28
2	Süreçler		26
3	Müşteri		28
4	Finans		18
		TOPLAM PUAN	100

Tablo 16 : Ana Boyutların Ağırlıklı Puanları

Her bir boyutu oluşturan göstergeler bazında ağırlık puanları aşağıdaki tablolarda (Tablo 17-20) şematize edilmiştir.

Sıra	Boyut	Kurumsal Performans Ölçütü	Puanı
1	Çalışanlar	Çalışan memnuniyet oranı(%)	33
2	Çalışanlar	Çalışanların kurumda ortalama çalışma süresi(yıl) (Çalışan devir hızı)	18
3	Çalışanlar	Hizmetiçi Eğitime katılan çalışanların personel arasında oranı(%)	23
4	Çalışanlar	Kalite iyileştirme ekiplerine ve proje(AB, mat-fen) üretme çalışmalarına katılan çalışan oranı(%)	26
		TOPLAM PUAN	100

Tablo 17 : Çalışan Boyutu Ölçütlerinin Ağırlık Puanları

Sıra	Boyut	Kurumsal Performans Ölçütü	Puanı
1	Süreç	Derslik başına düşen öğrenci sayısı(adet)	19,9
2	Süreç	Yıl içinde yapılan ortak sınav sayısı(adet)	17,1
3	Süreç	Öğrenci başına yıllık devamsızlık ort.(gün)	16,1
4	Süreç	Sosyal kültürel faaliyetlere katılan öğrenci oranı(%)	19,6
5	Süreç	Sporcu öğrenci oranı(%)	13,6
6	Süreç	Disipline yansıyan öğrenci oranı(%)	13,7
		TOPLAM PUAN	100

Tablo 18: Süreç Boyutu Ölçütlerinin Ağırlık Puanları

Sıra	Boyut	Kurumsal Performans Ölçütü	Puanı
1	Müşteri	Üst öğrenimi kazanan öğrenci oranı(%)	24,4
2	Müşteri	Takdir - teşekkür belgesi alan öğrenci oranı(%)	18,6
3	Müşteri	Müşteri(veli ve öğrenci)memnuniyet oranı(%)	27,8
4	Müşteri	Velilerin toplantılara katılım oranı(%)	17,6
5	Müşteri	Basında çıkan yıllık olumlu haber sayısı(adet)	11,7
		TOPLAM PUAN	100

Tablo 19 : Müşteri Boyutu Ölçütlerinin Ağırlık Puanları

Sıra no	Boyut	Kurumsal Performans Ölçütü	Puanı
1	Finans	Okul bütçe miktarı(Genel-Özel İdare bütçesi)	62
2	Finans	Diğer çevre katkısı(Eğitime %100 Destek gibi.)	38
		TOPLAM PUAN	100

Tablo 20 : Finans Boyutu Ölçütlerinin Ağırlık Puanları

Kurumsal performans kriterleri etki oranlarının hesaplanmasında Tablo 22 üzerindeki yöntem izlenmiştir.

Perf. Ölçüt No	Boyut	Kurumsal Performans Ölçütü	Çarpan 1	Çarpan 2	Etki Oranı
1	Çalışanlar	Çalışan memnuniyet oranı(%)	28	0,33	9,2
2	Çalışanlar	Çalışanların kurumda ort. çalışma süresi	28	0,18	5,0
3	Çalışanlar	Hizmetiçi Eğitime katılan çalışan oranı(%)	28	0,23	6,4
4	Çalışanlar	Ekip ve proje üretimine katılım oranı(%)	28	0,26	7,3
5	Yatırım Süreci	Derslik başına düşen öğrenci sayısı(adet)	26	0,199	5,2
6	Öğretim süreci	Yıl içinde yapılan ortak sınav sayısı(adet)	26	0,171	4,5
7		Öğrenci başına yıllık devamsızlık ort.(gün)	26	0,161	4,2
8	Eğitim süreci	Sos-kültürel faaliyete katılan öğrenci oranı	26	0,196	5,1
9		Sporcu öğrenci oranı(%)	26	0,136	3,5
10	Disiplin süreci	Disipline yansıyan öğrenci oranı(%)	26	0,137	3,6
11	Müşteri Boyutu	Üst öğrenimi kazanan öğrenci oranı(%)	28	0,244	6,8
12	Müşteri Boyutu	Takdir-teşekkür alan öğrenci oranı(%)	28	0,186	5,2
13	Müşteri Boyutu	müşteri(veli-öğrenci)memnuniyet oranı(%)	28	0,276	7,7
14	Müşteri Boyutu	Velilerin genel kurula katılım oranı(%)	28	0,176	4,9
15	Müşteri Boyutu	Basında çıkan yıllık olumlu haber sayısı(ad.)	28	0,117	3,3
16	Finans Boyutu	Okul bütçe miktarı(Genel-Özel İd. bütçesi)	18	0,62	11,2
17	Finans Boyutu	Diğer çevre katkısı(Eğitime %100 katkı gibi)	18	0,38	6,9
TOPLAM					100

Tablo 22 : Kurumsal Performans Kriterlerin Kurumsal Performans Ağırlık Oranları

Kurumsal performans ölçütlerinin kurumsal performansa etki ağırlıkları Tablo 22 yardımıyla bulunmuştur. Kurumsal Performans Kriterlerin Kurumsal Performansa Etki Oranları Tablosu(Tablo 22) incelendiğinde kurumsal performansını en az etkileyen kriter %3,3 ile “Basında çıkan pozitif haber sayısı” ölçütüdür. Aynı ölçüt katılımcı görüşlerinde yine en düşük oranda uygun bulunmuştu. Katılımcı görüşlerinde en düşük oranda uygunluğu kabul edilen “Yılda yapılan ortak sınav sayısı” kriteri %4,5 oranla kriterler arasında 5. en düşük orana sahiptir. Uygunluğu en yüksek oranla(%93,1) değerlendirilen “Çalışan memnuniyet oranı” da etki oranı olarak %9,2 ile en yüksek 2. yüksek oran bulunmuştur. Bu değerlendirmeden her iki çeşit ankette verilen cevaplardan paralel sonuçların alındığı ortaya çıkmaktadır. Bunu aynı kişilerin aynı sorulara cevap vermesinden kaynaklanması şeklinde yorumlanabileceği gibi, yapılan araştırmanın isabetliliğini de ortaya koymaktadır.

3.3. Yazılım Geliştirme

Eğitim kurumlarında performans ölçümüne yönelik model geliştirme çalışmasının bir sonraki adımında yeni bir yazılım programı hazırlanmıştır. Bu amaçla, bir ilçede faaliyette bulunan 29 okulun araştırmada tespit edilen 17 kritere göre son üç yıllık verileri hedef-gerçekleşen olarak bir simülasyon programına yüklenmiştir. Böylelikle geliştirilen modelin daha iyi algılanması ve uygulanabilirliğinin artması hedeflenmiştir. Simülasyon; bir veri olmasa bile varmış gibi çalışma yapılmasıdır. Dolayısıyla araştırılan model her alanda veriler girilerek uygulanabilecektir.

3.3.1. Simülasyon Programının Yazılımı

Simülasyon Program uzman bir programcı tarafından araştırmacının modelleme kurgusu doğrultusunda yazılmıştır. Program araştırma boyunca ihtiyaç duyulan düzenlemeler yapılarak son haline dönüşmüştür.

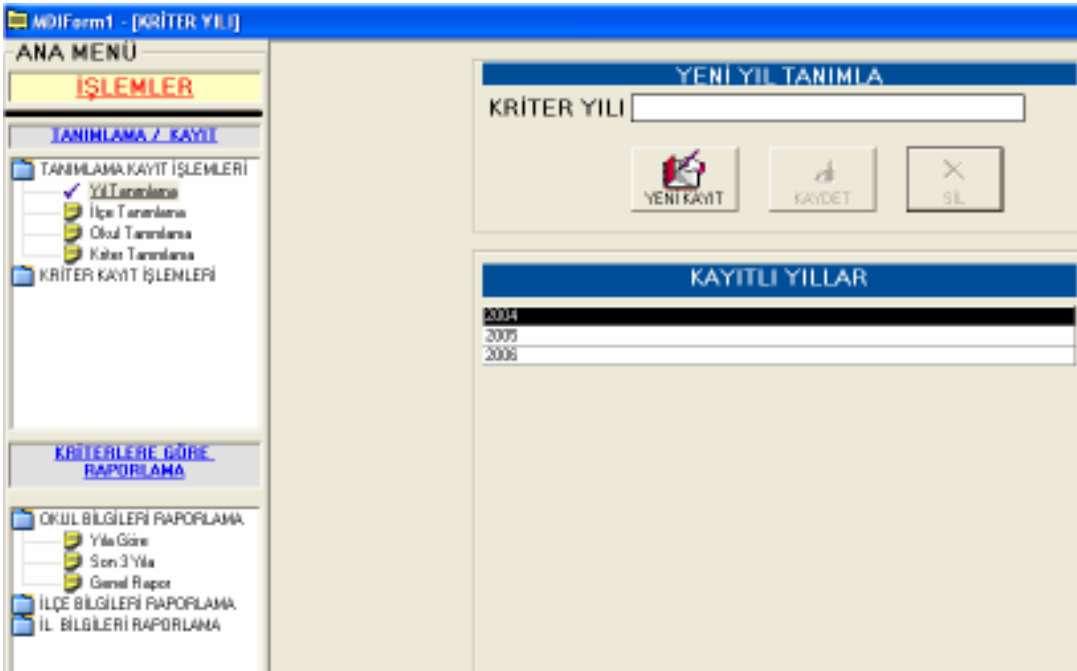
3.3.2. Simülasyon Programının Kullanımı

Programın adım adım nasıl kullanılacağı aşağıda açıklanmıştır:

1. Adım: Program işletildiğinde aşağıdaki menü açılır:



2. Adım: Öncelikle verilerin değerlendirileceği yıllar yeni kayıt butonundan tanımlanır:



3. Adım: Program genişletilmeye uygun olduğundan simülasyon (uygulama) yapılacak ilçeler yeni kayıt olarak girilir:

MDIForm1 - [İLÇE TANIMLA]

ANA MENÜ

İŞLEMLER

TANIMLAMA / KAYIT

TANIMLAMA KAYIT İŞLEMLERİ

- Yıl Tanımlama
- İlçe Tanımlama
- Okul Tanımlama
- Kriter Tanımlama

KRITER KAYIT İŞLEMLERİ

KRITERLERE GÖRE RAPORLAMA

OKUL BİLGİLERİ RAPORLAMA

- Yıla Göre
- Son 3 Yıla
- Genel Rapor

İLÇE BİLGİLERİ RAPORLAMA

İL BİLGİLERİ RAPORLAMA

YENİ İLÇE KAYDI

İLÇE ADI

YENİ KAYIT KAYDET SİL

KAYITLI İLÇELER

NİLÜFER

4. Adım: Tanımlanan ilçelerdeki okul isimleri yine aynı yolla girilir:

MDIForm1 - [OKUL TANIMLA]

ANA MENÜ

İŞLEMLER

TANIMLAMA / KAYIT

TANIMLAMA KAYIT İŞLEMLERİ

- Yıl Tanımlama
- İlçe Tanımlama
- Okul Tanımlama
- Kriter Tanımlama

KRITER KAYIT İŞLEMLERİ

KRITERLERE GÖRE RAPORLAMA

OKUL BİLGİLERİ RAPORLAMA

- Yıla Göre
- Son 3 Yıla
- Genel Rapor

İLÇE BİLGİLERİ RAPORLAMA

İL BİLGİLERİ RAPORLAMA

YENİ OKUL TANIMLA

YENİ KAYDET SİL

İLÇE ADI NİLÜFER

OKUL ADI

KURUM TÜRÜ

- İLKÖĞRETİM OKULU
- ORTAÖĞRETİM OKULU
- TÜM OKULLAR

KAYITLI OKULLAR

İLÇE ADI	OKUL ADI	KURUM TÜRÜ
NİLÜFER	NİLÜFER 01	İLKÖĞRETİM OKULU
NİLÜFER	NİLÜFER 02	İLKÖĞRETİM OKULU
NİLÜFER	NİLÜFER 03	İLKÖĞRETİM OKULU
NİLÜFER	NİLÜFER 04	İLKÖĞRETİM OKULU
NİLÜFER	NİLÜFER 05	İLKÖĞRETİM OKULU
NİLÜFER	NİLÜFER 06	İLKÖĞRETİM OKULU
NİLÜFER	NİLÜFER 07	İLKÖĞRETİM OKULU
NİLÜFER	NİLÜFER 08	İLKÖĞRETİM OKULU
NİLÜFER	NİLÜFER 09	İLKÖĞRETİM OKULU
NİLÜFER	NİLÜFER 10	İLKÖĞRETİM OKULU
NİLÜFER	NİLÜFER 11	İLKÖĞRETİM OKULU
NİLÜFER	NİLÜFER 12	İLKÖĞRETİM OKULU
NİLÜFER	NİLÜFER 13	İLKÖĞRETİM OKULU
NİLÜFER	NİLÜFER 14	İLKÖĞRETİM OKULU
NİLÜFER	NİLÜFER 15	İLKÖĞRETİM OKULU
NİLÜFER	NİLÜFER 16	İLKÖĞRETİM OKULU
NİLÜFER	NİLÜFER 17	İLKÖĞRETİM OKULU
NİLÜFER	NİLÜFER 18	İLKÖĞRETİM OKULU
NİLÜFER	NİLÜFER 19	İLKÖĞRETİM OKULU
NİLÜFER	NİLÜFER 20	İLKÖĞRETİM OKULU
NİLÜFER	NİLÜFER 21	İLKÖĞRETİM OKULU
NİLÜFER	NİLÜFER 22	İLKÖĞRETİM OKULU

5. Adım: Model her yıl geliştirilebilir. Her hangi bir yeni performans ölçütü yeni kayıt butonu ile ilave edilebilir:



6. Adım: Bu tanımlama kayıt işlemlerinden sonra her bir kritere(ölçüt) göre verilerin girişi tek tek yapılmalıdır. Bunun için ilçe ve okul bulunmalıdır:



7. Adım: Tanımlama ve veri girişleri yapıldıktan sonra artık raporlama işlemleri yapılabilir. Her türlü sonuç, kurumsal karne çıkarılabilir. Bu işlemler için “Kriterlere Göre Raporlama” butonu kullanılır. Bu menü ile okul-ilçe bazlı ve bir yıllık-üç yıllık, istenildiğinde kurumsal karneler çıkarılabilir. Programın en büyük avantajı genişletilebilir olmasıdır.

3.4. Veri Yükleme ve Analiz

3.4.1. Amaç

Bu çalışmanın amacı; örnekleme yer alan okullardan alınan verileri kullanarak elektronik ortamda pilot bir uygulama yapılmasıdır.

3.4.2. Yöntem

Yöntem olarak, okullardan alandan alınan veriler gerçekleşen sonuçlar olarak elektronik ortama aktarılmış ve son üç yıllık gerçekleşen verilerin %10 üzerinde hedefler belirlenmiştir. Yani, okulların hedefleri %10 altında kaldığı varsayımı varsayılmıştır.

3.4.3. Örneklem

Bursa Nilüfer İlçesindeki belirlenen kurumsal performans ölçütüne göre son üç yıllık verilerine ulaşılabilen 29 ilköğretim okulu örneklem olarak alınmıştır.

3.4.4 Verilerin kriter bazında kategorize edilmesi

Bursa Nilüfer İlçesindeki ilköğretim okullarından belirlenen kurumsal performans kriterlerine göre üç yıllık verileri sunan okulların verileri toplanmıştır. Veri toplama şekli aşağıda görüldüğü gibi hedef ve gerçekleşen şeklindedir:

Kurum Adı	1.Kriter	1.Kriter	1.Kriter	1.Kriter	1.Kriter	1.Kriter	2.Kriter	2.Kriter	2.Kriter	2.Kriter	2.Kriter	2.Kriter	...
	Hedef (2004-2005)	Gerçekleşen	Hedef (2005-2006)	Gerçekleşen	Hedef (2006-2007)	Gerçekleşen	Hedef (2004-2005)	Gerçekleşen	Hedef (2005-2006)	Gerçekleşen	Hedef (2006-2007)	Gerçekleşen	
Nilüfer 1	95	90	100	95	100	95	3	2	5	4	6	5	...
Nilüfer 2	95	90	100	90	100	90	6	5	7	6	7	6	
Nilüfer 3	95	92	100	95	100	97	9	8	9	8	9	8	
Nilüfer 4	

3.4.5 Verileri kıyaslama temelinde değerlendirerek kurumları puanlandıran bir modelin ortaya konulması.

Alandan alınan üç yıllık veriler programa girilmiştir. Toplanan üç yıllık verilerde gerçekleşen değerlerde örneklem seçilen 29 okulun verilerinin değerlendirilmesi gerekmektedir. Bu değerlendirme yapılırken kıyaslama (benchmarking) yaklaşımı benimsenmektedir. Buna göre bir ölçüte göre en yüksek veriye sahip okula 100 puan verilmektedir. Diğer okulların performans puanları da en iyi yani en yüksek puana göre aşağıdaki örnekteki gibi puanlandırılır.

Örnek:	Gerçekleşen	Performans Puanı
Nilüfer1	15	60
Nilüfer2	25	100
Nilüfer3	10	40

KURUMSAL KARNE İLÇE RAPORU

Çalışan Memnuniyet Oranı

İLÇE ADI	OKUL ADI	KURUM TÜRÜ	KRİTER YILI	HEDEF	GERÇEKLEŞEN	KRİTER PUANI
NİLÜFER	NİLÜFER 01	İLKÖĞRETİM OKULU	2006	100	95	95
NİLÜFER	NİLÜFER 02	İLKÖĞRETİM OKULU	2006	95	90	90
NİLÜFER	NİLÜFER 03	İLKÖĞRETİM OKULU	2006	100	97	97
NİLÜFER	NİLÜFER 04	İLKÖĞRETİM OKULU	2006	90	85	85
NİLÜFER	NİLÜFER 05	İLKÖĞRETİM OKULU	2006	0	90	90
NİLÜFER	NİLÜFER 06	İLKÖĞRETİM OKULU	2006	95	90	90
NİLÜFER	NİLÜFER 07	İLKÖĞRETİM OKULU	2006	65	60	60
NİLÜFER	NİLÜFER 08	İLKÖĞRETİM OKULU	2006	95	90	90
NİLÜFER	NİLÜFER 09	İLKÖĞRETİM OKULU	2006	89	84	84
NİLÜFER	NİLÜFER 10	İLKÖĞRETİM OKULU	2006	90	85	85
NİLÜFER	NİLÜFER 11	İLKÖĞRETİM OKULU	2006	5	0	0
NİLÜFER	NİLÜFER 12	İLKÖĞRETİM OKULU	2006	100	96	96
NİLÜFER	NİLÜFER 13	İLKÖĞRETİM OKULU	2006	95	90	90
NİLÜFER	NİLÜFER 14	İLKÖĞRETİM OKULU	2006	85	80	80
NİLÜFER	NİLÜFER 15	İLKÖĞRETİM OKULU	2006	95	90	90
NİLÜFER	NİLÜFER 16	İLKÖĞRETİM OKULU	2006	70	65	65
NİLÜFER	NİLÜFER 17	İLKÖĞRETİM OKULU	2006	90	85	85
NİLÜFER	NİLÜFER 18	İLKÖĞRETİM OKULU	2006	100	99	99
NİLÜFER	NİLÜFER 19	İLKÖĞRETİM OKULU	2006	88	83	83
NİLÜFER	NİLÜFER 20	İLKÖĞRETİM OKULU	2006	100	100	100
NİLÜFER	NİLÜFER 21	İLKÖĞRETİM OKULU	2006	90	85	85
NİLÜFER	NİLÜFER 22	İLKÖĞRETİM OKULU	2006	100	100	100
NİLÜFER	NİLÜFER 23	İLKÖĞRETİM OKULU	2006	83	78	78
NİLÜFER	NİLÜFER 24	İLKÖĞRETİM OKULU	2006	100	97	97
NİLÜFER	NİLÜFER 25	İLKÖĞRETİM OKULU	2006	90	85	85
NİLÜFER	NİLÜFER 26	İLKÖĞRETİM OKULU	2006	95	90	90
NİLÜFER	NİLÜFER 27	İLKÖĞRETİM OKULU	2006	100	100	100
NİLÜFER	NİLÜFER 28	İLKÖĞRETİM OKULU	2006	95	90	90
NİLÜFER	NİLÜFER 29	İLKÖĞRETİM OKULU	2006	95	90	90

Program Çıktısı 1: Çalışan Memnuniyet Oranı'na göre 2006 Yılı Okul Kriter Puanları

Örneğin Nilüfer 23 Kodlu okul çalışan memnuniyet oran kriterine göre 2006 yılında %83 oran olarak hedef koymuş, ancak yıl sonunda %78 olarak gerçekleşmiştir. Örnekleme olarak alınan 29 okulun gerçekleşen değerlerine bakılmış, en yüksek değere 100 puan verilmiştir. Buna göre Nilüfer 23 kodlu okul %78 oranla 78 puan elde etmiştir.

3.5. Okulların Kurumsal Performans Karnelerinin Simülasyon Programı Yardımıyla Hazırlanması

Programa verilerin girilmesinden sonra sonuçlar okul bazında (**Program Çıktısı 2**) ve ilçe bazında (**Program Çıktısı 1**) alınabilmektedir.

KURUMSAL KARNE OKUL RAPORU						
Sosyal Kültürel Faaliyetlere Katılan Öğrenci Oranı						
İLÇE ADI	OKUL ADI	KURUM TÜRÜ	KRİTER YILI	HEDEF	GERÇEKLEŞEN	KRİTER PUANI
NİLÜFER	NİLÜFER 05	İLKÖĞRETİM OKULU	2005	24	19	19,00
ORTALAMA (%)				024	019	19,00

Program Çıktısı 2 : Okul Bazlı Bir Yıllık Sonuç Örneği

Yine okul bazında ve ilçe bazında bir yıllık veriler alınabileceği gibi son üç yıllık karşılaştırmalı bir şekilde Program Çıktısı 3'te görüldüğü gibi alınabilmektedir.

KURUMSAL KARNE										
Sosyal Kültürel Faaliyetlere Katılan Öğrenci Oranı										
GENEL ORAN	KRİTER YILI	HEDEF	GERÇEKLEŞEN	KRİTER PUANI	HEDEF	GERÇEKLEŞEN	KRİTER PUANI	HEDEF	GERÇEKLEŞEN	KRİTER PUANI
GENEL ORTALAMA	2004	024	016	016	024	019	019	024	019	019

Program Çıktısı 3 : Okul Bazlı 3 Yıllık Sonuç Örneği

Sonuçlar işlenmiş şekilde alınmaktadır. Burada gerçekleşen değerlere bakılmaktadır. Bu değerlerde ilçe bazında 29 okuldan en yüksek sonuca ulaşan okulun 100 puan aldığı kabul edilmektedir. Diğer okul verileri de 100 puan ile 0 puan arasında değerlendirilmektedir. Okulların aldığı bu puan ölçütün kurumsal performansa katkı oranıyla

çarpılmakta ve bütün ölçütlerden aldığı puanlar toplanarak “Okul Kurumsal Karne Puanı” bulunmaktadır.

Çalışma kapsamında verileri kullanılan bazı okulların 2004, 2005 ve 2006 kurumsal karneleri Ek 9’da yer almaktadır.

İLÇE ADI	NİLÜFER	KURUMSAL PERFORMANS PUANI				
OKUL ADI	NİLÜFER 05	45				
KURUM TÜRÜ	İLKÖĞRETİM OKULU					
KRİTER YILI	2006					
KRİTER ADI	BİRİM	BİRİM	Eİİ İYİ KURUM	GERÇEKLEŞEN	KRİTER PUAIII	KRİTER KATSAYI
Çalışan Memnuniyet Oranı	%		100	90	90	0,092
Çalışanların Kurumda Ortalama Çalışma Süresi	Yıl		8	4,9	61,25	0,05
Hizmetiçi Eğitime Katılanların Personel Arasındaki	%		100	15	15	0,064
Kalite Çalışma Ekiplerine ve Proje Üretme	%		100	80	80	0,073
Derşlik Başına Düşen Öğrenci Sayısı	Adet		14	29	48,27586206	0,052
Yıl İçinde Yapılan Ortak Sınav Sayısı	Adet		6	4	66,66666666	0,045
Öğrenci Başına Yıllık Devamsızlık Ortalaması	Gün		0	0,6	95	0,042
Sosyal Kültürel Faaliyetlere Katılan Öğrenci Oranı	%		100	23	23	0,051
Sporcu Öğrenci Oranı	%		90	11	12,22222222	0,035
Disipline Yansıyan Öğrenci Oranı	%		0	0	100	0,036
Üst Öğrenimi Kazanan Öğrenci Oranı	%		65	38	58,46153846	0,068
Takdir Teşekkür Belgesi Alan Öğrenci Oranı	%		83	67	80,72289156	0,052
Müşteri (Veli ve Öğrenci) Memnuniyet Oranı	%		100	86	86	0,077
Velilerin Toplantılara Katılma Oranı	%		95	80	84,21052631	0,049
Basında Çıkan Yıllık Olumlu Haber Sayısı	Adet		17	0	0	0,033
Okul Bütçe Miktarı (Genel-Özel İdare Aile Birliği)	YTL		261254	13000	4,976000367	0,112
Çevre Katkısı (Eğitim %100 Destek Oranı)	YTL		1000000	0	0	0,069

Program Çıktısı 4 : Nilüfer 5 İlköğretim Okulu’nun 2006 Yılı Kurumsal Karnesi

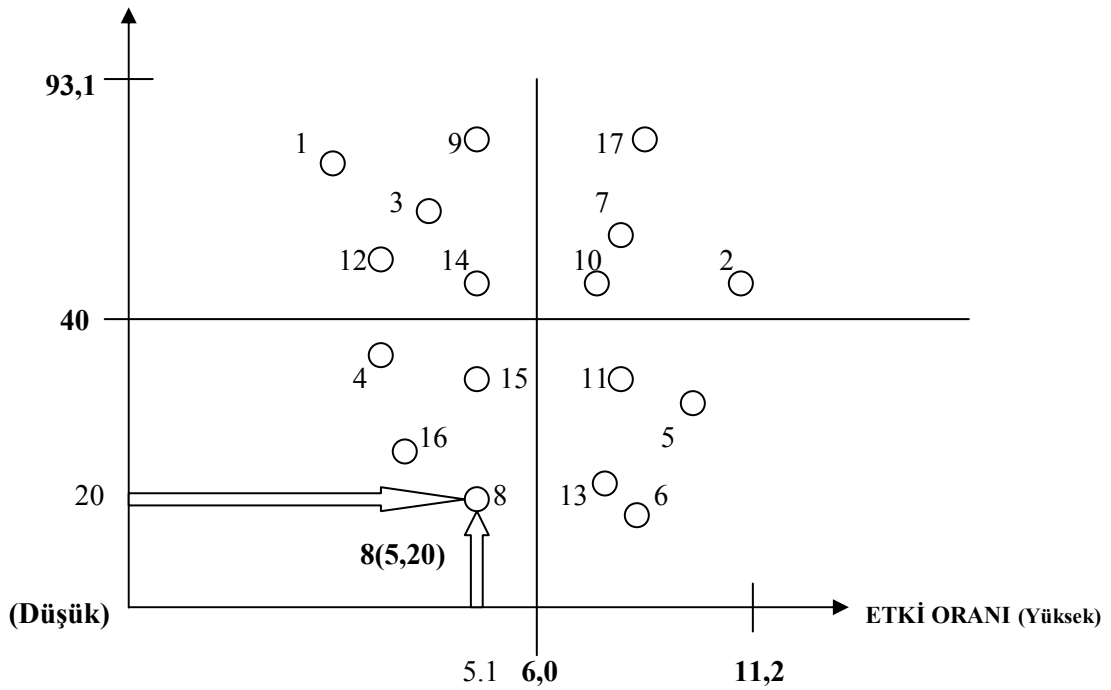
3.6. Kurumsal Karnelere Göre Okullarda İyileştirme Çalışmalarının Yürütülmesi

3.6.1. Sonuçların değerlendirilerek örnek bir okul için iyileşmeye açık kurumsal performans alanlarının belirlenmesine yönelik çalışma

Kurumsal performans puanına bakarak bir eğitim kurumunun kurumsal karnesinde hangi alanların iyileştirmeye açık olduğunu bulmak ve iyileştirmeye hangi alanlardan başlanılmasını gerektiğini belirlemek mümkündür. Bu amaçla verileri etki oranı ve performans oranı olmak üzere iki eksenli bir diyagrama yerleştirmek daha anlaşılır olmaktadır.

PERFORMANS PUANI

(Yüksek)



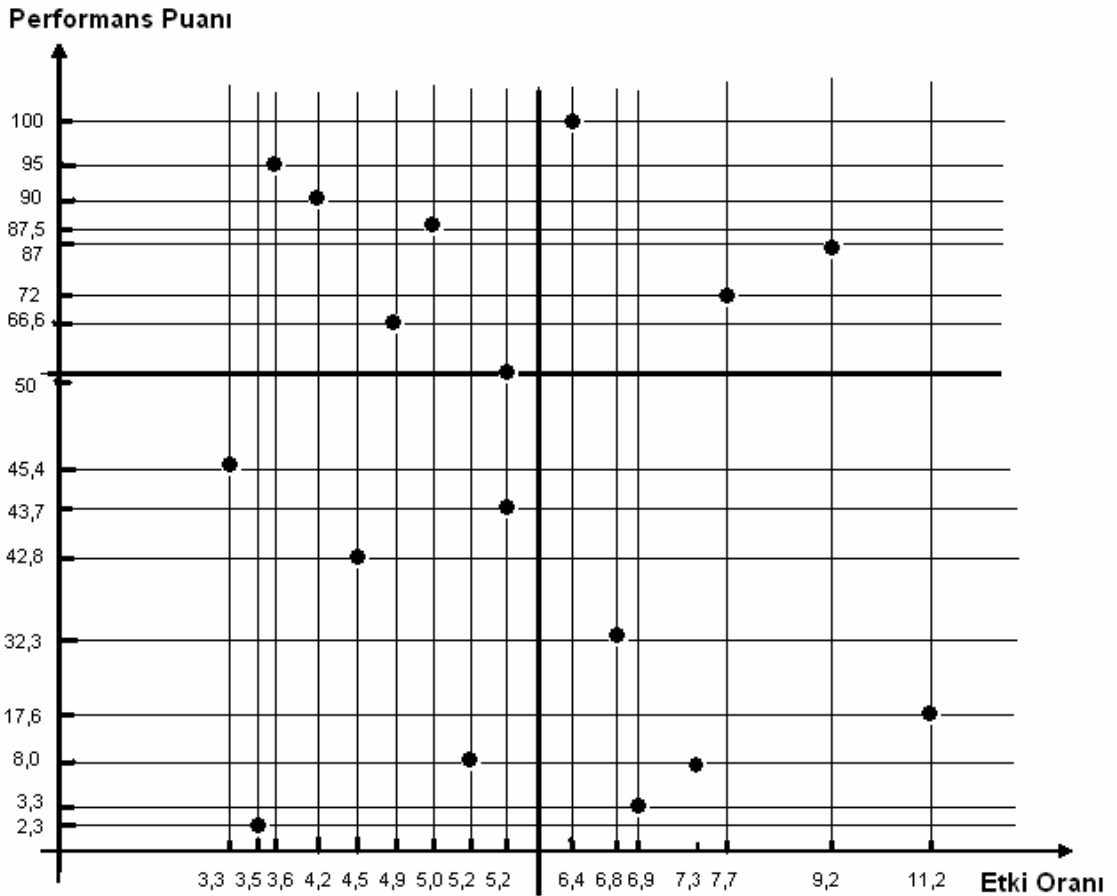
Tablo 23 : Performans Puan/Etki Oran Diyagramı - Eğitim Kurumlarının Kurumsal Karnelerine Dayalı Olarak – İyileştirmeye Açık Alanların Belirlenmesi

Bir eğitim kurumunun 17 kurumsal performans kriterine Performans Puanı/Etki Oranı Diyagramı yukarıda görülmektedir. Örneğin kurumsal performans etki oranı %5,1 olan 8. kritere göre bir okul 20 puan almışsa 3. bölgede yer almaktadır. Bu üzerinde yer alan 11,5, 13 ve 6. performans göstergeleri söz konusu için öncelikli iyileştirme alanlarıdır. Çünkü bu

bölgenin hem etki oranı yüksektir hem de okulun performans puanı düşüktür. Bu bölge içinde de 'etki oran x performans puan' değeri en düşük olandan başlanmalıdır. Önem sırasına göre IV kadran ve III. Kadrandaki yer alan göstergelerde öncelikle iyileştirme çalışmaları yürütülmektedir. Çünkü I. Kadran okulun etki alanı içinde değildir. II nolu kadran ise mükemmel performans göstermektedir.

3.6.2. Kurumsal performans kriterlerinin iyileştirme planlarının yapılması

İyileştirme planı yapılması ile ilgili olarak seçkisiz olarak Nilüfer 28 kod numaralı ilk öğretim okulu seçilmiştir. Bu kurumun kurumsal karnesi, her bir performans ölçütüne ve ölçütlerin etki oranı ile ilişkilendirilmiştir. Etki oranlarına göre %5,6, performans puanı olarak 50 puan sınır kabul edilmiştir. Nilüfer 28 ilköğretim Okulunun 2005 yılı performans puan – Etki grafiği aşağıda görülmektedir:



Tablo 24 : Nilüfer 28 İlköğretim Okulu Performans Puan – Etki Grafiği

Tabloda görüldüğü gibi 4. bölgede Nilüfer 28 İlköğretim okulunun 4 ölçüte göre zayıf yani iyileştirilmesi gerektiği tespit edilmiştir. O halde iyileştirme çalışmaları bu 4 ölçütten başlanmalıdır. Bu ölçütler; Çevre katkı kriteri, Ekip çalışmalarına katılım, okul bütçesi ve üst öğrenimi kazanma oranıdır. Burada **Performans Puanı x Etki Oranı** hangi kriterde en düşükse o kriter birincil iyileştirilmelidir. Örnek olarak rastgele, “üst öğrenimi kazanma oranı” seçilmiştir. İyileştirme çalışmasında ilgili eğitim kurumu bir yıl sonraki hedefini koyarken “En İyi Sonuca Sahip Okul”a göre gözlemler yaparak iyileştirme planı hazırlanmalıdır. Tabloda Nilüfer 28 İlköğretim Okulunun “Üst Öğrenimi Kazanma Oranı” kriterine göre **iyileştirme planı** görülmektedir:

Eğitim Kurumunun Adı : Nilüfer 28 İlköğretim Okulu

Yılı : 2005 – 2006

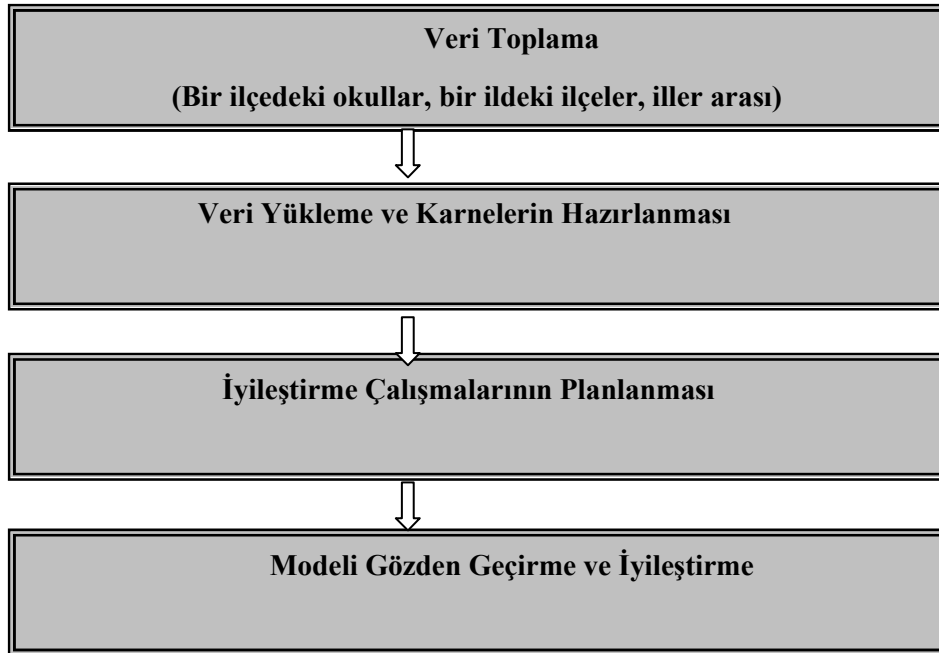
Kriter Adı	Üst Öğrenimi Kazanan Öğrenci Oranı(%)
Eğitim Kurumunda Kriterin Sahipleri	Okul Müdür Yardımcısı, Zümre Başkanları
Kritere Göre Alanda “En İyi Sonuç Alan Kurum” Adı	Bursa Nilüfer 28 İlköğretim Okulu
Kritere Göre Alanda “En İyi Sonuç Alan Kurum”un Gerçekleştirdiği Sonuç	%65
Eğitim Kurumunun Kritere Göre Gerçekleştirdiği Sonuç	% 21
Kritere İlişkin Talimatlar	1. Kıyaslama Ekibinin Oluşturulması 2. Kriterle İlgili “En İyi Kurum”da gözlemler yapılması 3. En İyi Uygulama İle Kurumun Uygulanması kıyaslanması 4. İyileştirme Planının Yapılması
Performans Göstergesi	Üst Öğrenimi Kazanan Öğrenci Oranı
Ölçüm Şekli / Ölçüm Sıklığı	Alandan Veri Toplama / Her Yıl Sonu
Kıyaslama Değeri	Alanda Sonucu En İyi Eğitim Kurumu
İyileştirme Hedefi	%35
İyileştirme de Yürütülecek Faaliyetler	1. Kurumda ortak sınav sistemi ve soru bankası oluşturulması 2. Konuyla ilgili yönetici, öğretmen ve öğrencilerin eğitilmesi 3. Ekim 15, Aralık 15, Nisan 05, Mayıs 15 tarihlerinde ortak sınavların yapılması 4. Her sınav sonucunun bir öncekine göre eğiliminin değerlendirmesi ve bu değerlendirmeye göre bir sonraki sınavın öğretmen, öğrenci, sınıf ve zümre bazında hedeflerin konulması. 5. Son 10 yılın resmi sınav sorularının yıl boyunca derslerde çözülmesinin sağlanması

Tablo 25 İyileştirme Planı

4. Geliştirilen Modelin Uygulamaya Geçirilmesi Amacıyla İzlenen Adımlar

Modelin uygulamaya geçirilmesi Akış Diyagramı 2 de özetlendiği gibi olacaktır. Bu kapsamda öncelikle modelin uygulanacağı alandaki eğitim kurumlarından bir sonraki öğretim yılına ait olmak üzere; kurumsal performans ölçütlerine göre hedef ve sonra da gerçekleşen değerler takip edilmeli veya toplanmalıdır.

Toplanan veriler elektronik simülasyon programına girilmelidir. Program, gerçekleşen değerlere göre çalışma yapılan alandaki eğitim kurumlarını bütünsel bir yaklaşımla, karşılıklı kıyaslama ile değerlendirir ve kurumsal karnelerini çıkarır. Kurumsal karneler her kurum için artık bir sonraki yılın giriş verileridir. Eğitim kurumu bir sonraki yılın hedefini belirleyecektir. Ancak bunu yapmadan önce alanda en iyi sonuca sahip kurumlarla “İyi Örnekler Konferansı” gibi çalışmalarla paylaşım ortamları hazırlanmalıdır. “İyi Örnekler Konferansı”, bir kurumun diğer kurumlara örnek olabilecek çalışmalarını paylaşım çalışmasıdır. Bu çalışma kıyaslama ekiplerinin gözlem çalışmaları olarak değerlendirilebilir. Bu nedenle, bu paylaşım ortamlarına kıyaslama ekipleri katılmalıdır. Buradaki gözlemlere göre bir yıl sonraki hedefler daha gerçekçi ve yüksek belirlenecektir. Ayrıca kurumsal karnelerden kurumun iyileşmeye öncelik verilecek alanları belirlenmeli ve özellikle bu performans ölçütleri için iyileştirme planları hazırlanmalıdır.



Akış Diyagramı 2 : Model Uygulama Aşamaları

Modelin her yıl bütün paydaşlarla bir araya gelinerek öz değerlendirmesi yapılmalı ve iyileştirmeye açık alanlar belirlenmelidir. Bu çalışmalarda her hangi bir yenilik veya değişim olduğunda eğitim verme ve paylaşım toplantıları ile yayılım sağlanabilmektedir.

5. Önerilen Modelin Güçlü ve Zayıf Yönleri / Başarı Koşulları ve Kritik Unsurlar

Yukarıda detaylı şekilde yapılan açıklamalar doğrultusunda, Eğitim kurumlarında kullanılmak üzere yeni bir kurumsal bir performans ölçüm modeli geliştirilmiştir. Bu model Milli Eğitim Bakanlığı yöneticilerine iletilecektir. Bir pilot çalışma ile uygulamaya geçilmesi gerekmektedir. Bu model ülke geneline yaygınlaştırmaya uygun tasarlanmıştır. Okul kurumsal karnesi yanında ilçe kurumsal karnesi veya il kurumsal karnesi oluşturulabilecektir.

5.1. Modelin Güçlü ve Zayıf Yönleri

Buraya kadar modelin tüm nitelikleri aktarılmış durumdadır. Eğitim kurumlarında kullanılması gereken performans değerlendirme sisteminin ne tür özelliklere sahip olması gerektiği kurumsal performans değerlendirme sisteminin tasarlanma sürecindeki aşamalara da uygun olacak şekilde aktarılmıştır. Kuşkusuz bu modelin güçlü yönleri olduğu gibi zayıf bazı yönleri de bulunmaktadır. Bu bölümde bu yönler aktarılacaktır. Öncelikli olarak bu model eğitim kurumlarında kullanılmakta olan uygulamalara göre yepyeni bir modeldir. Kurumsal performans ölçütleri açısından bu model uygulamada olanlara göre sayısaldır. Halbuki eğitimde sayısal olmayan çok kriter üretilebilir. Hatta bu model bu bakış açısından ölçütleri (kriter) olarak “dar bir alanı kapsamaktadır” diye eleştirilebilir. Ama bu geliştirilemez anlamına gelmemektedir. Kriterler incelendiğinde, eğitim ve öğretimin bütününe kapsamamış olması zayıf bir yöndür. Ama bu durum geliştirilmeye açıktır. Hatta eğitim kurumlarının bölgesel farklılıklarına göre de düzenlenebilir esnekliktedir. Hatta model bölgeler arası farklılıktan dolayı, sabit kriterler ve bölgelere göre değişen kriterler olarak ta belirlenebilir.

Diğer yandan önerilen model kurumsal performans ölçüm modelinin ve sonuçlarının personele eğitim olarak mutlaka bildirilmesi ve çalışanların dönemsel performansları hakkında bilgi sahibi olmalarını öngörmektedir. Bu gelişim ve iyileşme çalışmalarında motivasyon açısından önemlidir. Bu modelin mevcut uygulamalara göre üstünlüklerinden birisi de motivasyon aracı olma niteliğinde olmasıdır. Bu nedenle her bir performans kriterinin çalışılan birimin büyük resimde yerinin görülebilmesini sağlamaktadır. Modelin performans ölçümü 3 yıllık bir süreci ve planlama anlayışını içermesi (hedef-gerçekleşen) güçlü yönüdür. Bakanlığın bütün birimlerine ve diğer sektörlere yaygınlaştırılabilir özelliktedir. Ayrıca Modelde yukarıda aktarılmış olan güçlü özellikler olduğu kadar bazı zayıf noktaların da bulunduğu altını çizmek gerekmektedir. Bunlardan ilki değerlendirme

periyodunun bir yıl olmasıdır. Bir yıl aslında kurumun performansını sağlıklı bir şekilde değerlendirebilmek için uzun bir zaman dilimidir. Ne var ki eğitim kurumlarında dönemler yıllıktır. Eğitim kurumlarında böyle bir uygulamaya alışkın olmadığı ve geçiş sürecinde sıkıntılar yaşayacağı bilinmekle birlikte, gelişime bir yerden başlanması gerektiği de açıktır. Modeldeki bir diğer zayıf nokta da performans değerlemesinin kültürel değişimi gerektirmesidir. Bu bağlamda katılım önemlidir.

5.2. Başarı Koşulları ve Kritik Unsurlar

Eğitim kurumlarında kullanılmak üzere geliştirilen bu yeni kurumsal performans değerlendirme modelinin başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için bir takım önlemlerin alınması gerekmektedir. Bunlardan en önemlisinin eğitim olduğu düşünülmektedir. Burada bir değişimden söz edilmektedir. Hem de bu değişim eğitim kurumlarında amir sınıfı personel tarafından rahatlıkla yanlış anlaşılabilir bir değişimdir. Amirlerin teşkilatta sahip oldukları pozisyonun ellerinden alındığı, disipline dayalı ve teşkilatın temelini oluşturan hiyerarşik yapının dejenere edilmekte olduğu düşüncesine kapılmaları kaçınılmaz görülmektedir. Bu da doğal olarak değişime özellikle amirlerde bir direnç doğuracaktır. Örgütsel değişimlerde direnci kırmanın en iyi ve yapıcı yolunun eğitim ve sürece katılımı sağlama olduğu bilinmektedir. Bu nedenle eğitim yöneticilerine hizmetiçi eğitimlerle konunun önemi ve asıl amacı mutlaka aktarılmalıdır. Bu eğitimler doğal olarak amirleri psikolojik olarak önerilen bu yeni kurumsal performans değerlendirme modelinin uygulanmasına hazırlayacak nitelikte olmalıdır. Öz denetime dayalı bir sistem kurulması da yöneticilerin modele adaptasyonunu arttıracaktır. Her şeye rağmen bir çok yönetici bu modelde herkesin önünde denetlendiğini göreceğinden modelin ülke genelinde uygulanması ve bazı kriterlerin bölgesel farklılıklara göre değerlendirme dışı bırakılması ve başka kriterlerin eklenmesi gerekir.

Sonuçlar ve Öneriler

Sonuç olarak Türk kamu sektöründe eğitim kurumlarında kurumsal performans değerlendirme sisteminin yerleştirilmesine ihtiyaç vardır. Hatta mevcut şekliyle kurumsal performans değerlemesi yapmanın amacına ulaşmadığından ve anlamak için bir çaba harcanmayan bir süreç olması nedeniyle bilinmemekte ve hazırbulunuşluk düzeyi düşük olduğu görülmektedir. Eğitim kurumlarında gerek ilköğretim müfettişleri tarafından yapılan, gerek Bakanlık müfettişlerin 360 derece kurumsal performans değerlendirme sisteminin oturtulamaması statik yapıda olması ve gerekse de kalite ödül sürecindeki sistemin gönüllülük esasına göre olması ne olduğunu tam olarak anlaşılmayan bir süreç meydana getirmektedir. Hele hele uygulamaların ücret artırımına, terfiye, ödüllendirmeye veya cezalandırmaya ilişkin kararları etkilememesi konunun tamamen subjektif bir biçimde algılanmasına sebep olmaktadır. Bu durum devlet memurlarını kuruma katkılarında yapay bir şekilde davranmaya zorlamaktadır. Yapılan hatalar gün yüzüne çıkmamakta, alınan kararlar sorgulanmamakta, yeni fikirler ve öneriler geliştirilememektedir. Sonuç olarak kamu sektöründe bireysel ve kurumsal verimlilik neredeyse en alt noktalara gelmiş durumdadır. Kamu kuruluşlarının, faaliyetlerini kar amacı gütmeksizin yapmaları gerçeği de bu verimsizliğe perde olmaktadır.

Buraya kadar anlatılanlardan çıkarılması gereken sonuç, var olan kurumsal performans değerlendirme işleminin tamamen ortadan kaldırılmasıdır ve yerine önerilen modelin getirilmesidir. Zaten kurumsal performans değerlemenin gerekliliğine ilişkin herhangi tartışmanın olmaması ve gerekli olduğu hususunda bir uzlaşmaya varılmış olmaması da dikkate değer bir mevzudur.

Kamu sektöründe eğitim kurumları için kıyaslama temelinde bir performans değerlendirme sistemine geçiş gereklidir. Ama böyle bir modelin eğitimin geniş olan en uç birimlerine ulaştırılması ve sistematik uygulamasında önlem alınması gereklidir. Bu önlem; kamu sektöründe ilk önce böyle bir sistemin rekabet değil bir birlikte gelişim aracı olduğunun paydaşlara ikna edilmesidir. Bu çerçevede sistematik ve boşluk bırakılmayacak bir eğitim süreci gerekmektedir.

İkinci aşamada merkez ve taşra teşkilatında katılımcı bir anlayışla “Başarı nasıl ölçülebilir.?” sorusunun cevabı maddeler halinde bulunmalıdır. Bu maddeler ülkenin her

eğitim kurumunda esnek bir Şekilde uygulanacak Şekilde netleŐtirilebileceđi gibi, bazı kriterlerin sabit bazılarının da yerinden belirlenmesi Şeklinde değerlendirilebilir.

Kriterler netleŐtirildikten sonra modelde sadece bir ilçe ve okulları arasında oluşturulan modelin sistem yaklaşımı doğrultusunda, bakanlık, il, ilçe ve okullar olarak geniŐletilmelidir. Bu iŐleyiŐ; sistematik bir veri toplama, değerlendirme ve öz denetime dayalı bir bilgilendirmeye dayalı Şeklinde yapılandırılmalıdır. Bu durumda modelde ortaya konulan simülator programının kapasitesi geniŐletilmelidir. Bu da küçük bir teknik çalıŐmayla aŐılabilecektir. Web sitelerinde zorunlu olacak bir kamuoyu bilgilendirmesi de, süreci hızlandıracaktır.

Ancak yapılacak çalışmaların konuyla hiçbir deneyimi ve eğitimi olmayan kadrolar tarafından amacı ve yararları anlaŐılmaksızın sadece Merkez Teşkilatı tarafından istenildiği için yapılmış olması güvenilirliğinin sorgulanmasına neden olacaktır. Kamu kurumlarında tüm insan kaynakları uygulamalarına temel teşkil edecek olması yönüyle model çok büyük önem arz etmektedir. Bu açıdan bu çalışmaların ya üniversitemizin ilgili ana bilim dallarına(İŞletme/Yönetim-Organizasyon veya Eğitim Yönetimi Teftişi ve Denetim) ihale edilerek hizmet satın alma yoluyla yaptırılması veya her bir kurum içerisinden bu iş için özel olarak eğitilmiş formatör bir grubun tüm Türkiye'yi dolaŐarak yapması en sağlıklı çözümler olarak görölmektedir. Diğer yandan eğitim kurumlarının kurumsal karnelerinin, puanlarının gizli tutulmaması ve kamuoyundan geri bildirim için eksiklikleri tamamlamak için fırsat olacaktır. Ancak burada olabilecek başka bir problem ortaya çıkacaktır. Bu da bölgeler arası ve eğitim kurumları arası fırsat eŐitsizlikleri belirgin olmasıdır. Bu iç disiplin ve sabır gerektiren bir çözümlerle aŐılabilir. Kurumsal performans değerlemenin temelinde çalışanlara ve kurumlara eksikliklerini tanıyarak kendilerini geliştirme ve tamamlama fırsatı verilmesi mantığı yatmaktadır. Burada 3 yıllık eğitim kurumlarının eğilimlerini ön plana çıkarmalıdır. Sadece bir kurumun mevcut durumuna göre değerlendirmeler modelin özüne aykırıdır.

Model uygulanırken aşağıdan yukarı ve yukarıdan aşağı desteklenmesi gereken yönleri bulunmaktadır ve önemlidir. Birincisi model kıyaslamaya dayalı olduğundan yukarıdan aşağı bir liderlik gerektirmesidir. Çünkü bir ilçe müdürü bir yıl sonraki hedefini yükseltebilmesi için astlarını motive etmesi ve lojistik destekte bulunma zorunluluğu vardır. Çünkü okulların hedeflerini yükseltmesi ve gerçekteŐirmesi ilçenin hedefini belirlemektedir. Yine ilçelerin hepsinin hedeflerine ulaşması o ilin diğer iller arasında ön sıralara geçmesini

sağlayacaktır. Bu durumda liderliği iyi olanların hedeflerine daha kolay ulaşacaktır. Her ilin biraz daha iyileşmesi de ülke ortalamaları ve yüzdeleri arttıracığından gelişim sağlayacaktır.

Model aynı şekilde aşağıdan yukarıya da bir koordinasyon sağlayacaktır. Sistem yaklaşımı içinde büyük resmin içinde nerede olduğunu bilen bir öğretmen/yönetici yaptığı aktivitelerle kurumunun hedeflerine ulaşmasında etkin ve önemli olduğunu bilecektir. Böylelikle motivasyonu yüksek olacaktır. Ayrıca başarılı olması göz önünde olacağından kuruma katkısı bilinecektir. Bu da daha da kuruma katkıyı arttıracaktır. Zaten bir astın en önemli isteklerinden biri kendine ve kuruma yaptığı katkısına değer verilmesidir.

Modelde ülke düzeyinde, il düzeyinde veya ilçe düzeyinde olsun kurumsal performans kriterlerine göre hedeflerin üst yönetim tarafından belirlenmesi ve bu hedeflere ulaşmada en üst düzeyde katkı koyan kurumlara üst yönetim tarafından ödüllendirme ve bütçe desteği ile destek verilmesi önerilmektedir.

KAYNAKLAR

ASHOK Rao, Lawrance P. Carr; Ismael Dambolena, Robert J. Kopp, John Martin, Farshad Rafii and Phyllis Fineman Schlesinger, *A Cross Functional Perspective Total Quality Management*, John Wiley and Sons., New York, 1996, s.561

ATAY, Cevdet, *Devlet Yönetim ve Denetim*, Marmara kit, Bursa, 1997., s.5-24, PARLAK, Bekir, *Yönetim Bilimi*, Melisa Matbaacılık, Bursa, 2001, s. 301-329

AYDIN, İnayet Pehlivan, *Performans (Edim/iş Başarımı) Değerlendirme*, www.mcozden.com, 25 Nisan 2003.

BALCI, Ali, Etkili Okul, Kuram, Uygulama ve Araştırma, 1993, Ankara, Yavuz Dağıtım, Aktaran: ÇELİKTEN, Mustafa, “Etkili Okullarda Karar Süreci” s.3

BERGMAN, Bo and Bera KLEFSJÖ, *Quality From Customer Needs to Customer Satisfaciton*, McCraw Hill, Book Company, London, 1994

BURKE, s.23, Zairi, s.62, Oakland, ss.181-182 ve B. Karlof, and S. Ostblom, *Benchmarking*, John Wiley and Sons. Inc., 1995, s. 36.

CAMP, Robert C., “A Bible for Benchmarking by Xerox”, *Financial Executive*. Vol:49, 1994, July/August, 1993

CAN, Halil, AKGÜN, Ahmet, KAVUNCUBAŞI, Şahin, *Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi*, 3. baskı, Siyasal Kitapevi, Ankara, 1998, s.164,

COLİN W. Fuller, “Key Performance Indicators for Benchmarking Healt and Safely Management in Intra and Inter Company Comparasions”, *Benchmarking for Quality Management and Technology*, Vol, 4 No. 3, 1997, s.165-166

COŞKUN, Ali, “Stratejik Performans Yönetiminde Performans Karnesi Kullanımı: Türkiye’deki Sanayi İşletmeleri Üzerinde bir Araştırma”, 2006

COŞKUN, Ali, “Stratejik Performans Yönetiminde Performans Karnesi Kullanımı: Türkiye’deki Sanayi İşletmeleri Üzerinde bir Araştırma”, 2006

COSKUN, A, *Stratejik performans yönetiminde performans karnesi kullanımı: Türkiye'deki sanayi işletmeleri üzerine*, 2006, Coşkun, A, STK'ların stratejik performans yönetiminde yeni bir yaklaşım: Performans karnesi. (A new approach in strategic performance management in NGOs: The balanced scorecard). Sivil Toplum (Journal of Civil Society), s.103-117.

COŞKUN, A, “Stratejik performans yönetiminde performans karnesi kullanımı: Türkiye'deki sanayi işletmeleri üzerine bir araştırma”, 2006, Tablo 8

CONTİ, Tito, *Kurumsal Öz değerlendirme*, çev. Günhan Günay, Kalder Yayınları, İstanbul, 1998

ÇUBUKÇU, Zuhale, GİRMEN, Pınar, “Ortaöğretim Kurumlarının Etkili Okul Özelliklerine Sahip Olma Düzeyleri”, Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı, 16, 2006, s.122

DEMİRLİ, Sinan, *Kamu İktisadi Teşebbüslerinde Personel Performans Değerlendirmesi Üzerine Bir Çalışma*, <http://telekomteftis.virtualeve.net/demirli.htm>, 20 Nisan 2002.

ENSARİ, H, 21. yy. okulları için etkili bir stratejik yönetim aracı:Balanced scorecard, İstanbul, Sistem Yayıncılık.

ERDOĞAN, İlhan, *İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerlendirme Teknikleri*, İşletme Fakültesi yay., İstanbul,1991, s.154,

GÜR, Jale, Kalite Maratonu, ASID, KOSGEB, Ankara, Haziran, 1996

ROBERT S. Kaplan, Anthony A. Atkinson, *Advanced Management Accounting*, Prentice Hall, New Jersey, 1998, s. 442. Aktaran ÇOŞKUN, Ali, “Bankaların Stratejik Performans Yönetiminde Performans Karnesi Kullanımı”

Charles Parker, “Performance Measurement”, Work Study, C: XLIX, No: 2, 2000, s.63. Aktaran ÇOŞKUN, Ali, “Bankaların Stratejik Performans Yönetiminde Performans Karnesi Kullanımı”

ONAY, İrfan , “Sürekli İyileştirme İçin Kıyaslama Yöntemi (Benchmarking)”; “Önce Kalite”, Ekim, Sayı: 5, 1993, s.21

KAPLAN, R. S. & Norton, D. P., *Balanced Scorecard, Şirket Stratejisini Eyleme Dönüştürmek*, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1999, s. 2-3

KARCH, Kenneth M, "Getting Organizational Buy in For Benchmarking : Environmental Management at Weverhauser", "Total Quality Environmental Management", Vol:3, Iss.3, Spring, 1994

KOÇEL, Tamer, "İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik-Modern-Çağdaş Yaklaşımlar(6.basım)", Beta Yayın Dağıtım, İstanbul, 297, Kalite Derneği Benchmarking Uzmanlık Grubu,16, 1998

KIRIM, A, *Farklılığınızı ölçebildiğiniz an: Kurumsal başarının yol haritası*, Sistem Yayıncılık İstanbul, 2002.

MARKHAM, C, *Charity's changed environment*. CMA Management, 2002, s. 24-28.

MOHAMED ZAİRİ, *Measuring Performance For Business Results*, Chapman Hall, London, 1994, s.61.

NEMLİOĞLU, Samim, "Benchmarking(Kıyaslama)". Arçelik A.Ş. Çayırova İşletmesi Kalite Güvence Müdürlüğü, Evran 17, Haziran-2000, s.3-4,

O'DELL, Carla, "Out of the Box Benchmarking", Management Review Vol : 83, 1994

ÖZGEN, Hüseyin ve ÖLÇER, Ferit, "Toplam Kalite Yönetiminde Benchmarking Uygulaması", "Standart Dergisi", Ağustos Sayı:44, 1998

ÖZÖLMEZ, Cavit L., "Sürekli Gelişmede Benchmarking ve Uygulamadan Örnekler, yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi", Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2000

PEKDEMİR, Işıl, *Benchmarking Kıyaslayarak Öğrenme*, 15, *What is benchmarking*, www.benchmarking-in-europe.com., March 2000, 2

SABUNCUOĞLU, Zeyyat, *Uygulamalı İnsan Kaynakları Yönetimi*, Furkan Ofset, Bursa, 2005, s.186

STEPHEN George and Arnold Weimerskirch, *Total Quality Management: Strategies and Techniques Proven At Today's Most Successful Companies*, John Wiley and Sons. Inc., 1994, s.207.

SUNAR, Lütfi, “Yoksulluğun Önlenmesinde Bir Sivil İnisiyatif Örneği Olarak Gönül Kuşağı Derneği”, Bildiri, “Yoksulluk Sempozyumu”, İstanbul, 31 Mayıs - 1 Haziran 2003, s, 14 (<http://www.gonulkusagi.org.tr/indextr.asp>).

SÜMER, H.C., *Performans Değerlemesine Tarihsel Bir Bakış ve Kültürel Bir Yaklaşım, Akademisyenler ve Profesyoneller Bakış Açısıyla Türkiye’de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları*, Editör Yrd. Doç. Dr. Zeynep AYCAN, 1.baskı, Ankara; Türk Psikologlar Derneği Yay, 2000, s.59

SÜRAL, Pınar, “Benchmarking”, İ.İ.B.F. Dergisi, Dokuz Eylül Üniv. Yayınları, Cilt:11, Sayı:2, İzmir.

TÜMER, Sumru, “Toplam Kalite Yönetimine Geçiş ve Uygulamada Başarıyı Engelleyen Faktörler”, “Verimlilik Dergisi”, Toplam Kalite Sayısı, MPM Yayınları, 2003

WHEELEN,T.L.-Hunger, J.D,*Strategic management and business policy*, New Jersey, Prentice Hall.,2002, s.259

YAMAN, Yılmaz, “Sivil Toplum Kuruluşlarında Hizmet Kalitesi ve Ölçümü”, *Sivil Toplum*, Cilt:1, Sayı:3, EDAM Yayınları, İstanbul, 2003

YOUNGBLOOD, A. D., & Collins, T. R, *Addressing balanced scorecard trade-off issues between performance metrics*, 2003

VURAL, Cevdet, Performans Değerlendirme, www.yodged.com/performans/vural.ppt, 17 Nisan 2003 WATSON, Georgy H, “How Process Benchmarking Support Corporate Strategy”, *Planning Review*. Vol:21, January-February, 1993

ZAİM, Selim, *Hedeflerle Yönetim, Balanced Scorecard ve Stratejik Kalite Yönetimi*, “Akademik Arastirmalar Dergisi”, C: III, No:12, 2002, s.189-201.

ZİGARETTİ, Michael A., An Empirical Test of Conclusions from Effective Schools, *Jurnal of Educational Research*, Vol, 90, No.2, s.103-111, Aktaran: ÇUBUKÇU, Zuhul, GİRMEN, Pınar, “Ortaöğretim Kurumlarının Etkili Okul Özelliklerine Sahip Olma Düzeyleri”, *Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı, 16, 2006, s.123

DİĞER KAYNAKLAR

“Okulda Performans Yönetimi Modeli”, T.C. Milli Eğitim Bakanlığı EARGED, Ankara, 2006. sf: 25

İlköğretimde Denetim ve Performans Değerlendirme Esasları, Milli Eğitim Bakanlığı Teftiş Kurulu, Ankara. 2004. önsöz

İlköğretimde Denetim ve Performans Değerlendirme Esasları, Milli Eğitim Bakanlığı Teftiş Kurulu, Ankara. 2004. sf:23

“Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları Ödül Yönergesi”, Madde 3,4

Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları Ödül Yönergesi, www.ttb.meb.gov.tr

Milli Eğitim Bakanlığı Web Sitesi “www.yodged.meb.gov.tr”

Milli Eğitim Bakanlığı Web Sitesi ”www.yodged.meb.gov.tr”

Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul Ve Esaslar Hakkında Yönetmelik, , www.ttb.meb.gov.tr

Capital Guide 38; “İş Dünyasının Yeni Gözdesi: Benchmarking”,; Ekim, 1997, s.7

(EK-1)

OKUL/KURUM PERFORMANS DEĞERLENDİRME FORMU

Değerlendirmeyi Yapanın Unvanı : Müfettiş

Değerlendirme Tarihi : ./ ... /200...

Denetimi yapılmakta olan okulun denetim ve performans değerlendirmesi çalışmasında yararlanılmak üzere görüşlerinize ihtiyaç duyulmuştur. Lütfen her maddeyi dikkatlice okuyup değerlendirdikten sonra okulun durumunu en iyi yansıtacak size uygun gelen katılma derecesini rakamla belirtiniz. Hiçbir bilgi edinemediğiniz maddeye (0) işareti koyunuz. Formun üzerine isim yazmayınız.

Teşekkür ederiz.

**Milli Eğitim Bakanlığı
Teftiş Kurulu Başkanlığı**

Katılma derecesi: Hiç Katılmıyorum(1), Az Katılıyorum(2), Katılıyorum(3), Çok Katılıyorum(4), Tam katılıyorum(5)

Sıra No	Değerlendirilen Bölümler	Katılma Derecesi (1,2,3,4,5)
	I. EĞİTİM ORTAMLARI	
1.	Bina ve bölümlerinin nitelik ve nicelik yönünden, okulun amaçlarını gerçekleştirecek yeterliliğe sahip olması;	
2.	Yerleşim ve donatımın uygunluğu;	
3.	Bölümler, üniteler, eşya ve malzemelerin temiz ve bakımlı bulundurulması;	
4.	Okul, sınıf ve bölümlerinin adlarının levhalara yazılıp uygun yerlere asılması,	
5.	Binada,“Milli Eğitim Bakanlığı Yangın Önleme ve Söndürme Yönergesi ”ne göre gerekli önlemlerin alınması;	
6.	Kalorifer ile diğer tesisatların bakımlı ve hizmete hazır bulundurulması;	
7.	Okulun güvenliği ile doğal afetlere karşı korunma önlemlerinin alınması;	
8.	Kahramanlıkla ilgili tablolar ile Türk Büyüklerine ait resimlerin, uygun yerlere asılması;	
9.	Arşivin düzenlenmesi ve ihtiyacı karşılaması;	
10.	Eğitim ortamlarında teknolojik imkânların, yönetim, öğretmen ve öğrencilerin hizmetine sunulması;	
11.	Kütüphanenin amacına uygun düzenlenmesi ve kitapların bakımlı	

	bulundurulması	
12.	Okul bahçesi ve çevrenin temiz bulundurulması;	
13.	Atatürk Büstü ve Atatürk Köşesinin düzenlenmesi;	
14.	Dersliklere; Türk Bayrağı, Atatürk Fotoğrafı, İstiklal Marşı ve Gençliğe Hitabe Levhalarının uygun şekilde yerleştirilmesi;	
15.	Kantin ve çay ocağının ihtiyacı karşılaması ve bakımı	
	Özel ve Azınlık İlköğretim Okullarında:	
16.	Kurum açma ve öğretime başlama izinlerinin alınması; varsa devir işlemlerinin mevzuatına uygunluğu;	
17.	Kurumun fizikî yapısında yapılacak değişiklikler için gerekli izin alınması,	
18.	Yerleşimin onaylı röleve planına göre yapılması;	
19.	Standartlar Yönergesine göre araç-gerecin yeterli olması;	
20.	Okul kitaplığında, Türk Kültürü, Sanatı ve Edebiyatı ile ilgili yeter sayıda eser bulunması; kitaplıkta milli birliğe aykırı telkin ve tesirleri ihtiva eden azınlık veya yabancı dilde yazılmış eserlerin olup-olmaması;	
	Bölüm Değerlendirmesi= (Toplam Puan/Değerlendirilen Madde Sayısı)*20	
	II. YÖNETİM PLANLAMALARI ve UYGULAMALARI	
	Yönetim	
21.	Haftalık ders programının hazırlanmasında pedagojik esaslara uyulması	
22.	Kitaplık, özel derslik, laboratuvar vb yerlerden öğrencilerin yararlanabilmeleri için gerekli plânlamanın yapılması;	
23.	Açık geçen derslerin kapatılması için önlemlerin alınması;	
24.	Yetiştirme ve hazırlık kurslarının açılma durumu;	
25.	Öğrenci taşıma ve beslenme hizmetlerinin mevzuatına uygunluğu,	
26.	Kurumda Tebliğler Dergisi, genelge ve yazıların zamanında duyurulması,	
	Yazı İşleri	
27.	Evrak kayıt defterlerinin tutulması, dosyalama işlerinin yapılması,	
28.	Yazışmalarda, resmî yazışma ve yazım kurallarına uyulması;	
29.	İstatistik bilgilerinin ilgili birimlere zamanında iletilmesi;	
30.	Brifing dosyasının tutulması,	
	Öğrenci İşleri	
31.	Öğrenci kayıtları, okullar arası öğrenci nakilleri	
32.	Öğrenci devam devamsızlık işleri,	
33.	Diploma, karne, kurs belgesi, takdirname, teşekkür vb. belge düzenleme	
34.	Sınıf geçme defterlerinin mevzuatına uygun olarak işlenmesi	

35.	Bilgisayar ortamında tutulan defter ve belgelerin çıktılarının alınıp saklanması;	
36.	Dönem ve sınav çizelgelerinin temiz-doğru bir biçimde düzenlenmesi,	
37.	Sınıfını geçen ve sınıf tekrarına karar verilen öğrencilerle ilgili iş ve işlemlerin yürütülmesi,	
38.	Sınıf geçme durumlarının öğrencilere duyurulması,	
39.	Müzik ve Beden Eğitimi derslerinden sorumlu olmayan öğrencilere ilişkin işlemler	
	Personel işleri	
40.	Öğretmen ve diğer personele ilişkin özlük iş ve işlemlerinin yürütülmesi	
41.	Ders dağıtım çizelgesinin hazırlanması ve ilgili makama gönderilmesi;	
42.	Aday memurların yetiştirilmelerinin ilgili mevzuata uygunluğu,	
43.	Yöneticiler, öğretmenler ve diğer personel arasında iş bölümü,	
44.	Görevlilerin ders saatlerine ve branşlarına uygun biçimde çalıştırılması,	
45.	Okulda nöbet hizmetlerinin planlanması ve uygulanması;	
	Özel Okullarda	
46.	Bakanlıkça onaylanmış kurum yönetmeliğinin bulundurulması;	
47.	Öğrencilerin sınıflara dağılımının dersliğe tanınan kontenjana uyması;	
48.	Görevli yönetici ve öğretmenlerin, atanmalarına esas olan çalışma izin onaylarındaki ders saati sayılarına ve branşlarına uygun çalıştırılması	
49.	Yabancı uyruklu öğretmen çalıştırılması halinde, görevlendirilmeleri ve çalışma izinleri ile ilgili işlemlerin yapılması	
	Özel Eğitim Okullarında	
50.	Özel eğitim okullarının, özel yönetmeliğinde belirtilen belge, defter ve dosyaların kuralına uygun olarak tutulması,	
	Bölüm Değerlendirmesi= (Toplam Puan/Değerlendirilen Madde Sayısı)*20	
	III. ÖĞRETİM ETKİNLİKLERİ	
51.	Zümre öğretmenler kurulu çalışmaları	
52.	Şube öğretmenler kurulu çalışmaları	
53.	Ünitelendirilmiş yıllık plan, ve ders plânlarının hazırlanması ve uygulanması,	
54.	Ders plânlarının, derslerde yararlanılacak nitelikte hazırlanması	
55.	“Atatürk İlke ve İnkılâplarının Öğretim Esasları” ile “Öğretim Programlarında Yer Alması Gereken Atatürkçülükle İlgili Konular” üzerinde durularak, çalışmaların buna göre plânlanması;	
56.	Bilim ve teknolojideki gelişmelerin, derslere yararlanılmasına yönelik zümre kararların alınması;	

57.	Zümre kararlarında Özel eğitim gerektiren çocukların eğitiminde alınması gereken önlemleri ve özel eğitim uygulamalarına yer verilmesi,	
58.	Deney raporlarının planlamalara uygun olarak gerçekleştirilmesi,	
59.	Seçmeli derslerin belirlenmesinde okul ve çevre koşulların dikkate alınması,	
60.	Okul ve sınıf kitaplıklarının oluşturulması,	
61.	Ortak sınav sonuçlarının değerlendirilmesi	
	Bölüm Değerlendirmesi=(Toplam Puan/Değerlendirilen Madde Sayısı)*20	
	IV.REHBERLİK VE PSİKOLOJİK DANIŞMA HİZMETLERİ	
62.	Rehberlik ve Psikolojik Danışma Hizmetleri Servisinin kurulması ve çalıştırılması;	
63.	Okul rehberlik programında yer alan etkinlik değerlendirme formları ile öğrenci tanıma tekniklerinin uygulanıp değerlendirilmesi;	
64.	Öğrencilerin gelişimleriyle ilgili bilgilerin, kişisel dosyalarındaki ilgili bölümlerine işlenmesi;	
65.	Psikolojik danışman ile sınıf rehber öğretmenlerinin planlama ve uygulama çalışmalarının uyumu,	
66.	Öğrencileri, ilgi ve yetenekleri doğrultusunda okullara yönlendirmesi,	
67.	Öğrencileri zararlı alışkanlıklardan korumak ve mücadele için gerekli makamlarla işbirliğinin yapılması;	
68.	Öğrencilerin davranış bozukluklarını düzeltici faaliyetlerde bulunulması;	
	Bölüm Değerlendirmesi=(Toplam Puan/Değerlendirilen Madde Sayısı)*20	
	V.EĞİTİCİ ETKİNLİKLER	
69.	Okul-Aile Birliğinin oluşturulması, gerekli kurullara / komisyonlara görevlendirmelerin yapılması ve çalışması;	
70.	Öğrencilerin; ilgi, istek ve yetenekleri göz önünde bulundurularak, eğitici kollarına dağılımının sağlanması;	
71.	Eğitici kolların amaçları doğrultusunda çalıştırılması ve İç yönetmeliği olmayan kollar için iç yönetmelik hazırlanması;	
72.	Atatürk Haftası ile diğer anma-kutlama günleri ve törenlerin, öğrenci katılımına ağırlık verilerek gerçekleştirilmesi;	
73.	Bayrak Törenlerinin, Türk Bayrağı Tüzüğü ve Eğitici Çalışmalar Yönetmeliğinde belirtilen esaslara göre, öğrencilerin milli duygularını geliştirecek nitelikte yapılması;	
74.	Öğrencilerin, sosyal, kültürel, sportif faaliyetlere, gerektiğinde yarışmalara katılımının sağlanması ve elde edilen başarılarının değerlendirilmesi / sergilenmesi;	
75.	Öğrencilere; eğitici kollar aracılığı ile tutumlu olma, milli kaynakları ve	

	çevreyi koruma, okuma, araştırma ve inceleme yapma vb. alışkanlıkların kazandırılması;	
76.	Deprem, yangın, sel vb. afetlerle ilgili olarak yapılacak bir plânlama doğrultusunda, uzmanlar tarafından yönetici, öğretmen, öğrenci ve personelin aydınlatılması;	
77.	Öğretmen ve öğrencilere, sergi, müze v.b. yerleri gezip-görme, konserleri takip etme, panel, konferans, sempozyum vb. etkinlikleri izleme imkanının sağlanması;	
	Bölüm Değerlendirmesi=(Toplam Puan/Değerlendirilen Madde Sayısı)*20	
	VI. İLETİŞİM KOORDİNASYON	
78.	Eğitim, öğretim ve yönetim çalışmalarının, Toplam Kalite anlayışı ile yürütülmesi	
79.	Okul Gelişim Modeli anlayışının benimsenmesi;	
80.	Okul yönetimimin öğretmen ve öğrencileri ilgilendiren konuları zamanında bildirmesi;	
81.	Öğrencilerin her türlü sorunlarının çözümünde veliler ile işbirliği	
82.	Okulda güvene dayalı, uyumlu ve verimli bir işbirliği ortamının sağlanması;	
83.	Personelin bilgi ve beceri düzeyinin yükseltilmesi, birim içi koordinasyonun sağlanması,	
84.	Öğrenci velileri ve kamuoyunun, okulun amaçları ile eğitim-öğretim etkinlikleri konusunda bilgilendirilmesi;	
85.	Planlanıp uygulanan etkinlikler ile okulun, çevrenin kültür ve sanat merkezi haline getirilmesi;	
	Bölüm Değerlendirmesi= (Toplam Puan/Değerlendirilen Madde Sayısı)*20	
	VII. KARAR VERME SORUN ÇÖZME	
	Öğrenci Kurulları	
86.	Okul öğrenci kurulunun mevzuatına uygun oluşturulması	
87.	Okul öğrenci kurulunun karar verme sürecinde etkin rol almış olması	
	Öğretmenler Kurulu Çalışmaları	
88.	Öğretmenlerin eğitim-öğretim-yönetim boyutlarında karar verme ve sorun çözme sürecine katılımı;	
89.	Tüm toplantılarda, yeterli gündemin önceden belirlenip, öğretmenlere duyurulması	
90.	Okulun özelliğine göre gerekli olan komisyon ve kurullarda görev alacak öğretmenlerin seçilmesi/görevlendirilmesi;	
91.	Öğrencilerin Türkçe'yi doğru konuşup yazabilmeleri konusunda öğretmenler arasında uygulama birliğini sağlayıcı hususların belirlenmesi	

92.	Öğretmenlerin, görüşülen konularla ilgili düşüncelerinin tutanaklara ayrıntılı olarak yansıtılması, görüşme sonuçlarının karara bağlanması	
93.	Toplantı tutanaklarının, geciktirilmeden dil ve imla kurallarına uygun, açık ve anlaşılır şekilde yazılması;	
94.	Okulun son genel denetim raporunda/tebliğinde belirtilen noksanların giderilme durumunun değerlendirilmesi	
95.	Okulun imkan ve şartları ile öğrencilerin ilgi ve isteğine uygun eğitici kolların belirlenmesi;	
96.	Öğrencilerin birinci dönemdeki başarı durumlarının, derslere göre ayrı ayrı ele alınıp değerlendirilmesi, başarının artırılmasını sağlayıcı kararlar alınması;	
97.	Okulun disiplin durumu, eğitici kol etkinlikleri, rehberlik ve psikolojik danışma hizmetleri ile okulun genel işleyişine ait çalışmaların değerlendirilmesi;	
98.	Önceki toplantılarda alınan kararların uygulama sonuçlarının değerlendirmesi	
99.	Gelecek öğretim yılında okutulacak ders kitaplarının seçimi ile ilgili hususların görüşülmesi;	
	Bölüm Değerlendirmesi= (Toplam Puan/Değerlendirilen Madde Sayısı)*20	
	VIII. YÖNETİCİ YETERLİLİKLERİ	
	Bölüm Değerlendirmesi=(Toplam Puan/Değerlendirilen Madde Sayısı)*20	
	IX.ÖĞRETMEN YETERLİLİKLERİ	
	Bölüm Değerlendirmesi=(Toplam Puan/Değerlendirilen Madde Sayısı)*20	
	X. PANSİYON HİZMETLERİ	
100.	Pansiyondaki tüm bölümlerin temiz ve bakımlı bulundurulması;	
101.	Yatakhanelerin ihtiyacı karşılaması;	
102.	Etüt odalarının ihtiyacı karşılaması	
103.	Yemekhanenin ihtiyacı karşılar düzeyde olması;	
104.	Mutfağın, mekan ve donanım itibariyle sağlık koşullarına uygun olması;	
105.	Çamaşırhanenin kullanıma hazır bulundurulması	
106.	WC ve banyonun yeterli olması;	
107.	Yatakhanelere öğrencilerin sınıf ve yaş gruplarına göre yerleştirilmesi,	
108.	Öğrenci dolapları ve yatak takımlarının düzenli ve temiz bulundurulması;	
109.	Revir hizmetlerin amacına uygun düzenlenmesi,	
110.	Günlük yemek tabelalarının öğrencilerin kalori ihtiyaçlarının dikkate	

	alınarak hazırlanması ,	
111.	Yemek örneklerinin en az bir gün saklanıyor olması	
112.	Öğrencilerin ders ve ders dışı zamanlarının değerlendirilmesi için ortam oluşturulması,	
	Bölüm Değerlendirmesi= (Toplam Puan / Değerlendirilen Madde Sayısı)*20	
	XI. MALİ KAYNAKLAR	
	Kaynak Kullanımı	
113.	Motorlu araçların bakımı ve kullanıma hazır bulundurulması,	
114.	Telefon, elektrik, su, yakacak ve diğer harcamalarda, tasarruf tedbirlerine uyulması;	
115.	Eğitim faaliyetlerini destekleyen dernek ve vakıfların katkıları; yapılan bağışlar, eğitime katkı payı, okul kantini v.b. kaynaklardan elde edilen gelirlerin amacına uygun harcanması;	
116.	Eğitim öğretim materyallerinden, çevrede bulunan diğer okullarında yararlanmasının sağlanması;	
117.	Varsa teknolojik cihazların periyodik bakılarının yapılması;	
	Pansiyon İşleyişi;	
118.	Müdür yardımcısı, belletici ve ambar memuru görevlendirmelerinin yapılması;	
119.	Pansiyonda kalan öğrencilerle ilgili defter, çizelge ve dosyaların tutulması;	
120.	Hasta kayıt, revir ve ilaç dağıtım defterlerinin işlenmesi; miadı dolmuş ilaçlar için önlem alınması;	
121.	Giyim, kitap ve öğrenci harçlıklarının dağıtılması ve bunlara ilişkin kayıtların tutulması; paralı yatılı öğrencilerden alınan ücretlerin taksit defterine işlenmesi ve saymanlığa yatırılması;	
122.	Ambar kontrol işlemlerinin gerçekleştirilmesi	
123.	Mutfak, yemekhane, çamaşırhane, kantin ve benzeri yerlerde çalışan personelin kurum özelliğine göre belirlenen aralıklarla kontrolleri	
	Hesap İşleri:	
124.	Bütçe teklifinin gerekçeli şekilde hazırlanıp ilgili makama sunulması;	
125.	Maaş ve ücret dağıtım defteri ile ökatılımcı defterinin tutulması, verile emri ve eklerinin dosyalanması;	
126.	Alınan onay ve gerçekleştirilen ders saati sayısına göre, aylık puantaj cetveli hazırlanma; Öğretmen ve yöneticilere ek ders ücretlerinin ödenmesi	
127.	Bir sosyal güvenlik kuruluşuna bağlı olmaksızın çalışan ücretli öğretmenler ve usta öğreticilerin, ücretlerinden yapılan sigorta ve vergi kesintileri ile emekli olup çalışan ücretli öğretmenlerden kesilen sosyal güvenlik destek primi iş ve işlemlerinin yerine getirilmesi;	

128.	Her türlü alım, yapım, onarım iş ve işlemlerinin, “Kamu İhale Kanunu” hükümlerine göre yapılması;	
129.	Satın alma komisyonu ile kantin geliri, eğitime katkı payı harcama komisyonlarının kurulup çalıştırılması;	
130.	Burslu öğrencilere, ödemelerin yapılması; okulla ilişkisi kesilenlerin, ilgili yerlere bildirilmesi;	
131.	Ana sınıfı ücretlerinin kuralına uygun toplanması ve harcanması,	
132.	Revir, hasta kayıt ve ilaç defterlerinin zamanında işlenmesi,	
	Ayniyat İşleri:	
133.	Demirbaş eşya esas ve yardımcı defterlerinin tutulması;	
134.	Bölgümlere asılacak eşyanın numaralandırılarak listelerinin ilgili bölümlere asılması;	
135.	Satın alınan ve bağışlanan her türlü eşya ve malzeme için makbuz kesilmesi;	
136.	Görev değışikliklerinde devir teslim işlemlerinin yapılması;	
137.	Muayene, teslim alma ve sayım komisyonunun kurulup çalıştırılması; demirbaş eşyanın sayımı, düşümü ve milli emläke devri işlemleri;	
138.	Eşya ve malzemenin depo giriş-çıkışı ile meslekî ve teknik okullardaki temrinlik malzemesinin kullanımına ilişkin işlemlerin yapılması;	
	Özel Okullarda:	
139.	Öğrenci ücret tespiti, ilanı ve tahsil işlemlerinin yapılması;	
140.	Kurum sermayesinin, kurumun amacına uygun olarak ve işletmeye yeterli olması; mali raporun gönderilmesi;	
141.	Yöneticilik, eğitim-öğretim hizmeti yapanlar ve personele ücret ödenmesi;	
142.	Ücretsiz okuyacak öğrencilerle ilgili işlemlerin yapılması;	
143.	Öğrenciden alınan ücretlere ait fatura kesilmesi ve kayıtlarının tutulması;	
144.	Yapılan ilan ve reklamlar için onay alınması;	
145.	Ücretleri mahalli imkânlarla karşılanan geçici personelin sigorta iş ve işlemlerinin yapılması;	
	Bölüm Değerlendirmesi=(Toplam Puan/Değerlendirilen Madde Sayısı)*20	
	DÖNER SERMAYE ÇALIŞMALARI	
	Döner sermayesi olan okulların “Döner Sermaye Muhasebe” kayıtları “Milli Eğitim Bakanlığı’na Bağlı Döner Sermaye İşletmele-rinde Uygulanacak Tek Düzen Muhasebe Sistemi ve Hesap Planı Uygulama Esasları”na uygunluğu ve gerekli işlemler yönünden denetlenecektir	

Denetim Grubundaki müfettişler tarafından kullanılacaktır. (bazı özel hususlar ve özelliği olan okullarla ilgili ayrıcalıklı konular ile mali kaynakların denetimi ve değerlendirilmesi tamamen müfettişlerin çalışmalarına ve gözlemlerine göre gerçekleştirilecektir.)

(EK-2)

OKUL/KURUM PERFORMANS DEĞERLENDİRME FORMU

Değerlendirmeyi Yapanın Unvanı : Yönetici/Öğretmen

Değerlendirme Tarihi : ../ ... /200...

Okulunuzun denetim ve performans değerlendirmesi çalışmasında yararlanılmak üzere görüşlerinize ihtiyaç duyulmuştur. Lütfen her maddeyi dikkatlice okuyup değerlendirdikten sonra okulun durumunu en iyi yansıtacak size uygun gelen katılma derecesini rakamla yazınız. Hiçbir bilginizin olmadığı maddeye (0) işareti koyunuz. Formun üzerine isim yazmayınız.

Teşekkür ederiz.

**Milli Eğitim Bakanlığı
Teftiş Kurulu Başkanlığı**

Katılma derecesi: Hiç Katılmıyorum(1), Az Katılıyorum(2), Katılıyorum(3), Çok Katılıyorum(4), Tam katılıyorum(5)

No	Değerlendirilen Bölümler	Katılma Derecesi (1,2,3,4,5)
	I. EĞİTİM ORTAMLARI	
1.	Bina ve bölümlerinin nitelik ve nicelik yönünden, okulun amaçlarını gerçekleştirecek yeterliliğe sahip olması;	
2.	Yerleşim ve donatımın uygunluğu;	
3.	Bölümler, üniteler, eşya ve malzemelerin temiz ve bakımlı bulundurulması;	
4.	Okul, sınıf ve bölümlerinin adlarının levhalara yazılıp uygun yerlere asılması;	
5.	Binada, "Milli Eğitim Bakanlığı Yangın Önleme ve Söndürme Yönergesi"ne göre gerekli önlemlerin alınması;	
6.	Kalorifer ile diğer tesisatların bakımlı ve hizmete hazır bulundurulması;	
7.	Okulun güvenliği ile doğal afetlere karşı korunma önlemlerinin alınması;	
8.	Kahramanlıkla ilgili tablolar ile Türk Büyüklerine ait resimlerin, uygun yerlere asılması;	
9.	Arşivin düzenlenmesi ve ihtiyacı karşılanması;	
10.	Eğitim ortamlarında teknolojik imkânların, yönetim, öğretmen ve öğrencilerin hizmetine sunulması;	
11.	Kütüphanenin amacına uygun düzenlenmesi ve kitapların bakımlı bulundurulması	

12.	Okul bahçesi ve çevrenin temiz bulundurulması;	
13.	Atatürk Büstü ve Atatürk Köşesinin düzenlenmesi;	
14.	Dersliklere; Türk Bayrağı, Atatürk Fotoğrafı, İstiklal Marşı ve Gençliğe Hitabe Levhalarının uygun şekilde yerleştirilmesi;	
15.	Kantin ve çay ocağının ihtiyacı karşılaması ve bakımı	
	Bölüm Değerlendirmesi = (Toplam Puan / Değerlendirilen Madde Sayısı)*20	
	II. YÖNETİM PLANLAMALARI ve UYGULAMALARI	
	Yönetim	
16.	Haftalık ders programının hazırlanmasında pedagojik esaslara uyulması	
17.	Kitaplık, özel derslik, laboratuvar vb yerlerden öğrencilerin yararlanabilmeleri için gerekli plânlamanın yapılması;	
18.	Açık geçen derslerin kapatılması için önlemlerin alınması;	
19.	Yetiştirme ve hazırlık kurslarının açılma durumu;	
20.	Öğrenci taşıma ve beslenme hizmetlerinin mevzuatına uygunluğu,	
21.	Kuruma gelen Tebliğler Dergileri, genelge ve yazıların zamanında duyurulması,	
	Yazı İşleri	
22.	Evrak kayıt defterlerinin tutulması, dosyalama işlerinin yapılması,	
23.	Yazışmalarda, resmî yazışma ve yazım kurallarına uyulması;	
24.	İstatistik bilgilerinin ilgili birimlere zamanında iletilmesi;	
25.	Brifing dosyasının tutulması,	
	Öğrenci işleri	
26.	Öğrenci kayıtları, okullar arası öğrenci nakilleri	
27.	Öğrenci devam devamsızlık işleri,	
28.	Diploma, karne, kurs belgesi, takdirname, teşekkür, vb belgelerin düzenlenmesi	
29.	Sınıf geçme defterlerinin mevzuatına uygun olarak işlenmesi	
30.	Bilgisayar ortamında tutulan defter ve belgelerin çıktılarının alınıp saklanması;	
31.	Dönem ve sınav çizelgelerinin temiz ve doğru bir biçimde düzenlenmesi,	
32.	Sınıfını geçen ve sınıf tekrarına karar verilen öğrencilerle ilgili iş ve işlemlerin yürütülmesi,	
33.	Sınıf geçme durumlarının öğrencilere duyurulması,	
34.	Müzik ve Beden Eğitimi derslerinden sorumlu olmayan öğrencilere ilişkin işlemler	
	Personel işleri	

35.	Öğretmen ve diğer personele ilişkin özlük iş ve işlemlerinin yürütülmesi	
36.	Ders dağıtım çizelgesinin hazırlanması ve ilgili makama gönderilmesi;	
37.	Aday memurların yetiştirilmelerinin ilgili mevzuata uygunluğu,	
38.	Yöneticiler, öğretmenler ve diğer personel arasında iş bölümü,	
39.	Görevlilerin haftalık ders saatlerine ve branşlarına uygun biçimde çalıştırılması,	
40.	Okulda nöbet hizmetlerinin planlanması ve uygulanması;	
	Bölüm Değerlendirmesi=(Toplam Puan/Değerlendirilen Madde Sayısı)*20	
	III. ÖĞRETİM ETKİNLİKLERİ	
41.	Zümre öğretmenler kurulu çalışmaları	
42.	Şube öğretmenler kurulu çalışmaları	
43.	Ünitelendirilmiş yıllık plan, ve ders plânlarının hazırlanması ve uygulanması,	
44.	Ders plânlarının, derslerde yararlanılacak nitelikte hazırlanması	
45.	“Atatürk İlke ve İnkılâplarının Öğretim Esasları” ile “Öğretim Programlarında Yer Alması Gereken Atatürkçülükle İlgili Konular” üzerinde durularak, çalışmaların buna göre plânlanması;	
46.	Bilim ve teknolojideki gelişmelerin, derslere yararlanılmasına yönelik zümre kararların alınması;	
47.	Zümre kararlarında Özel eğitim gerektiren çocukların eğitiminde alınması gereken önlemleri ve özel eğitim uygulamalarına yer verilmesi,	
48.	Deney raporlarının planlamalara uygun olarak gerçekleştirilmesi,	
49.	Seçmeli derslerin belirlenmesinde okul ve çevre koşulların dikkate alınması,	
50.	Okul ve sınıf kitaplıklarının oluşturulması,	
51.	Ortak sınav sonuçlarının değerlendirilmesi	
	Bölüm Değerlendirmesi=(Toplam Puan/Değerlendirilen Madde Sayısı)*20	
	IV.REHBERLİK VE PSİKOLOJİK DANIŞMA HİZMETLERİ	
52.	Rehberlik ve Psikolojik Danışma Hizmetleri Servisinin kurulması ve çalıştırılması;	
53.	Okul rehberlik programında yer alan etkinlik değerlendirme formları ile öğrenci tanıma tekniklerinin uygulanıp değerlendirilmesi;	
54.	Öğrencilerin gelişimleriyle ilgili bilgilerin, kişisel dosyalarındaki ilgili bölümlerine işlenmesi;	
55.	Psikolojik danışman ile sınıf rehber öğretmenlerinin planlama ve uygulama çalışmalarının uyumu,	
56.	Öğrencileri, ilgi ve yetenekleri doğrultusunda okullara yönlendirmesi,	

57.	Öğrencileri zararlı alışkanlıklardan korumak ve mücadele için gerekli makamlarla işbirliğinin yapılması;	
58.	Öğrencilerin davranış bozukluklarını düzeltici faaliyetlerde bulunulması;	
	Bölüm Değerlendirmesi=(Toplam Puan/Değerlendirilen Madde Sayısı)*20	
	V.EĞİTİCİ ETKİNLİKLER	
59.	Okul-Aile Birliğinin oluşturulması, gerekli kurullara / komisyonlara görevlendirmelerin yapılması ve çalışması;	
60.	Öğrencilerin; ilgi, istek ve yetenekleri göz önünde bulundurularak, eğitici kollarına dağılımının sağlanması;	
61.	Eğitici kolların amaçları doğrultusunda çalıştırılması ve İç yönetmeliği olmayan kollar için iç yönetmelik hazırlanması;	
62.	Atatürk Haftası ile diğer anma-kutlama günleri ve törenlerin, öğrenci katılımına ağırlık verilerek gerçekleştirilmesi;	
63.	Bayrak Törenlerinin, Türk Bayrağı Tüzüğü ve Eğitici Çalışmalar Yönetmeliğinde belirtilen esaslara göre, öğrencilerin milli duygularını geliştirecek nitelikte yapılması;	
64.	Öğrencilerin, sosyal, kültürel, sportif faaliyetlere, gerektiğinde yarışmalara katılımının sağlanması ve elde edilen başarılarının değerlendirilmesi / sergilenmesi;	
65.	Öğrencilere; eğitici kollar aracılığı ile tutumlu olma, milli kaynakları ve çevreyi koruma, okuma, araştırma ve inceleme yapma vb. alışkanlıkların kazandırılması;	
66.	Deprem, yangın, sel vb. afetlerle ilgili olarak yapılacak bir plânlama doğrultusunda, uzmanlar tarafından yönetici, öğretmen, öğrenci ve personelin aydınlatılması;	
67.	Öğretmen ve öğrencilere, sergi, müze v.b. yerleri gezip-görme, konserleri takip etme, panel, konferans, sempozyum vb. etkinlikleri izleme imkanının sağlanması;	
	Bölüm Değerlendirmesi=(Toplam Puan/Değerlendirilen Madde Sayısı)*20	
	VI. İLETİŞİM KOORDİNASYON	
68.	Eğitim, öğretim ve yönetim çalışmalarının, Toplam Kalite anlayışı ile yürütülmesi	
69.	Okul Gelişim Modeli anlayışının benimsetilmesi;	
70.	Okul yönetimimin öğretmen ve öğrencileri ilgilendiren konuları zamanında bildirmesi;	
71.	Öğrencilerin her türlü sorunlarının çözümünde veliler ile işbirliği yapılması;	
72.	Okulda güvene dayalı, uyumlu ve verimli bir işbirliği ortamının sağlanması;	

73.	Personelin bilgi ve beceri düzeyinin yükseltilmesi, birim içi koordinasyonun sağlanması,	
74.	Öğrenci velileri ve kamuoyunun, okulun amaçları ile eğitim-öğretim etkinlikleri konusunda bilgilendirilmesi;	
75.	Planlanıp uygulanan etkinlikler ile okulun, çevrenin kültür ve sanat merkezi haline getirilmesi;	
	Bölüm Değerlendirmesi=(Toplam Puan/Değerlendirilen Madde Sayısı)*20	
	VII. KARAR VERME SORUN ÇÖZME	
	Öğrenci Kurulları	
76.	Okul öğrenci kurulunun mevzuatına uygun oluşturulması	
77.	Okul öğrenci kurulunun karar verme sürecinde etkin rol almış olması	
	Öğretmenler Kurulu Çalışmaları	
78.	Öğretmenlerin eğitim-öğretim-yönetim boyutlarında karar verme ve sorun çözme sürecine katılımı;	
79.	Tüm toplantılarda, yeterli gündemin önceden belirlenip, öğretmenlere duyurulması	
80.	Okulun özelliğine göre gerekli olan komisyon ve kurullarda görev alacak öğretmenlerin seçilmesi/görevlendirilmesi;	
81.	Öğrencilerin Türkçe'yi doğru konuşup yazabilmeleri konusunda öğretmenler arasında uygulama birliğini sağlayıcı hususların belirlenmesi	
82.	Öğretmenlerin, görüşülen konularla ilgili düşüncelerinin tutanaklara ayrıntılı olarak yansıtılması, görüşme sonuçlarının karara bağlanması	
83.	Toplantı tutanaklarının, geciktirilmeden dil ve imla kurallarına uygun, açık ve anlaşılır şekilde yazılması;	
84.	Okulun son genel denetim raporunda/tebliğinde belirtilen noksanların giderilme durumunun değerlendirilmesi	
85.	Okulun imkan ve şartları ile öğrencilerin ilgi ve isteğine uygun eğitici kolların belirlenmesi;	
86.	Öğrencilerin birinci dönemdeki başarı durumlarının, derslere göre ayrı ayrı ele alınıp değerlendirilmesi, başarının artırılmasını sağlayıcı kararlar alınması;	
87.	Okulun disiplin durumu, eğitici kol etkinlikleri, rehberlik ve psikolojik danışma hizmetleri ile okulun genel işleyişine ait çalışmaların değerlendirilmesi;	
88.	Önceki toplantılarda alınan kararların uygulama sonuçlarının değerlendirilmesi	
89.	Gelecek öğretim yılında okutulacak ders kitaplarının seçimi ile ilgili hususların görüşülmesi;	
	Bölüm Değerlendirmesi=(Toplam Puan/Değerlendirilen Madde Sayısı)*20	

X. PANSİYON HİZMETLERİ		
90.	Pansiyondaki tüm bölümlerin temiz ve bakımlı bulundurulması;	
91.	Yatakhanelerin ihtiyacı karşılaması;	
92.	Etüt odalarının ihtiyacı karşılaması	
93.	Yemekhanenin ihtiyacı karşılar düzeyde olması;	
94.	Mutfağın, mekan ve donanım itibariyle sağlık koşullarına uygun olması;	
95.	Çamaşırhanenin kullanıma hazır bulundurulması	
96.	WC ve banyonun yeterli olması;	
97.	Yatakhanelere öğrencilerin sınıf ve yaş gruplarına göre yerleştirilmesi,	
98.	Öğrenci dolapları ve yatak takımlarının düzenli ve temiz bulundurulması;	
99.	Revir hizmetlerin amacına uygun düzenlenmesi,	
100.	Günlük yemek tabelalarının öğrencilerin kalori ihtiyaçlarının dikkate alınarak hazırlanması ,	
101.	Yemek örneklerinin en az bir gün saklanıyor olması	
102.	Öğrencilerin ders ve ders dışı zamanlarının değerlendirilmesi için ortam oluşturulması,	
	Bölüm Değerlendirmesi=(Toplam Puan/Değerlendirilen Madde Sayısı)*20	

Okul yöneticileri ve okulun öğretmenleri tarafından değerlendirilecektir.

(EK-3)

OKUL/KURUM PERFORMANS DEĞERLENDİRME FORMU

Değerlendirmeyi Yapanın Unvanı : Öğrenci

Değerlendirme Tarihi : ./ ... /200...

Okulunuzun denetim ve performans değerlendirmesi çalışmasında yararlanılmak üzere görüşlerinize ihtiyaç duyulmuştur. Lütfen her maddeyi dikkatlice okuyup değerlendirdikten sonra okulun durumunu en iyi yansıtacak size uygun gelen katılma derecesini rakamla yazınız. Hiçbir bilginizin olmadığı maddeye (0) işareti koyunuz. Formun üzerine isim yazmayınız.

Teşekkür ederiz.

**Milli Eğitim Bakanlığı
Teftiş Kurulu Başkanlığı**

Katılma derecesi: Hiç Katılmıyorum(1), Az Katılıyorum(2), Katılıyorum(3), Çok Katılıyorum (4), Tam katılıyorum(5)

N o	Değerlendirilen Bölümler	Katılma Derecesi (1,2,3,4,5)
	I. EĞİTİM ORTAMLARI	
1.	Derslikler ve diğer tesisler ihtiyacımızı karşılamaktadır.	
2.	Okulumuz yeterli araç-gerece sahiptir	
3.	Okulumuzun bütün bölümleri temiz ve düzenlidir	
4.	Okul, sınıf ve bölümlerinin adları levhalara yazılıp uygun yerlere asılmıştır	
5.	Okulda yangına karşı gerekli önlemler alınmıştır.	
6.	Okul yeterince ısınmaktadır	
7.	Okul içinde ve giriş-çıkışlarda güvenlik önlemleri alınmıştır	
8.	Okulda kahramanlık ve Türk büyüklerine ait tablo / resimler uygun yerlere asılmıştır.	
9.	Okulun teknolojik imkânlarından yararlanılmaktadır.	
10.	Okul kitaplığımız her zaman yararlanacağımız şekilde hizmetimize hazır bulundurulmaktadır	
11.	Okulumuzun bahçesi ve çevresi temiz bulundurulmaktadır	
12.	Okulumuzda Atatürk Köşesi düzenlenmiştir	
13.	Dersliklere Atatürk Fotoğrafi, İstiklal Marşı ve Gençliğe Hitabe Levhaları uygun şekilde yerleştirilmiştir.	
14.	Kantin ve çay ocağı ihtiyacımızı karşılamaktadır	

	Bölüm Değerlendirmesi=(Toplam Puan/Değerlendirilen Madde Sayısı)*20	
	II. YÖNETİM PLANLAMALARI ve UYGULAMALARI	
	Yönetim	
15.	Haftalık ders programı bize uygun hazırlanmıştır	
16.	Kitaplık, özel derslik, laboratuvar vb yerlerden yararlanabilmemiz için gerekli plânlama yapılmıştır;	
17.	Açık geçen derslerin kapatılması için önlemler alınmıştır	
18.	Okulumuzda yetiştirme ve hazırlık kursları açılmaktadır	
	Öğrenci işleri	
19.	Okulda kayıtlarımızla ilgili bilgiler tutulmaktadır	
20.	Bizlerin devam devamsızlığı yönetimce takip edilmektedir	
21.	Takdirname ve teşekkür vb ödül belgeleri verilmektedir	
	Bölüm Değerlendirmesi=(Toplam Puan/Değerlendirilen Madde Sayısı)*20	
	III. ÖĞRETİM ETKİNLİKLERİ	
22.	Öğretmenlerimiz ders plânlarını, derslerde yararlanılacak nitelikte hazırlanmaktadır	
23.	Okulda ve derslerimizde Atatürk'ü sevmemiz için gerekli çalışmalar yapılmaktadır	
24.	Okul ve sınıf kitaplıkları ihtiyacımızı karşılamaktadır	
25.	Karşılaştırmalı/ ortak sınav sonuçlarımız değerlendirilmektedir	
	Bölüm Değerlendirmesi=(Toplam Puan/Değerlendirilen Madde Sayısı)*20	
	IV.REHBERLİK VE PSİKOLOJİK DANIŞMA HİZMETLERİ	
26.	Okul rehberlik programında yer alan etkinlik değerlendirme formları tekniklerine uygun değerlendirilmektedir	
27.	Öğrencilerin gelişimleriyle ilgili bilgiler takip edilmektedir.	
28.	Sınıf öğretmenlerinin rehberlik çalışmalarına Psikolojik Danışman yardımcı olur.	
29.	Öğrenciler ilgi ve yetenekleri doğrultusunda okullara yönlendirmektedir	
30.	Öğrencileri zararlı alışkanlıklardan korumak ve mücadele için gerekli makamlarla işbirliği yapılmaktadır	
31.	Öğrencilerin davranış bozukluklarını düzeltici faaliyetlerde bulunmaktadır	
	Bölüm Değerlendirmesi=(Toplam Puan/Değerlendirilen Madde Sayısı)*20	

V.EĞİTİCİ ETKİNLİKLER		
32.	Okul-Aile Birliği her yönüyle okula ve öğrencilere destek verilmektedir	
33.	Öğrencilerin; ilgi, istek ve yetenekleri göz önünde bulundurularak, eğitici kollara/kulüplere dağılımı dağıtımı sağlanmıştır;	
34.	Kulüplerin/ eğitici kollarn amaçları doğrultusunda çalıştırılması için iç yönetmelik hazırlanmıştır	
35.	Atatürk Haftası ile diğer anma-kutlama günleri ve törenlerin, öğrenci katılımına ağırlık verilerek gerçekleştirilmektedir;	
36.	Bayrak Törenlerimiz milli duygularını geliştirecek nitelikte yapılmaktadır	
37.	Bizlerin sosyal, kültürel, sportif faaliyetlere, gerektiğinde yarışmalara katılımı sağlanmaktadır	
38.	Okulumuzdaki kulüpler/eğitici kol çalışmaları öğrencilerin yeteneklerini geliştirmesine yardım etmektedir.	
39.	Deprem, yangın, sel vb. afetlerle ilgili olarak yapılacak bir plânlama doğrultusunda, uzmanlar tarafından yönetici, öğretmen, öğrenci ve personelin aydınlatılmaktadır	
40.	Öğrencilere, sergi, müze v.b. yerleri gezip-görme,vb. etkinlikleri izleme imkanları sağlanmaktadır.	
Bölüm Değerlendirmesi=(Toplam Puan/Değerlendirilen Madde Sayısı)*20		
VI. İLETİŞİM KOORDİNASYON		
41.	Eğitim, öğretim ve yönetim çalışmaları, katılımcı bir anlayışı ile yürütülmektedir.	
42.	Okul Gelişim Modeli öğrencilere benimsetilmiştir.	
43.	Okul yönetimince, öğrencileri ilgilendiren konular zamanında bildirmektedir	
44.	Öğrencilerin her türlü sorunlarının çözümünde veliler ile işbirliği yapılmaktadır	
45.	Okulda güvene dayalı,uyumlu ve verimli bir işbirliği ortamı sağlanmıştır.	
46.	Öğrenci velileri ve kamuoyu, okulun amaçları ile eğitim-öğretim etkinlikleri konusunda bilgilendirilmektedir	
47.	Okul-Aile Birliğinin, okulun eğitim-öğretim ile sosyal ve kültürel etkinliklerinin yürütülmesinde, okul-çevre-veli ilişkilerinin geliştirilmesinde etkilidir	
48.	Uygulanan etkinlikler ile okul, çevrenin kültür ve sanat merkezi haline getirilmiştir;	
Bölüm Değerlendirmesi=(Toplam Puan/Değerlendirilen Madde Sayısı)*20		

VII. KARAR VERME SORUN ÇÖZME		
49.	Okul öğrenci kurulları karar verme sürecinde etkin rol almıştır	
50.	Öğretmenler, karar verme ve sorun çözme sürecine katılmaktadır.	
51.	Öğrencilerin Türkçe'yi doğru konuşup yazabilmeleri konusunda öğretmenlerce gerekli destek verilmektedir.	
	Bölüm Değerlendirmesi=(Toplam Puan/Değerlendirilen Madde Sayısı)*20	
X. PANSİYON HİZMETLERİ (Pansiyonda Kalan Öğrenciler İçin)		
52.	Pansiyondaki tüm bölümler temiz ve bakımlı bulundurulmaktadır	
53.	Yatakhaneler ihtiyacı karşılamaktadır;	
54.	Etüt odaları ihtiyacı karşılamaktadır	
55.	Yemekhane ihtiyacı karşılamaktadır.	
56.	Mutfak, mekan ve donanım itibariyle sağlık koşullarına uygundur	
57.	Çamaşırhane kullanıma hazır bulundurulmaktadır	
58.	WC ve banyolar yeterlidir	
59.	Öğrencilerin, yatakhanelere, sınıf ve yaş gruplarına göre yerleştirilmiştir,	
60.	Öğrenci dolapları ve yatak takımları düzenli ve temizdir.	
61.	Revir, amacına uygun hizmet vermektedir,	
62.	Günlük yemek tabelaları, öğrencilerin kalori ihtiyaçları dikkate alınarak hazırlanmıştır.	
63.	Yemek örnekleri en az bir gün saklanmaktadır	
64.	Öğrenciler, ders ve etüt dışı zamanlarının değerlendirilmesi için ortam oluşturulmuştur.	
	Bölüm Değerlendirmesi=(Toplam Puan/Değerlendirilen Madde Sayısı)*20	

(4.,5.,6.,7.,8.) Sınıf Öğrencileri değerlendirecektir

(EK-4)

OKUL/KURUM PERFORMANS DEĞERLENDİRME FORMU

Değerlendirmeyi Yapan : Veli
Değerlendirme Tarihi : ./ ... /200...

Denetimi yapılmakta olan okulun performans değerlendirmesi çalışmasında yararlanılmak üzere görüşlerinize ihtiyaç duyulmuştur. Lütfen her maddeyi dikkatlice okuyup değerlendirdikten sonra okulun durumunu en iyi yansıtacak size uygun gelen katılma derecesini rakamla yazınız. Hiçbir bilginizin olmadığı maddeye (0) işareti koyunuz. Formun üzerine isim yazmayınız.

Teşekkür ederiz.

Milli Eğitim Bakanlığı
Teftiş Kurulu Başkanlığı

Katılma derecesi: Hiç Katılmıyorum(1), Az Katılıyorum(2), Katılıyorum(3), Çok Katılıyorum(4), Tam katılıyorum(5)

N o	Değerlendirilen Bölümler	Katılma Derecesi (1,2,3,4,5)
	I. EĞİTİM ORTAMLARI	
1.	Okulun bütün bölümleri temiz ve düzenlidir.	
2.	Okulda sınıf ve bölümlerinin adlarını gösteren levhalar asılmıştır	
3.	Okulda yangına karşı gerekli önlemlerin alınmıştır.	
4.	Okul yeterince ısınmaktadır.	
5.	Okulda kahramanlık gösteren Türk büyüklerine ait tablolar / resimler asılmıştır.	
6.	Okulda teknolojik imkânlardan öğrenciler yararlanmaktadır.	
7.	Okul kütüphanesindeki kaynaklar, öğrencilerin ihtiyaçlarını karşılamaktadır..	
8.	Okul bahçesi ve çevrenin temiz bulundurulmaktadır	
9.	Okulda Atatürk Köşesi düzenlenmiştir	
10.	Okulda kantin ve çay ocağı ihtiyacı karşılamaktadır	
	Bölüm Değerlendirmesi=(Toplam Puan/Değerlendirilen Madde Sayısı)*20	
	II. YÖNETİM PLANLAMALARI ve UYGULAMALARI	
11.	Okulda yetiştirme ve hazırlık kursları açılmaktadır	
12.	Öğrencilerin devamsızlıkları zamanında bizlere iletilmektedir.	

13.	Çocuklarımızın başarıları ve olumlu davranışları ödüllendirilmektedir.	
	III. ÖĞRETİM ETKİNLİKLERİ	
14.	Sınıf kitaplıklarından öğrenciler yararlanmaktadır	
15.	Okulun karşılaştırmalı , ortak sınav sonuçları değerlendirilmektedir	
	Bölüm Değerlendirmesi=(Toplam Puan/Değerlendirilen Madde Sayısı)*20	
	IV.REHBERLİK VE PSİKOLOJİK DANIŞMA HİZMETLERİ	
16.	Öğrencilerin gelişimleriyle ilgili bilgiler takip edilmektedir.	
17.	Sınıf öğretmenlerinin rehberlik çalışmalarına Psikolojik Danışman yardımcı olur.	
18.	Öğrenciler, ilgi ve yetenekleri doğrultusunda okullara yönlendirmektedir	
19.	Öğrencileri zararlı alışkanlıklardan korumak ve mücadele için öğrencilerimize konferanslar verilmektedir.	
20.	Öğrencilerin davranış bozukluklarını düzeltici faaliyetlerde bulunmaktadır	
	Bölüm Değerlendirmesi=(Toplam Puan/Değerlendirilen Madde Sayısı)*20	
	V.EĞİTİCİ ETKİNLİKLER	
21.	Okul-Aile Birliği her yönüyle okula ve öğrencilere destek verilmektedir	
22.	Öğrencilerin, sosyal, kültürel, sportif faaliyetlere, gerektiğinde yarışmalara katılımı sağlanmaktadır	
23.	Okulumuzdaki kulüpler/eğitici kol çalışmaları öğrencilerin yeteneklerini geliştirmesine yardım etmektedir.	
24.	Deprem, yangın, sel vb. afetlerle ilgili olarak yapılacak bir plânlama doğrultusunda, uzmanlar tarafından yönetici, öğretmen, öğrenci ve personelin aydınlatılmaktadır	
25.	Öğrencilere, sergi, müze v.b. yerleri gezip-görme,vb. etkinlikleri izleme imkanları sağlanmaktadır.	
	Bölüm Değerlendirmesi=(Toplam Puan/Değerlendirilen Madde Sayısı)*20	
	VI. İLETİŞİM KOORDİNASYON	
26.	Eğitim, öğretim ve yönetim çalışmaları, katılımcı bir anlayışı ile yürütülmektedir.	
27.	Okul çalışmaları katılımcı bir anlayışla sürdürülmektedir.	
28.	Okul yönetimince, öğrencileri ilgilendiren konular zamanında bildirmektedir	
29.	Öğrencilerin her türlü sorunlarının çözümünde veliler ile işbirliği yapılmaktadır	
30.	Öğrenci velileri ve kamuoyu, okulun amaçları ile eğitim-öğretim	

	etkinlikleri konusunda bilgilendirilmektedir	
31.	Okul-Aile Birliğinin, okulun eğitim-öğretim ile sosyal ve kültürel etkinliklerinin yürütülmesinde, okul-çevre-veli ilişkilerinin geliştirilmesinde etkilidir	
32.	Uygulanan etkinlikler ile okul, çevrenin kültür ve sanat merkezi haline getirilmiştir;	
	Bölüm Değerlendirmesi=(Toplam Puan/Değerlendirilen Madde Sayısı)*20	
	VII. KARAR VERME SORUN ÇÖZME	
33.	Öğretmenler, karar verme ve sorun çözüme sürecine katılmaktadır.	
34.	Öğrencilerin Türkçe'yi doğru konuşup yazabilmeleri konusunda öğretmenlerce gerekli destek verilmektedir.	
	Bölüm Değerlendirmesi=(Toplam Puan/Değerlendirilen Madde Sayısı)*20	

Veliler değerlendirecektir.

T.C.

MİLLÎ EĞİTİM BAKANLIĞI

Eğitimi Araştırma ve Geliştirme Dairesi Başkanlığı

SAYI: B.08.0.EGD.0.33.07.99/4244

TARİH: 20/10/1999

KONU: MLO Uygulamalarını Yaygınlaştırma Yönergesi

BAKANLIK MAKAMINA

İLGİ : Türkiye Cumhuriyeti Hükümeti ile Dünya Bankası arasında 18 Mayıs 1990 tarihinde imzalanan ve 10 Temmuz 1990 tarih ve 20570 sayılı Resmî Gazetede yayınlanarak yürürlüğe giren Millî Eğitimi Geliştirme Projesi ikraz anlaşması.

Millî Eğitimi Geliştirme Projesi kapsamında eğitimde kaliteyi ve öğrenci başarısını artırmak amacıyla yapılacak her türlü araştırma ve geliştirme çalışmalarının uygulama alanı olarak ülke genelinde 7 coğrafi bölgenin 23 ilinde 208 okul, Müfredat Lâboratuar Okulu olarak seçilmiştir.

Müfredat Lâboratuar Okulları (MLO) geliştirilen öğretim programlarının, yeni eğitim öğretim ve yönetim yaklaşımlarının, Millî Eğitim Sistemine yaygınlaştırılmasından önce denendiği ve teknolojik gelişmelerin eğitime yansıtıldığı pilot okullardır. Bu okullar pilot uygulamalar sürecinde elde edilen sonuçların sistem geneline yaygınlaştırılmasında rehberlik ve danışmanlık edecekler. Müfredat Lâboratuar Okullarının üstlendikleri sorumluluk ve kamu oyunda bu okullara yönelen talep dikkate alınarak, Müfredat Lâboratuar okullarında sağlanan gelişmelerin diğer eğitim kurumlarına yaygınlaştırılmasına yönelik hazırlık çalışması başlatılmıştır.

Bu kapsamda Müfredat Lâboratuar Okulu uygulamalarının yaygınlaştırılmasına ilişkin esas ve usulleri belirlemek üzere Bakanlıkta bulunan bütün birimlerin temsilcilerinin katılımıyla oluşturulan bir komisyon tarafından hazırlanan “MİLLÎ EĞİTİM BAKANLIĞI MÜFREDAT LÂBORATUAR OKULU UYGULAMALARININ YAYGINLAŞTIRILMASINA İLİŞKİN YÖNERGE”, 06/07/1999 tarihinde toplanan Müdürler kurulu toplantısında görüşülerek, Müfredat Lâboratuar Okulu uygulamalarının Millî Eğitim Bakanlığına bağlı eğitim kurumlarında yaygınlaştırılmasına ilişkin ilke kararı alınmıştır.

Müdürler Kurulunda yapılan öneriler doğrultusunda değişiklikler yapılarak son şekli verilen yönerge, 27/09/1999 tarihinde yapılan ikinci Müdürler Kurulunda tekrar görüşülmüş ve “Müfredat Lâboratuar Okulu Uygulamalarının Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumlarında Yaygınlaştırılmasına İlişkin Yönerge” kabul edilmiştir.

Millî Eğitim Bakanlığına bağlı her derece ve türdeki eğitim kurumlarında eğitimde kaliteyi ve öğrenci başarısını artırmak, yönetim ve eğitim personelinin yeterliklerini artırarak meslekî becerilerini geliştirmek, kaynak kullanımında daha etkili ve verimli olmak, teknolojinin eğitimde etkin kullanımını gerçekleştirmek amacıyla hazırlanan Müfredat Lâboratuar Okulu Uygulamalarının yaygınlaştırılmasına ilişkin yönerge ilişikte sunulmuştur.

Makamlarınızca uygun görüldüğü takdirde ekli “MİLLÎ EĞİTİM BAKANLIĞI MÜFREDAT LÂBORATUAR OKULU UYGULAMALARININ YAYGINLAŞTIRILMASINA İLİŞKİN YÖNERGE”nin yürürlüğe girmesini arz ve teklif ederim.

Dr. Yurdanur ATLIOĞLU
Daire Başkanı

EKLER:

EK-1 Yönerge

Uygun görüşle arz ederim.

16/10/1999

Bener CORDAN

Müsteşar

O L U R

19/10/1999

Metin BOSTANCIOĞLU

Millî Eğitim Bakanı

MİLLÎ EĞİTİM BAKANLIĞI MÜFREDAT LÂBORATUAR OKULU UYGULAMALARININ YAYGINLAŞTIRILMASINA İLİŞKİN YÖNERGE

BİRİNCİ KISIM (Genel Hükümler)

BİRİNCİ BÖLÜM

Amaç, Kapsam, Dayanak ve Tanımlar

Amaç

Madde 1- Bu Yönergenin amacı, MLO uygulamalarının Bakanlığa bağlı eğitim kurumlarında yaygınlaştırılmasına ilişkin esas ve usulleri düzenlemektir. Bu suretle eğitim kurumlarında:

- Eğitimin kalitesi ve öğrenci başarısı artırılacak,
- Yönetim ve eğitim personelinin yeterlilikleri artırılarak, mesleki becerileri geliştirilecek,
- Kaynakların kullanımında daha etkili ve verimli olunması sağlanacak,
- Teknolojinin eğitimde etkin kullanımı gerçekleştirilecektir.

Kapsam

Madde 2- Bu Yönerge, MLO uygulamalarının Bakanlığa bağlı her derece ve türdeki diğer eğitim kurumlarında yaygınlaştırılması çalışmalarına ilişkin iş ve işlemleri kapsar.

Dayanak

Madde 3- Bu Yönerge, 1739 Sayılı Milli Eğitim Temel Kanunu ve 3797 Sayılı Milli Eğitim Bakanlığı Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun'a dayanılarak hazırlanmıştır.

Tanımlar

Madde 4- Bu Yönergede geçen:

- a) Bakanlık: Milli Eğitim Bakanlığını,
- b) Eğitim Kurumu: Her derece ve türdeki okulu,
- c) MEGP: Milli Eğitimi Geliştirme Projesini,
- d) MLO: Müfredat Lâboratuar Okulu, Milli Eğitimi Geliştirme Projesi kapsamında yapılan çalışmaların uygulanarak denendiği 208 pilot okulu,
- e) EARGED: Eğitimi Araştırma ve Geliştirme Dairesi Başkanlığını,
- f) YÖDGED: Yönetimi Değerlendirme ve Geliştirme Dairesi Başkanlığını,
- g) MLO Modeli: Eğitimde kaliteyi ve öğrenci başarısını artırmak için yapılacak çalışmaların bütününe açıklayan EARGED tarafından hazırlanan model kitabı,
- h) Okul Gelişim Modeli: Eğitim kurumlarında planlı ve sürekli gelişimi sağlayacak gelişim süreci basamaklarını açıklayan EARGED tarafından hazırlanan model kitabı,
- ı) Fen Lâboratuarları Kılavuzu : Eğitim kurumlarında oluşturulacak fen lâboratuarlarının kuruluş, donanım ve ekipmanların düzenlenmesini gösteren EARGED tarafından hazırlanan kılavuz kitabı,
- j) OGYE: Eğitim kurumlarında planlı okul gelişimini yürüten Okul Gelişimi Yönetim Ekibini,
- k) TKY: Toplam Kalite Yönetimi eğitim kurumlarında benimsenecek olan yeni yönetim yaklaşımını,
- l) Okul Toplumu:Yönetici, öğretmen, öğrenci, veli,destek personeli ve okul çevresini,
- m) Destek Personeli: Eğitime destek hizmetleri veren, konusunda uzmanlaşmış personeli,
- n) Kaynak : Fizikî, malî ve insan kaynaklarını ifade eder.

İKİNCİ KISIM

Yaygınlaştırma

BİRİNCİ BÖLÜM

Yaygınlaştırmaya İlişkin Esaslar

Madde 5- Milli Eğitim sistemimize yönelik olarak yapılacak her türlü araştırma ve geliştirme çalışmalarında MEGP kapsamında belirlenmiş olan 208 MLO; pilot ve model okul olma özelliklerini sürdürür:

- a) Yaygınlaştırma sürecine katılan diğer okullar MLO adıyla adlandırılmaz.
- b) MLO'lar, öncü ve lider konumunda yaygınlaştırma sürecine katılan eğitim kurumlarına rehberlik ve danışmanlık yapar.
- c) Yaygınlaştırma sürecine katılacak okullar alt yapılarını hazır hale getirirler.

Yaygınlaştırmada Dikkate Alınacak Esaslar

Madde 6-Yaygınlaştırma çalışmalarında:

- a) Eğitim kurumlarında yapılacak yaygınlaştırma çalışmalarında MLO Modeli'nde öngörülen ilke, standart ve özellikler esas alınır.
- b) Mesleki Teknik Eğitim Kurumlarında bu yönerge kapsamında yapılacak çalışmaları ilgili genel müdürlükler EARGED'le işbirliği içinde yürütür. Bu kurumlardaki mesleki alanlara ilişkin esaslar ve standartlar ilgili genel müdürlükler ile METARGEM tarafından düzenlenir.

İKİNCİ BÖLÜM

Yaygınlaştırma Sürecinde Eğitim Kurumlarında Yapılacak Uygulamalar

Toplam Kalite Yönetimi

Madde 7- Eğitim kurumlarında, toplam kalite yönetimi esas alınır:

- a) Her okulda kalite kurulu oluşturulur. Bu kurul, toplam kalite yönetimi anlayışı ile süreçleri tasarlar, yürütür ve kalitenin geliştirilmesi için gerekli kararları ve önlemleri alır.
- b) Her okulda kalite geliştirme ekipleri oluşturulur.
- c) Kalite kurulu ve kalite geliştirme ekiplerinin kuruluşu ve işleyişi ile ilgili esas ve usuller MLO Modeli' ne göre yürütülür.

Planlı Gelişim

Madde 8- Eğitimin niteliğini geliştirmek ve öğrenci başarısını artırmak için eğitim kurumları paylaşımcı bir yönetim anlayışı ile yönetilir ve iş birliğine dayalı bir çalışma kültürünün okula yerleşmesi sağlanır:

Eğitim kurumlarında OGYE kurulur. OGYE, her öğretim yılı için o öğretim yılının başında uygulamaya girecek şekilde Okul Gelişim Planı hazırlar ve uygular. OGYE'nin kuruluşu, Okul Gelişim Planı'nın hazırlanışı ve uygulanışı ile ilgili bilgiler için Okul Gelişim Modeli'nden yararlanılır.

Teftiş

Madde 9- Eğitim kurumlarının teftişi, eğitim öğretim sürecinin ve ortamlarının gelişimini hedefleyen rehberlik ve danışmanlık esas ve öncelikli olarak yapılır:

Müfettişler okullardaki OGYE, Teknoloji Gurubu ve Toplam Kalite Kurullarına danışmanlık ve rehberlik yapar. Eğitim öğretim ve yönetim sürecinin teftişi, öğretmenlerin ve yöneticilerin kendi alanlarındaki mesleki yeterliliğini, performansını ve öğrencilerin başarı düzeylerini geliştirecek şekilde düzenlenir. Teftiş'in, sistem içerisindeki yeri, eğitim öğretim sürecinde yer alan tüm unsurlara rehberlik ve danışmanlık yapacak şekilde geliştirilir.

Okul, Veli, Çevre ve Yüksek Öğretim Kurumları İle İş Birliği

Madde 10- Eğitim kurumlarında, eğitimin kalitesini ve öğrenci başarısını artırmak için okul-veli-çevre ve yüksek öğretim kurumları ile iş birliği yapılır. Okullar; yüksek öğretim kurumları ile özellikle eğitim fakültelerinden eğitim alanındaki bilimsel ve teknolojik gelişmeler ile ihtiyaç hissedilen alanlarda iş birliği yapar.

Öğrenci Merkezli Eğitim

Madde 11- Eğitim kurumlarında yapılacak çalışmalarda öğrenci merkezli eğitim esastır. Okullardaki tüm eğitim ve öğretim ile yönetim hizmetleri bu esasa göre düzenlenir:

Okullarda öğrenci merkezli eğitim için uygun eğitim ortamları oluşturulur. Bu amaçla, fiziki yapı ile ilgili yapılması öngörülen düzenlemeler tamamlanır. Okullarda, öğrenci merkezli

eğitim yaklaşımına uygun olarak lme ve değerlendirme sistemi, ğretim yöntem ve teknikleri ile materyalleri geliştirilir. Öğrencilerin yaşam becerileri kazanmaları ders dışı etkinliklerle desteklenir. Sınıf mevcudu 30 öğrenciden oluşur. Okullar, tam gün (tekli) eğitim ve ğretim yapar.

Hizmet İçi Eğitim

Madde 12- Okulda görev yapan personelin mesleki etkinliğini ve verimliliğini artırmak ve eğitim ihtiyaçlarını karşılamak üzere okulda sürekli ve iş başında hizmet içi eğitim çalışmaları düzenlenir:

a) Okul içinde yapılacak hizmet içi eğitim çalışmalarından sorumlu bir Hizmet İçi Eğitim Danışma Kurulu oluşturulur. Hizmet İçi Eğitim Danışma Kurulu'nun kuruluşu ve yapacağı alışmalar MLO Modeli' ne göre yürütülür.

b) Hizmet içi eğitim çalışmalarının yapılacağı ortamlar nitelik ve donanım açısından, öğrenme ve öğretme yöntemleri ile eğitim teknolojisi disiplininin gereklerini yerine getirecek şekilde düzenlenir.

Eğitim Teknolojisi

Madde 13- ğrenme etkinlikleri ve ğretim programları ile bütünleştirilmiş, doğru tasarımlanmış görsel ve işitsel ğretim materyalleri, eğitim teknolojisi disiplini çerçevesinde geliştirilir ve kullanılır.

Teknoloji Grubu

Madde 14- Eğitim kurumları, Türkiye'de ve Dünyada eğitim alanındaki gelişmeleri yakından izler. Yeni yaklaşımları, teknolojik gelişmeleri yansıtan ekipman ve donanımları kendi bünyelerine kazandırmak amacıyla teknoloji grubu kurar. Teknoloji grubunun kuruluşu ve yapacağı alışmalar MLO Modeli' ne göre yürütülür.

Gelişimsel Rehberlik

Madde 15- Rehberlik ve psikolojik danışma hizmetlerinde bireyi ve onun gelişimsel ihtiyaçlarını n palana alan, hizmetlerin öğrencilerin bir bütün olarak gelişimlerine yönelik olmasını öngören gelişimsel rehberlik anlayışı esas alınır ve bu anlayışın ilkeleri uygulanır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

Fizik Mekn, Donanım, Ekipman ve Sarf Malzemesi

Fizik Mekn

Madde 16- Her okulda dersliklere ve idari birimlere ek olarak; resim odası, müzik odası, iş eğitimi atölyeleri, fen lboratuvarları, bilgisayar lboratuvarı, kütüphane, çok amaçlı salon, ğretmen çalışma odası, ğretmen dinlenme odası, ekipman odası, rehberlik ve psikolojik danışma servisi, sağlık merkezi, spor salonu, baskı odası oluşturulur.

Donanım

Madde 17- Oluşturulacak mekanlarda bulunacak donanım:

a) Her sınıfta; tek kişilik ğrenci masa, sandalye ve dolapları (ğrenci sayısına göre), ğretmen masa ve sandalyesi, siyah veya beyaz yazı tahtası, tekerlekli tepegöz sehpası, bülten panosu, harita askılığı, pencere perdesi, çok amaçlı kullanıma uygun dolap, palto askısı, sabit veya portatif projeksiyon perdesi, gerekli görülen durumlarda duvar saati, klima ve termometre,

b) Öğretmen çalışma odasında; bilgisayar masaları (bilgisayar sayısına uygun), çalışma masası, sandalyeler, çok amaçlı dolap, duyuru panosu, içme suyu ünitesi ve yazı tahtası,

c) Kütüphanede; çalışma masası ve sandalye (her 500 öğrenci için 40 adet), müstakil çalışma kabini (her 500 öğrenci için 3 adet), kitaplık dolabı (kitap sayısına göre), masa-sandalye (kütüphanede çalışacak memur sayısı kadar) ve kartotek dolabı,

d) Fen laboratuvarlarında; tekerlekli tepegöz sehпасı, TV-video sehпасı, laboratuvar masası (her masaya iki öğrenci oturacak şekilde sayı belirlenir), öğrenciler için tabure (öğrenci sayısı kadar) ve laboratuvar lavabosu,

Fen laboratuvarlarının oluşturulması ve düzenlenmesi ile ilgili Fen Laboratuvarları Kılavuz Kitabı'ndan yararlanılır.

e) Müzik odasında; dolap, sandalye (öğrenci sayısına göre), bülten panosu öğretmen masa ve sandalyesi,

f) Yönetici odasında; çalışma masa ve sandalyesi (yönetici sayısı kadar), dolap, bülten panosu, bilgisayar masası, boy aynası ve askılık,

g) Rehberlik ve Psikolojik Danışma Servisinde; ahşap dolap ve sehpa, grup çalışma masası ve sandalye (yeter sayıda), oturma grubu, bilgisayar masa ve sandalyesi ve kitaplık,

h) Bilgisayar laboratuvarında; bilgisayar masaları ve döner sandalyeleri (20 adet), öğretmen için bilgisayar masa ve sandalyesi, teknik işler için masa ve sandalye, yazıcı sehпасları (yeteri kadar), klima (bilgisayar laboratuvarının alanına yeter sayıda), karartma perdesi, tarayıcı sehпасı, camlı dolaplar, ilan tahtası, kilitli araç-gereç dolapları, disket saklama kapları, kitap rafları, merkezi alarm, yangın söndürücüler, duvara monteli projeksiyon perdesi, beyaz tahta, kesintisiz güç kaynağı ve kablo tutucuları,

ı) Resim odasında; tekerlekli televizyon-video sehпасı ve tepegöz sehпасı, resim sehпасı (şövalye) ve tabure (öğrenci sayısına göre), dönerli model masası, öğretmen masası-sandalyesi ve bülten panosu, bulunur.

Ekipman

Madde 18- Oluşturulacak mekanlarda bulunacak ekipman:

a) Her sınıfta; televizyon, video player, CD'li kaset çalar, tepegöz ve kağıtlı tahta,

b) Öğretmen çalışma odasında; multimedya bilgisayar (2 adet), diz üstü bilgisayar, datashow veya projeksiyon cihazı, bilgisayar yazılımları, mürekkep püskürtmeli yazıcı, lazer yazıcı, fax modem, telefon hattı (İnternet bağlantısı için) tarayıcı (scanner), CD'li kaset çalar, video kamera, fotoğraf makinası, fotokopi makinesi, plastik kaplayıcı, spiral takma makinası, kâğıt kesici, delgi aracı, tel zımbası, zimba çıkartma aracı ve makas,

c) Fen Laboratuvarlarında; laboratuvar takımlarına ek olarak, televizyon, video, tepegöz ve bilgisayar,

d) Müzik odasında; piyano veya org, flüt, saz, vb. müzik aletleri, CD'li radyo kaset çalar, televizyon ve video,

e) İdareci odasında; bilgisayar, nokta vuruşlu yazıcı, okul yönetim yazılımları ve fax makinesi,

f) Kütüphanede; televizyon, video, teyp, multimedya bilgisayar ve İnternet bağlantısı için telefon hattı,

g) Öğrenci danışma merkezinde; bilgisayar, mürekkep püskürtmeli yazıcı, rehberlik yazılımları, zekâ ve oyun setleri, telefon hattı ve CD'li kaset çalar,

h) Bilgisayar l aboratuarında; multimedya bilgisayar, ana (server) bilgisayar, uygulama programları, işletim sistemleri, eğitim ve  ğretim programları, iletişim programları, anti-virüs programları, programlama dilleri, diğer hazır programlar, mürekkep püskürtmeli yazıcı, lazer yazıcı, modem, telefon hattı (ađ ve İnternet bağlantısı için) tarayıcı, datashow veya projeksiyon cihazı ve tepegöz,

ı) Resim odasında; televizyon, video player, CD'li kaset çalar ve tepegöz, bulunur.

Sarf Malzemesi

Madde 19-  ğretimde kullanılan sarf malzemeleri okul yönetimi tarafından öğretmenlere ücretsiz olarak sağlanır.

ÜÇÜNCÜ KISIM (Kaynaklar)

BİRİNCİ BÖLÜM

İnsan Kaynakları

Madde 20- Eğitim kurumlarının ilgili mevzuatında tanımlanmış olan destek personeline ek olarak,  ğretim sürecinde öğrencilerin ve öğretmenlerin ihtiyaçlarının karşılanmasına destek hizmetleri verecek, konusunda uzman:

- a) Kütüphanecilik eğitimi almış en az bir kütüphaneci,
- b) Bilgisayar ve elektronik eğitimi almış en az bir teknisyen,
- c) Laborant Meslek Lisesi eğitimi almış en az bir laborant,
- d) En az Sağlık Meslek Lisesi eğitimi almış bir sağlık görevlisi,
- e) Okul binası, tesisleri ve okulda bulunan her türlü araç, gereç ve ekipmanların kurulması, taşınması ve kullanımı sırasındaki güvenliğinden, elektrik, su ve ısınma tesisatlarının güvenliğinden sorumlu olabilecek yeterliklere sahip güvenlikten sorumlu bir personel, bulunur.

-Destek personeli en az iki yılda bir hizmet içi eğitim kursuna katılır.

İKİNCİ BÖLÜM

Malî Kaynaklar

Malî Kaynaklar

Madde 21- Bu çalışmaların gerçekleştirilmesinde ihtiyaç duyulacak harcamalar genel bütçe ve her türlü mahalli kaynaklar ile karşılanır.

DÖRDÜNCÜ KISIM

Yetki ve Sorumluluk

Yönetim

Madde 22- Bu yönerge ile ilgili yapılacak çalışmaların organizasyonundan, yönetiminden ve çalışmaların denetiminden:

Bakanlık merkezinde her eğitim kurumunun bağlı bulunduğu Genel Müdürlükte oluşturulan yaygınlaştırma ve yürütme ekibi, İllerde İl Millî Eğitim Müdürlükleri, yetkili ve sorumludur.

Rehberlik ve Danışmanlık Hizmetleri

Madde 23- Yönerge ile ilgili yapılacak çalışmaların:

a) Danışmanlık ve rehberlik hizmetlerini Eğitimi Araştırma ve Geliştirme Dairesi Başkanlığı, Toplam Kalite Yönetimi ile ilgili çalışmaları Yönetimi Değerlendirme ve Geliştirme Dairesi Başkanlığı yapar.

Destek Hizmetleri

Madde 24- Yönerge ile ilgili belirlenen çalışmaların destek hizmetlerini:

Rehberlik ile ilgili çalışmaları Özel Eğitim Rehberlik ve Danışma Hizmetleri Genel Müdürlüğü, Bilişim teknolojileri ile ilgili çalışmaları Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğü, Hizmet içi eğitim ile ilgili çalışmaları Hizmet İçi Eğitim Dairesi Başkanlığı, Tüm bu çalışmalarda ihtiyaç duyulacak materyallerin basımı ve çoğaltımını Yayınlar Dairesi Başkanlığı, Mesleki ve Teknik Eğitim Kurumlarında meslek alanlarına ilişkin çalışmaları METARGEM, yapar.

1. AMAÇ: Bursa Eğitim Öğretimine değişen şartlara göre esnek bir yapı kazandırmak, katılımcı, şeffaf, stratejik bir eğitim yönetimi oluşturmak üzere; Örgün Eğitim Kurumlarının gelişimlerini, katılımcı bir anlayışla belirlenen kriterlere göre ölçmek, hedefler konulmasını sağlamak ve verileri ilgililerle paylaşmak.

2. DAYANAK : Kamu Yönetimi Temel Kanunu 43. Maddesi ve TKY yönergesine dayanılarak hazırlanmıştır.

3. HEDEF : Bursa Eğitim Öğretimini yeniden yapılanma sürecinin temelini teşkil edecek “hedeflerle ve verilerle yönetim” anlayışı ile okullara/kurumlara sürekli gelişim özelliği kazandırmak.

4. TEMEL İLKELER : Bursa’daki Eğitim Bölgelerindeki okulların gelişimlerinin ölçümünde esas alınacak ilkeler aşağıda belirtilmiştir.

- a) Kriterler ölçülebilir olmalıdır.
- b) Katılımcı bir anlayışla belirlenen kriterlere göre gelişim, eğitim öğretime destek verecek nitelikte olmalıdır.
- c) Okul, ilçe Yönetimleri; gelişimlerini başka okul/kurumlarla değil, kendileri ile ölçmelidir.
- d) Bütün veriler toplumla paylaşılmalıdır.
- e) Atıl kapasiteyi harekete geçirerek, çalışanın yaptığı iyi çalışma ile öne çıkarıldığı ortamlar oluşturulmalıdır.
- f) Personelin motivasyonlarını sağlamak yoluyla kurumsal etkinlik ve verimlilik artırılmalıdır.
- g) İl Eğitim Öğretimini nitelikleri mümkün olduğunca kriterlere yüklenmeli, zaman içinde eğitim öğretimin niteliğini arttıracak başka kriterler geliştirilerek projeye ilave edilmelidir.
- h) Hiçbir okul, ilçe; herhangi bir kriter ile iyi-kötü okul/kurum sonucu çıkacak şekilde karşılaştırılmamalıdır.
- i) “Her okulumuz/kurumumuz bir değerimizdir. Hepimiz bir ekibiz. Her okul/kurumun başarısı ve başarısızlığı Bursa Eğitim Öğretimini etkiler” anlayışı hakim olmalıdır.

5. İL – İLÇE – OKUL BAŞARI KRİTERLERİ

1. EĞİTİM – ÖĞRETİM

- 1A.** ÖSS ve LGS başarısı(okul-ilçe-il),
- 1B.** Takdir-teşekkür alan öğrenci sayısı,
- 1C.** Zayıfsız sınıf geçme oranı,
- 1D.** Orta Öğretimde uzaklaştırma ve daha üstü ceza alan öğrenci sayısı oranı veya İlköğretimde üst değerlendirme Kuruluna gelen disiplin olayı sayısı(okul-ilçe-il),
- 1E.** Taşınmalı öğrenci sayısı oranı(taşıma merkezi- ilçe-il),
- 1F.** Devamsızlık oranı (Devamsızlık (gün) / öğrenci)(okul-ilçe-il),
- 1G.** Zorunlu eğitime başladıktan sonra devam etmeyen öğrenci sayısı(okul-ilçe-il),
- 1H.** Ortak sınav sonuçları

2. BEDEN EĞİTİMİ SPOR İZCİLİK

2A. Müsabakalara katılan sporcu öğrenci sayısının toplam öğrenci sayısına oranı (İl-İlçe-Okul bazında),

2B. Okul ve ilçenin sportif müsabakalardaki başarı(derece) durumu (1.,2.,3. lük sayısı / Okul sayısı - ilçe bazında) (1.,2.,3. olma sayısı - okul bazında),

2C. İzci sayısı / toplam öğrenci sayısı(okul-ilçe-il)

3. YATIRIM

3A. 30 öğrencilik sınıf ve normal öğretime göre ihtiyaç duyulan derslik sayısı (İl-İlçe-Okul)

3B. Eğitime %100 Destek ile sağlanan katkı

4. KÜLTÜR

4A. Sosyal-kültürel faaliyet sayısı (okul-ilçe-il),

4B. Kütüphanedeki kitap sayısı/öğrenci sayısı(okul-ilçe-il),

4C. Kütüphaneden yararlanan öğrenci sayısı oranı

5. HİZMETİÇİ

5A. Bilgisayar sertifikası olan öğretmen oranı(okul-ilçe-il)

5B. Hizmet içi kurs-seminere kursiyer veya öğretim görevlisi olarak katılan öğretmen sayısı / toplam öğretmen sayısı (okul-ilçe-il)

6. OKUL ÖNCESİ

6A. Okul öncesi öğrenci/ toplam öğrenci sayısı(okul-ilçe-il)

7. EĞİTİM ARAÇLARI DONATIM

7A. Bilgisayar başına düşen öğrenci sayısı(okul-ilçe-il)

8. BÜTÇE

8A. Yetiştirme kurs sayısı(okul- ilçe) ,

8B. Döner sermaye kriteri

9. SAĞLIK İŞLERİ

9A. Sağlık taraması yapılan öğrenci sayısı

10. ATAMA KRİTERLERİ

10A. Eksik öğretmen sayısı / norm kadro sayısı(okul-ilçe-il),

10B. Öğrenci sayısı / Rehber Öğretmen sayısı,

10C. Hizmetli başına düşen öğrenci sayısı(okul-ilçe-il),

10D. Öğretmen sayısı / memur oranı

11. TKY

11A. Öğrenci memnuniyet oranı, 11B. Öğretmen-personel memnuniyet oranı

DİĞER KRİTERLER

- 1- Yöneticilerdeki vekalet oranı ,
- 2- Kadrosuz usta öğretici görevlendirme(il),
- 3- Özel Eğitim Sınıf Sayısı(ilçe-il),
- 4- Yaygın eğitimde kurs-seminer ve belge alan sayısı

6. BAŞARI KRİTERLERİNE GÖRE MEVCUT DURUMUN ÖLÇÜLMESİ VE HEDEFİN BELİRLENMESİ

Okul yönetimleri(İlçe yönetimi ile koordineli) Eğitim-Öğretim Yılı sonu itibariyle kriterlere göre mevcut durumu tespit eder. Sene başı öğretmenler kurulunda paylaşılır. Katılımcı bir anlayışla **kurulda hedefler belirlenir**, mevcut durumdan belirlenen hedeflere ulaşabilmek için **faaliyet ve proje çalışmaları planlanır**. Bütün işlemler okul-ilçe koordinasyonu ile yapılacaktır. Okulların hedeflerine ulaşması ilçelerin hedefine ulaşması anlamına gelmektedir. İlçelerin hedefine ulaşması İlin hedefine ulaşması demektir. Tasarlanan faaliyetler ve projeler İl genelinde paylaşılacaktır.

7. PROJE ZAMAN SÜRECİ

Okul yönetimleri tarafından başarı kriterlerine göre tespit edilen mevcut durum ve belirlenen hedefler Haziran ve Eylül aylarında İl Millî Eğitim Müdürlüğüne ulaştırılır. Her yıl Web Sitesinde güncelleştirilerek yayınlanır. Analizler yapılır. İl Eğitim Öğretiminin kriterlere göre mevcut durum ve hedefleri belirlenmiş, toplumla paylaşılmış olur.

**İLKÖĞRETİM KURUMLARININ DENETİM VE PERFORMANS
DEĞERLENDİRMESİNDE ESAS ALINACAK VERİ TABANI ve VERİ
KAYNAKLARI MODÜLÜ**

Sıra No	Değerlendirilen Bölümler	Müfettiş %50	Yönetici/Öğretmen %25	Öğrenci %20	Veli %5	Performans Puanı
I. EĞİTİM ORTAMLARI						
1.	Bina ve bölümlerin nitelik ve nicelik yönünden, okulun amaçlarını gerçekleştirecek yeterliliğe sahip olması;					
2.	Yerleşim ve donatımın uygunluğu;					
3.	Bölümler, üniteler, eşya ve malzemelerin temiz ve bakımlı bulundurulması;					
4.	Okul, sınıf ve bölümlerinin adlarının levhalara yazılıp uygun yerlere asılması,					
5.	Binada,“Milli Eğitim Bakanlığı Yangın Önleme ve Söndürme Yönergesi”ne göre gerekli önlemlerin alma;					
6.	Kalorifer ile diğer tesisatların bakımlı ve hizmete hazır bulundurulması;					
7.	Okulun güvenliği ile doğal afetlere karşı korunma önlemlerinin alınması;					
8.	Kahramanlıkla ilgili tablolar ile Türk Büyüklerine ait resimlerin, uygun yerlere asılması;					
9.	Arşivin düzenlenmesi ve ihtiyacı karşılaması;					
10.	Eğitim ortamlarında teknolojik imkânların, yönetim, öğretmen ve öğrencilerin hizmetine sunulması;					
11.	Kütüphanenin amacına uygun düzenlenmesi ve kitapların bakımlı bulundurulması					
12.	Okul bahçesi ve çevrenin temiz bulundurulması;					
13.	Atatürk Büstü ve Atatürk Köşesinin düzenlenmesi;					
14.	Dersliklere; Türk Bayrağı, Atatürk Fotoğrafı, İstiklal Marşı ve Gençliğe Hitabe Levhalarının uygunluk					
15.	Kantin ve çay ocağının ihtiyacı karşılaması ve bakımı					
Özel ve Azınlık İlköğretim Okullarında:						
16.	Kurum açma ve öğretime başlama izinlerinin alınması; varsa devir işlemlerinin mevzuatına uygunluğu;					

17.	Kurumun fizikî yapısında yapılacak değişiklikler için gerekli iznin alınması,					
18.	Yerleşimin, onaylı röleve planına göre yapılması;					
19.	Standartlar Yönergesine göre araç-gerecin yeterli olması;					
20.	Okul kitaplığında, Türk Kültürü, Sanatı ve Edebiyatı ile ilgili yeter sayıda eser bulunması; kitaplıkta milli birliğe aykırı telkin ve tesirleri ihtiva eden azınlık veya yabancı dilde yazılmış eserlerin olup-olmaması;					
Bölüm Değerlendirmesi						
II. YÖNETİM PLANLAMA ve UYGULAMALARI						
Yönetim						
21.	Haftalık ders programının hazırlanmasında pedagojik esaslara uyulması					
22.	Kitaplık, özel derslik, laboratuvar vb yerlerden öğrencilerin yararlanabilmeleri için gerekli plânlama;					
23.	Açık geçen derslerin kapatılması için önlemlerin alınma					
24.	Yetiştirme ve hazırlık kurslarının açılma durumu;					
25.	Öğrenci taşıma-beslenme hizmetlerin mevzuat uygunluk					
26.	Kuruma gelen Tebliğler Dergileri, genelge ve yazıların zamanında duyurulması,					
Yazı İşleri						
27.	Evrak-kayıt defterlerin tutma,dosya işlerinin yapma,					
28.	Yazışmada, resmî yazışma ve yazım kurallarına uyum					
29.	İstatistik bilgilerinin ilgili birimlere zamanında iletilme;					
30.	Brifing dosyasının tutulması,					
Öğrenci işleri						
31.	Öğrenci kayıtları, okullar arası öğrenci nakilleri					
32.	Öğrenci devam devamsızlık işleri,					
33.	Diploma, karne, kurs belgesi, takdirname, teşekkür, vb belgelerin düzenlenmesi					
34.	Sınıf geçme defterlerinin mevzuatına uygun olarak işlenmesi					
35.	Bilgisayar ortamında tutulan defter ve belgelerin çıktılarının alınıp saklanması;					
36.	Dönem ve sınav çizelgelerinin temiz ve doğru bir biçimde düzenlenmesi,					
37.	Sınıfımı geçen ve sınıf tekrarına karar verilen					

	öğrencilerle ilgili iş ve işlemlerin yürütülmesi,					
38.	Sınıf geçme durumlarının öğrencilere duyurulması,					
39.	Müzik ve Beden Eğitimi derslerinden sorumlu olmayan öğrencilere ilişkin işlemler					
	Personel işleri					
40.	Öğretmen ve diğer personele ilişkin özlük iş ve işlemlerinin yürütülmesi					
41.	Ders dağıtım çizelgesinin hazırlanması ve ilgili makama gönderilmesi;					
42.	Aday memurların yetiştirilmelerinin ilgili mevzuata uygunluğu,					
43.	Yöneticiler, öğretmenler ve diğer personel arasında iş bölümü,					
44.	Görevlilerin haftalık ders saatlerine ve branşlarına uygun biçimde çalıştırılması,					
45.	Okulda nöbet hizmetlerinin planlanması ve uygulanması;					
	Özel Okullarda					
46.	Bakanlıkça onaylanmış kurum yönetmeliğinin bulundurulması;					
47.	Öğrencilerin sınıflara dağılımının dersliğe tanınan kontenjana uyması;					
48.	Görevli yönetici ve öğretmenlerin, atanmalarına esas olan çalışma izin onaylarındaki haftalık ders saati sayılarına ve branşlarına uygun çalıştırılması					
49.	Yabancı uyruklu öğretmen çalıştırılması halinde, görevlendirilmeleri ve çalışma izinleri ile ilgili işlemlerin yapılması					
	Özel Eğitim Okullarında					
50.	Özel eğitim okullarının, özel yönetmeliğinde belirtilen belge, defter ve dosyaların kuralına uygun olarak tutulması,					
	Bölüm Değerlendirmesi					
	III. ÖĞRETİM ETKİNLİKLERİ					
51.	Zümre öğretmenler kurulu çalışmaları					
52.	Şube öğretmenler kurulu çalışmaları					
53.	Ünitelendirilmiş yıllık plan, ve ders plânlarının hazırlanması ve uygulanması,					
54.	Ders plânları, derslerde yararlanılacak nitelikte hazırlık					

55.	“Atatürk İlke ve İnkılaplarının Öğretim Esasları” ile “Öğretim Programlarında Yer Alması Gereken Atatürkçülükle İlgili Konular” üzerinde durularak, çalışmaların buna göre plânlanması;					
56.	Bilim ve teknolojiadaki gelişmelerin, derslere yararlanılmasına yönelik zümre kararların alınması;					
57.	Zümre kararlarında Özel eğitim gerektiren çocukların eğitiminde alınması gereken önlemleri ve özel eğitim uygulamalarına yer verilmesi,					
58.	Deney raporlarının planlamalara uygun olarak gerçekleştirilmesi,					
59.	Seçmeli derslerin belirlenmesinde okul ve çevre koşulların dikkate alınması,					
60.	Okul ve sınıf kitaplıklarının oluşturulması,					
61.	Ortak sınav sonuçlarının değerlendirilmesi					
	Bölüm Değerlendirmesi					
	IV.REHBERLİK-PSİKOLOJİK DANIŞMA HİZ.					
62.	Rehberlik ve Psikolojik Danışma Hizmetleri Servisinin kurulması ve çalıştırılması;					
63.	Okul rehberlik programında etkinlik değerlendirme formları ile öğrenci tanıma teknikleri uygulama;					
64.	Öğrencilerin gelişimleriyle ilgili bilgilerin, kişisel dosyalarındaki ilgili bölümlerine işlenmesi;					
65.	Psikolojik danışman ile sınıf rehber öğretmenlerinin planlama ve uygulama çalışmalarının uyumu,					
66.	Öğrencileri,yeteneklerine göre okullara yönlendirme,					
67.	Öğrencileri zararlı alışkanlıklardan korumak ve mücadele için gerekli makamlarla işbirliğinin yapılması;					
68.	Öğrencilerin davranış bozukluklarını düzeltici faaliyetlerde bulunulması;					
	Bölüm Değerlendirmesi					
	V.EĞİTİCİ ETKİNLİKLER					
69.	Okul-Aile Birliğinin oluşturulması, gerekli kurullara / komisyonlara görevlendirmelerin yapılması ve çalışma;					
70.	Öğrencilerin; ilgi, istek ve yetenekleri göz önünde bulundurularak, eğitici kollarına dağılımının sağlanması;					
71.	Eğitici kolların amaçları doğrultusunda çalıştırılması ve İç yönetmeliği olmayan kollar için iç yönetmelik hazırlanması;					

72.	Atatürk Haftası ile diğer anma-kutlama günleri ve törenlerin, öğrenci katılımına ağırlık verilerek gerçekleştirilmesi;					
73.	Bayrak Törenlerinin, Türk Bayrağı Tüzüğü ve Eğitici Çalışmalar Yönetmeliğinde belirtilen esaslara göre, öğrencilerin milli duygularını geliştirecek nitelikte yapılması;					
74.	Öğrencilerin, sosyal, kültürel, sportif faaliyetlere, gerektiğinde yarışmalara katılımının sağlanması ve elde edilen başarılarının değerlendirilmesi / sergilenmesi;					
75.	Öğrencilere; eğitici kollar aracılığı ile tutumlu olma, milli kaynakları ve çevreyi koruma, okuma, araştırma ve inceleme yapma vb. alışkanlıkların kazandırılması;					
76.	Deprem, yangın, sel vb. afetlerle ilgili olarak yapılacak bir plânlama doğrultusunda, uzmanlar tarafından yönetici, öğretmen, öğrenci ve personelin aydınlatması;					
77.	Öğretmen ve öğrencilere, sergi, müze v.b. yerleri gezip-görme, konserleri takip etme, panel, konferans, sempozyum vb. etkinlikleri izleme imkanının sağlanması;					
Bölüm Değerlendirmesi						
VI. İLETİŞİM KOORDİNASYON						
78.	Eğitim, öğretim ve yönetim çalışmalarının, Toplam Kalite anlayışı ile yürütülmesi					
79.	Okul Gelişim Modeli anlayışının benimsetilmesi;					
80.	Okul yönetimimin öğretmen ve öğrencileri ilgilendiren konuları zamanında bildirmesi;					
81.	Öğrencilerin her türlü sorunlarının çözümünde veliler ile işbirliği yapılması;					
82.	Okulda güvene dayalı, uyumlu ve verimli bir işbirliği ortamının sağlanması;					
83.	Personelin bilgi ve beceri düzeyinin yükseltilmesi, birim içi koordinasyonun sağlanması,					
84.	Öğrenci velileri ve kamuoyunun, okulun amaçları ile eğitim-öğretim etkinlikleri konusunda bilgilendirilmesi;					
85.	Planlanıp uygulanan etkinlikler ile okulun, çevrenin kültür ve sanat merkezi haline getirilmesi;					
Bölüm Değerlendirmesi						
VII. KARAR VERME SORUN ÇÖZME						
Öğrenci Kurulları						
86.	Okul öğrenci kurullarının mevzuatına uygun oluşturma					
87.	Okul öğrenci kurullarının karar verme sürecinde etkin					

	rol almış olması					
	Öğretmenler Kurulu Çalışmaları					
88.	Öğretmenlerin eğitim-öğretim-yönetim boyutlarında karar verme ve sorun çözme sürecine katılımı;					
89.	Tüm toplantılarda, yeterli gündemin önceden belirlenip, öğretmenlere duyurulması					
90.	Okulun özelliğine göre gerekli olan komisyon ve kurullarda görev alacak öğretmenlerin seçilmesi/görevlendirilmesi;					
91.	Öğrencilerin Türkçe'yi doğru konuşup yazabilmeleri konusunda öğretmenler arasında uygulama birliğini sağlayıcı hususların belirlenmesi					
92.	Öğretmenlerin, görüşülen konularla ilgili düşüncelerinin tutanaklara ayrıntılı olarak yansıtılması, görüşme sonuçlarının karara bağlanması					
93.	Toplantı tutanaklarının, geciktirilmeden dil ve imla kurallarına uygun, açık ve anlaşılır şekilde yazılması;					
94.	Okulun son genel denetim raporunda belirtilen noksanların giderilme durumunun değerlendirme					
95.	Okulun imkan ve şartları ile öğrencilerin ilgi ve isteğine uygun eğitici kolların belirlenmesi;					
96.	Öğrencilerin birinci dönemdeki başarı durumlarının, derslere göre ayrı ayrı ele alınıp değerlendirilmesi, başarının artırılmasını sağlayıcı kararlar alınması;					
97.	Okulun disiplin durumu, eğitici kol etkinlikleri, rehberlik ve psikolojik danışma hizmetleri ile okulun genel işleyişine ait çalışmaların değerlendirilmesi;					
98.	Önceki toplantılarda alınan kararların uygulama sonuçlarının değerlendirmesi					
99.	Gelecek öğretim yılında okutulacak ders kitaplarının seçimi ile ilgili hususların görüşülmesi;					
	Bölüm Değerlendirmesi					
	VIII. YÖNETİCİ YETERLİLİKLERİ					
	Bölüm Değerlendirmesi					
	IX.ÖĞRETMEN YETERLİLİKLERİ					
	Bölüm Değerlendirmesi					
	X. PANSİYON HİZMETLERİ					
100.	Pansiyondaki tüm bölümlerin temiz bulundurulma;					
101.	Yatakhanelerin ihtiyacı karşılaması;					
102.	Etüt odalarının ihtiyacı karşılaması					

103.	Yemekhanenin ihtiyacı karşılar düzeyde olması;					
104.	Mutfağın, sağlık koşullarına uygun olması;					
105.	Çamaşırhanenin kullanıma hazır bulundurulması					
106.	WC ve banyonun yeterli olması;					
107.	Yatakhanelere öğrencilerin gruplarına göre yerleşmesi,					
108.	Öğrenci dolapları ve yatak takımlarının düzenli olması;					
109.	Revir hizmetlerin amacına uygun düzenlenmesi,					
110.	Öğrencilerin kalori ihtiyaçlarına göre alınarak hazırlama					
111.	Yemek örneklerinin en az bir gün saklanıyor olması					
112.	Öğrencilerin ders ve ders dışı zamanlarının değerlendirilmesi için ortam oluşturulması,					
	Bölüm Değerlendirmesi					
	XI. MALİ KAYNAKLAR					
	Kaynak Kullanımı					
113.	Motorlu araçların bakım-kullanıma hazır bulundurma,					
114.	Harcamalarda, tasarruf tedbirlerine uyulması;					
115.	Eğitim faaliyetlerini destekleyen katkıları; yapılan bağışlar, eğitime katkı payı, okul kantini v.b. kaynaklardan elde edilen gelir amacına uygun harcanma;					
116.	Eğitim öğretim materyallerinden, çevrede bulunan diğer okullarında yararlanmasının sağlanması;					
117.	Teknolojik cihazların periyodik bakılarının yapılması;					
	Pansiyon İşleyişi;					
118.	Müdür yardımcısı, belletici ve ambar memuru görevlendirmelerinin yapılması;					
119.	Pansiyondaki öğrencilerle ilgili dosya tutma;					
120.	Hasta kayıt, revir ve ilaç dağıtım defterlerinin işlenmesi; miadı dolmuş ilaçlar için önlem alınması;					
121.	Giyim, kitap ve öğrenci harçlıklarının dağıtılması ve bunlara ilişkin kayıtların tutulması;					
122.	Ambar kontrol işlemlerinin gerçekleştirilmesi					
123.	Mutfak, yemekhane, çamaşırhane, kantin ve benzeri yerlerde çalışan personelin kurum özelliğine göre belirlenen aralıklarla kontrollerinin yaptırılması,					
	Hesap İşleri:					
124.	Bütçe teklifinin hazırlanıp ilgili makama sunulması;					
125.	Maaş ve ücret dağıtım defteri ile ödenek defterinin tutulması, verile emri ve eklerinin dosyalanması;					

126.	Alınan onay ve gerçekleştirilen ders saati sayısına göre, aylık puantaj cetvelinin hazırlanması;				
127.	Çalışan ücretli öğretmenler ve usta öğreticilerin, ücretlerinden yapılan sigorta ve vergi kesintileri ile emekli olup çalışan ücretli öğretmenlerden kesilen sosyal güvenlik destek primi işlemleri yerine getirme;				
128.	Her türlü alım, yapım, onarım iş ve işlemlerinin, “Kamu İhale Kanunu” hükümlerine göre yapılması;				
129.	Satın alma komisyonu ile kantin geliri, eğitime katkı payı harcama komisyonlarının kurulup çalıştırılması;				
130.	Burslu öğrencilere, ödemelerin yapılması; okulla ilişkili kesilenlerin, ilgili yerlere bildirilmesi;				
131.	Ana sınıfı ücretleri kuralına göre toplama ve harcanma,				
132.	Revir,hasta kayıt ve ilaç defterlerinin zamanında işleme,				
	Ayniyat İşleri:				
133.	Demirbaş eşya esas ve yardımcı defterlerinin tutulması;				
134.	Bölgümlere asılacak eşyanın numaralandırılarak listelerinin ilgili bölümlere asılması;				
135.	Satın alınan ve bağışlanan her türlü eşya ve malzeme için makbuz kesilmesi;				
136.	Görev değışikliklerinde devir işlemlerinin yapılması;				
137.	Muayene, teslim alma ve sayım komisyonunun kurulup çalıştırılması; demirbaş eşyanın sayımı, düşümü ve milli emlak devri ile ilgili iş ve işlemlerin yapılması;				
138.	Eşya ve malzemenin depo giriş-çıkışı ile meslekî ve teknik okullardaki temrinlik malzemesinin kullanımına ilişkin işlemlerin yapılması;				
	Özel Okullarda:				
139.	Öğrenci ücret tespiti, ilanı işlemlerinin yapılması;				
140.	Sermayenin,işletmeye yeterli olması;mali rapor gönder;				
141.	Yöneticilik ve eğitim-öğretim hizmeti yapanlarla diğere personele ücret ödenmesi;				
142.	Ücretsiz okuyacak öğrencilerle ilgili işlemlerin yapılması;				
143.	Öğrencilerden alınan ücretlere ait fatura kesilmesi ve kayıtlarının tutulması;				
144.	Yapılan ilan ve reklamlar için onay alınması;				
145.	Ücretleri mahalli imkânlarla karşılanan geçici personelin sigorta iş ve işlemlerinin yapılması;				
	Bölüm Değerlendirmesi				

Çalışmadaki Örneklem Alınan Okulların Kurumsal Performans Puan Tablosu

Okul Kod Adı	2004 Performans Puanı	2005 Performans Puanı	2006 Performans Puanı
Nilüfer 1 İlköğretim Okulu	47	47	48
Nilüfer 2 İlköğretim Okulu	44	49	50
Nilüfer 3 İlköğretim Okulu	40	42	47
Nilüfer 4 İlköğretim Okulu	34	37	41
Nilüfer 5 İlköğretim Okulu	44	42	45
Nilüfer 6 İlköğretim Okulu	40	42	49
Nilüfer 7 İlköğretim Okulu	35	38	58
Nilüfer 8 İlköğretim Okulu	59	77	73
Nilüfer 9 İlköğretim Okulu	37	46	49
Nilüfer 10 İlköğretim Okulu	59	64	62
Nilüfer 11 İlköğretim Okulu	30	39	36
Nilüfer 12 İlköğretim Okulu	43	38	38
Nilüfer 13 İlköğretim Okulu	42	43	42
Nilüfer 14 İlköğretim Okulu	42	44	47
Nilüfer 15 İlköğretim Okulu	31	42	38
Nilüfer 16 İlköğretim Okulu	32	42	39
Nilüfer 17 İlköğretim Okulu	35	38	34
Nilüfer 18 İlköğretim Okulu	38	49	57
Nilüfer 19 İlköğretim Okulu	44	45	47
Nilüfer 20 İlköğretim Okulu	43	44	45
Nilüfer 21 İlköğretim Okulu	40	45	45
Nilüfer 22 İlköğretim Okulu	48	50	48
Nilüfer 23 İlköğretim Okulu	33	40	41
Nilüfer 24 İlköğretim Okulu	38	47	46
Nilüfer 25 İlköğretim Okulu	55	59	56
Nilüfer 26 İlköğretim Okulu	44	49	56
Nilüfer 27 İlköğretim Okulu	39	47	46
Nilüfer 28 İlköğretim Okulu	39	49	43
Nilüfer 29 İlköğretim Okulu	35	40	40

İLÇE ADI NİLÜFER
OKUL ADI NİLÜFER 05
KURUM TÜRÜ İLKÖĞRETİM OKULU
KRİTER YILI 2004

OKUL KURUMSAL KARNESİ

KURUMSAL
PERFORMANS
PUANI

44

KRİTER ADI	BİRİM	BİRİM	EN İYİ KURUM	GERÇEKLEŞEN	KRİTER PUANI	KRİTER KATSAYI
Çalışan Memnuniyet Oranı	%		100	83	83	0,092
Çalışanların Kurumda Ortalama Çalışma Süresi	Yıl		9	2,7	30	0,05
Hizmetçi Eğitime Katılanların Personel Arasındaki	%		100	0	0	0,064
Kalite Çalışma Ekiplerine ve Proje Üretme	%		100	0	0	0,073
Derslik Başına Düşen Öğrenci Sayısı	Adet		10	19	52,63157894	0,052
Yıl İçinde Yapılan Ortak Sınav Sayısı	Adet		6	6	100	0,045
Öğrenci Başına Yıllık Devamsızlık Ortalaması	Gün		0	0,3	95	0,042
Sosyal Kültürel Faaliyetlere Katılan Öğrenci Oranı	%		100	15	15	0,051
Sporcu Öğrenci Oranı	%		80	0	0	0,035
Disipline Yansıyan Öğrenci Oranı	%		0	0	100	0,036
Üst Öğrenimi Kazanan Öğrenci Oranı	%		56	46	82,14285714	0,068
Takdir Teşekkür Belgesi Alan Öğrenci Oranı	%		87	73	83,90804597	0,052
Müşteri (Veli ve Öğrenci) Memnuniyet Oranı	%		100	85	85	0,077
Velilerin Toplantılara Katılma Oranı	%		100	70	70	0,049
Basında Çıkan Yıllık Olumlu Haber Sayısı	Adet		10	2	20	0,033
Okul Bütçe Miktarı (Genel-Özel İdare Aile Birliği)	YTL		100000	8000	8	0,112
Çevre Katkısı (Eğitim %100 Destek Oranı)	YTL		120000	120000	100	0,069

İLÇE ADI NİLÜFER
OKUL ADI NİLÜFER 05
KURUM TÜRÜ İLKÖĞRETİM OKULU
KRİTER YILI 2005

OKUL KURUMSAL KARNESİ

KURUMSAL
PERFORMANS
PUANI

42

KRİTER ADI	BİRİM	BİRİM	EN İYİ KURUM	GERÇEKLEŞEN	KRİTER PUANI	KRİTER KATSAYI
Çalışan Memnuniyet Oranı	%		100	90	90	0,092
Çalışanların Kurumda Ortalama Çalışma Süresi	Yıl		8	4,4	55	0,05
Hizmetiçi Eğitime Katılanların Personel Arasındaki	%		100	0	0	0,064
Kalite Çalışma Ekiplerine ve Proje Üretme	%		100	80	80	0,073
Derslik Başına Düşen Öğrenci Sayısı	Adet		14	25	56	0,052
Yıl İçinde Yapılan Ortak Sınav Sayısı	Adet		7	6	85,71428571	0,045
Öğrenci Başına Yıllık Devamsızlık Ortalaması	Gün		0	0,6	95	0,042
Sosyal Kültürel Faaliyetlere Katılan Öğrenci Oranı	%		100	19	19	0,051
Sporcu Öğrenci Oranı	%		85	0	0	0,035
Disipline Yansıyan Öğrenci Oranı	%		0	0	100	0,036
Üst Öğrenimi Kazanan Öğrenci Oranı	%		65	38	58,46153846	0,068
Takdir Teşekkür Belgesi Alan Öğrenci Oranı	%		84	67	79,76190476	0,052
Müşteri (Veli ve Öğrenci) Memnuniyet Oranı	%		100	86	86	0,077
Velilerin Toplantılara Katılma Oranı	%		90	72	80	0,049
Basında Çıkan Yıllık Olumlu Haber Sayısı	Adet		11	0	0	0,033
Okul Bütçe Miktarı (Genel-Özel İdare Aile Birliği)	YTL		198352	9250	4,663426635	0,112
Çevre Katkısı (Eğitim %100 Destek Oranı)	YTL		90000	0	0	0,069

İLÇE ADI NİLÜFER
OKUL ADI NİLÜFER 05
KURUM TÜRÜ İLKÖĞRETİM OKULU
KRİTER YILI 2006

OKUL KURUMSAL KARNESİ

KURUMSAL
PERFORMANS
PUANI

45

KRİTER ADI	BİRİM BİRİM	EN İYİ KURUM	GERÇEKLEŞEN	KRİTER PUANI	KRİTER KATSAYI
Çalışan Memnuniyet Oranı	%	100	90	90	0,092
Çalışanların Kurumda Ortalama Çalışma Süresi	Yıl	8	4,9	61,25	0,05
Hizmetiçi Eğitime Katılanların Personel Arasındaki	%	100	15	15	0,064
Kalite Çalışma Ekiblerine ve Proje Üretme	%	100	80	80	0,073
Derslik Başına Düşen Öğrenci Sayısı	Adet	14	29	48,27586206	0,052
Yıl İçinde Yapılan Ortak Sınav Sayısı	Adet	6	4	66,66666666	0,045
Öğrenci Başına Yıllık Devamsızlık Ortalaması	Gün	0	0,6	95	0,042
Sosyal Kültürel Faaliyetlere Katılan Öğrenci Oranı	%	100	23	23	0,051
Sporcu Öğrenci Oranı	%	90	11	12,22222222	0,035
Disipline Yansıyan Öğrenci Oranı	%	0	0	100	0,036
Üst Öğrenimi Kazanan Öğrenci Oranı	%	65	38	58,46153846	0,068
Takdir Teşekkür Belgesi Alan Öğrenci Oranı	%	83	67	80,72289156	0,052
Müşteri (Veli ve Öğrenci) Memnuniyet Oranı	%	100	86	86	0,077
Velilerin Toplantılara Katılma Oranı	%	95	80	84,21052631	0,049
Basında Çıkan Yıllık Olumlu Haber Sayısı	Adet	17	0	0	0,033
Okul Bütçe Miktarı (Genel-Özel İdare Aile Birliği)	YTL	261254	13000	4,976000367	0,112
Çevre Katkısı (Eğitim %100 Destek Oranı)	YTL	1000000	0	0	0,069

İLÇE ADI NİLÜFER
 OKUL ADI NİLÜFER 28
 KURUM TÜRÜ İLKÖĞRETİM OKULU
 KRİTER YILI 2004

OKUL KURUMSAL KARNESİ

KURUMSAL PERFORMANS PUANI

39

KRİTER ADI	BİRİM	BİRİM	EN İYİ KURUM	GERÇEKLEŞEN	KRİTER PUANI	KRİTER KATSAYI
Çalışan Memnuniyet Oranı	%		100	85	85	0,092
Çalışanların Kurumda Ortalama Çalışma Süresi	Yıl		9	8	88,88888888	0,05
Hizmetçi Eğitime Katılanların Personel Arasındaki	%		100	100	100	0,064
Kalite Çalışma Ekiplerine ve Proje Üretme	%		100	2	2	0,073
Derslik Başına Düşen Öğrenci Sayısı	Adet		10	33	30,30303030	0,052
Yıl İçinde Yapılan Ortak Sınav Sayısı	Adet		6	2	33,33333333	0,045
Öğrenci Başına Yıllık Devamsızlık Ortalaması	Gün		0	1	95	0,042
Sosyal Kültürel Faaliyetlere Katılan Öğrenci Oranı	%		100	8	8	0,051
Sporcu Öğrenci Oranı	%		80	2	2,5	0,035
Disipline Yansıyan Öğrenci Oranı	%		0	0,8	95	0,036
Üst Öğrenimi Kazanan Öğrenci Oranı	%		56	17	30,35714285	0,068
Takdir Teşekkür Belgesi Alan Öğrenci Oranı	%		87	40	45,97701149	0,052
Müşteri (Veli ve Öğrenci) Memnuniyet Oranı	%		100	70	70	0,077
Velilerin Toplantılara Katılma Oranı	%		100	60	60	0,049
Basında Çıkan Yıllık Olumlu Haber Sayısı	Adet		10	3	30	0,033
Okul Bütçe Miktarı (Genel-Özel İdar e Aile Birliği)	YTL		100000	30000	30	0,112
Çevre Katkısı (Eğitim %100 Destek Oranı)	YTL		120000	0	0	0,069

KRİTER ADI	BİRİM	BİRİM	EN İYİ KURUM	GERÇEKLEŞEN	KRİTER PUANI	KRİTER KATSAYI
İLÇE ADI	NİLÜFER	OKUL KURUMSAL KARNESİ			KURUMSAL PERFORMANS PUANI	
OKUL ADI	NİLÜFER 28				49	
KURUM TÜRÜ	İLKÖĞRETİM OKULU					
KRİTER YILI	2005					
Çalışan Memnuniyet Oranı	%	100	87	87	0,092	
Çalışanların Kurumda Ortalama Çalışma Süresi	Yıl	8	7	87,5	0,05	
Hizmetiçi Eğitime Katılanların Personel Arasındaki	%	100	100	100	0,064	
Kalite Çalışma Ekiplerine ve Proje Üretme	%	100	8	8	0,073	
Derslik Başına Düşen Öğrenci Sayısı	Adet	14	32	43,75	0,052	
Yıl İçinde Yapılan Ortak Sınav Sayısı	Adet	7	3	42,85714285	0,045	
Öğrenci Başına Yıllık Devamsızlık Ortalaması	Gün	0	2	90	0,042	
Sosyal Kültürel Faaliyetlere Katılan Öğrenci Oranı	%	100	8	8	0,051	
Sporcu Öğrenci Oranı	%	85	2	2,352941176	0,035	
Disipline Yansıyan Öğrenci Oranı	%	0	0,6	95	0,036	
Üst Öğrenimi Kazanan Öğrenci Oranı	%	65	21	32,30769230	0,068	
Takdir Teşekkür Belgesi Alan Öğrenci Oranı	%	84	42	50	0,052	
Müşteri (Veli ve Öğrenci) Memnuniyet Oranı	%	100	72	72	0,077	
Velilerin Toplantılara Katılma Oranı	%	90	60	66,66666666	0,049	
Basında Çıkan Yıllık Olumlu Haber Sayısı	Adet	11	5	45,45454545	0,033	
Okul Bütçe Miktarı (Genel-Özel İdare Aile Birliği)	YTL	198352	35000	17,64539808	0,112	
Çevre Katkısı (Eğitim %100 Destek Oranı)	YTL	90000	3000	3,333333333	0,069	

İLÇE ADI NİLÜFER
OKUL ADI NİLÜFER 28
KURUM TÜRÜ İLKÖĞRETİM OKULU
KRİTER YILI 2006

OKUL KURUMSAL KARNESİ

**KURUMSAL
PERFORMANS
PUANI**

43

KRİTER ADI	BİRİM	BİRİM	EN İYİ KURUM	GERÇEKLEŞEN	KRİTER PUANI	KRİTER KATSAYI
Çalışan Memnuniyet Oranı	%		100	90	90	0,092
Çalışanların Kurumda Ortalama Çalışma Süresi	Yıl		8	5,5	68,75	0,05
Hizmetiçi Eğitime Katılanların Personel Arasındaki	%		100	100	100	0,064
Kalite Çalışma Ekiplerine ve Proje Üretme	%		100	8	8	0,073
Derslik Başına Düşen Öğrenci Sayısı	Adet		14	32	43,75	0,052
Yıl İçinde Yapılan Ortak Sınav Sayısı	Adet		6	4	66,66666666	0,045
Öğrenci Başına Yıllık Devamsızlık Ortalaması	Gün		0	1	95	0,042
Sosyal Kültürel Faaliyetlere Katılan Öğrenci Oranı	%		100	9	9	0,051
Sporcu Öğrenci Oranı	%		90	4	4,444444444	0,035
Disipline Yansıyan Öğrenci Oranı	%		0	0,4	95	0,036
Üst Öğrenimi Kazanan Öğrenci Oranı	%		65	30	46,15384615	0,068
Takdir Teşekkür Belgesi Alan Öğrenci Oranı	%		83	48	57,83132530	0,052
Müşteri (Veli ve Öğrenci) Memnuniyet Oranı	%		100	75	75	0,077
Velilerin Toplantılara Katılma Oranı	%		95	60	63,15789473	0,049
Basında Çıkan Yıllık Olumlu Haber Sayısı	Adet		17	5	29,41176470	0,033
Okul Bütçe Miktarı (Genel-Özel İdare Aile Birliği)	YTL		261254	40000	15,31077036	0,112
Çevre Katkısı (Eğitim %100 Destek Oranı)	YTL		1000000	0	0	0,069

Report of Arion Study visit
Theme 20 “Quality in Education”
Draft Report

Evaluation, Self Evaluation and Quality in Schools

Gaeta, Italy
October 3rd – 7th 2005

“Quality, school evaluation and self-evaluation”

Visit 20.2 Gaeta, Italy

Introduction

Composition of group

The international group comprised of representatives from Saxony, Spain (2) Estonia, Scotland, Wales, Netherlands, Portugal, Slovakia, Turkey and Italy as the organising country. All international participants on the study week contributed to this report which was compiled by group rapporteur Hugh Griffiths.

International Participants

Name	Town, Country	e.mail address
Parviz Rostampour	Dresdan, Saxony	rostampour@t-online.de (private) parviz.rostampour@sea.smk.sachsen.de (work)
M.Teresa Losarcos-Azkarate	Getxo, Spain	mlosarcos@hotmail.com (home)
Jornatan Garcia	Andulucia, Spain	jornatan@telefonica.net
Martti Marksoo	Tallinn, Estonia	mmarksoo@rrg.edu.ee
Hugh Griffiths	Pembrokeshire, Wales U.K.	hugh.griffiths@pembrokeshire.gov.uk
Roddie Duthie	Aberdeen, Scotland, U.K.	rduthie@aberdeencity.gov.uk
Elisabet Meij	Doetinchem, Nederlands	l.meij@ulenhof.nl (school) huismeij@hetnet.nl (home)
Joao Carlos Machado de Sousa	Portugal	cf-basto@clix.pt (school) jcmsousa@clix.pt (private)
Dana Weichselgartner	Zilina, Slovakia	weichselgartner@ssiba.sk
Tahsin Yazir	Bursa, Turkey	tahsin_yazir16@hotmail.com
Gelsomina Gonnella	Gaeta, Italy	Itps010001@istruzione.it

The Education Department of the host country requested that the organiser made the study week open to Italian principals and teachers who had a particular interest in Self Evaluation and Quality in Schools. 40 of these attended (or sent representatives) but few were able to communicate in English and the frequent need for translation made progress very slow. The numbers involved resulted in the prime focus being an Italian one and consequently the comparison of international perspectives were submerged.

Date of visit

3rd October 2005 – 7th October 2005

The programme provided

The work of the study visit centred on the hotel Mirasole that provided excellent accommodation although for the last two days of the visit the group split into two parts and an English language group (see table above) was able to work at a nearby school.

The programme included visits to two schools in Gaeta to view facilities offered to students and a one day visit from an Italian School inspector. This was obviously of great interest to the Italian delegation and it proved impossible to translate a great deal of what was discussed into the working language. This was an issue throughout the first three days of the study visit and inhibited the progress made.

School evaluation systems

The evaluation systems varied across the participating countries but two separate models became apparent.

Wales: There is a well developed inspection system in Wales that has some considerable differences to that in England. Schools have become used to being evaluated and the latest development in the process has been to raise the level of importance of the school self evaluating against the same framework that is used by the school inspection service. The accuracy of this self evaluation is the basis of the current inspection focus. Wales no longer publishes tables that compare school performance

Scotland: The Scottish system is similar to, but predates the Welsh system. There has been a long period of development that enables schools, the local education authority and the inspection service to work together, using the same criteria. Scottish self evaluation and quality assurance strengths lie in that it provides a common set of reference points for judging the quality of performance and provision, shared by inspectors, teachers, headteachers and local authority staff. The process aims to do so in a practical and user friendly format.

Estonia: In Estonia the process of self evaluation has just been developed so far it has been mainly external evaluation by state inspectors now the main emphasis is on internal self evaluation. Every school is allowed to develop its own system according to a pre-determined framework provided by the central education authority.

Slovakia: Slovakia has established by law an independent external inspection agency. This agency controls and evaluates education within the country but focuses on the processes involved rather than the individuals. The methods used include questionnaires to pupils and teachers, analysis of test results and visits and discussions in schools including lesson observations. The school's self evaluation report is taken into account in all inspections and the views and opinions of all stakeholders. The agency (SSI) intends that it puts a "mirror" up to the school so that they are able to identify their key strengths and areas for development. Each inspection visit should improve all aspects of the educational process. SSI has a current aim to encourage schools to improve their own self evaluation processes.

Saxony: A new agency for the external evaluation of schools and of the Saxonian education system is being developed. The introduction phase ends in March 2006. A concept of external evaluation is already developed and is being trialled in 9 schools of different types. 2 or 3 evaluators visit each school for two or three days observing up to 30 lessons, interviewing the director and representatives of the teachers, pupils and parents. There are also questionnaires to all teachers and to a sample of parents and students. A report is written using the data collected which highlights the strengths and weaknesses. The school is then required to develop an action programme to address these issues.

Netherlands: Schools are externally inspected once every four years but the indicators of school performance including results are evaluated annually and are compared to those of other institutions. These reports are freely available on the internet site of the inspection service.

Turkey: The Turkish self evaluation system has similarities to that of Scotland and Wales. Further more an annual system of competition between schools is planned to encourage motivation

Portugal: There is an external and an internal evaluation system in Portugal. There is a need to develop a culture among teachers in our schools that more readily accept the importance of self evaluation in the way that it seems to be accepted in some of the other participating countries.

Spain (Andulcia) : Andulcia has developed its own system of self evaluation to a certain extent. Over a period of 12 years teaching departments, managerial teams, school climate (ethos), students' classrooms academic results and now school directors have been evaluated. The aim is always the improvement of schools and to encourage the internal process of evaluation. Andulcian schools also collaborate in PISA, ISO 9001 and in the current evaluation of school directors

Spain (Basque C.): There has been self evaluation processes developed in the past but currently the emphasis is upon the use of ISO 9001 as an instrument to evaluate school performance by external evaluation which enables comparisons to be made using international studies such as PISA or TIMSS

Italy: In Italy school evaluation is not compulsory but many school are developing self evaluation. The instruments suggested however are not directly appropriate for education consequently working parties in Pisa and Lisbon have established more appropriate criteria and these have been used in the schools. The evaluation of school managers has presented some difficulties in Italy and has not been supported by many schools. Schools have adopted ISO 9001 on a voluntary basis through which it is possible to evaluate school activities and processes, leading to school improvement.

Impact on the future:

The differing nature of school evaluation systems of the participating countries means the impact in the future will be variable. The participants how ever felt there was a need to continue to work together across the different countries to develop their own systems.

It was hoped that the cooperation displayed by the participants could be extended to include links between schools and teachers.

Plans for follow up

The group has identified aspects of the theme that they each intend to work on over the next 12 months, and to report their progress to the group rapporteur by October 2006 for distribution. The intention is to maintain an electronic network of contacts over the period

<i>Name</i>	<i>Aspects of the theme to be developed over the next 12 months</i>
Parviz Rostampour	Continue to develop the Saxonian concept of external evaluation, taking account the evaluation experiences of other participating countries. I will need to have discussion within my own agency about encouraging the linking of internal and external school evaluations. We also need to develop the use of data collected during school visits to strengthen the evaluation of the education system in Saxony.
M.Teresa Losarcos-Azkarate	We need a deeper knowledge of the different systems used in each of the participating countries. We realise that this requires an emphasis on self evaluation. It will be important over the next 12 months to discuss what we have heard at this conference with our chiefs and colleagues in order to develop a self evaluation system that takes into account aspects of the models used in the other countries.
Jornatan Garcia	
Martti Marksoo	The development of a self evaluation system in our school is in it's early stages but it is going to be useful to continue contact with those participants of the course that have been developing these systems for a much longer period of time. In particular evaluation of the teaching process.
Hugh Griffiths	Development of more formal relationship with my local schools to incorporate aspects of the work from Aberdeen. This will involve development of the current partnership arrangements and enable a greater degree of challenge
Roddie Duthie	To maintain contact and to develop further relationships with the international group in order to review and evaluate current and future practice in quality assurance and self evaluation within schools throughout participating countries
Elisabeth Meij	We have a need to develop our individual self evaluation system that focuses directly on teaching and learning (including human resource management and enables the precise identification of action that will bring about improvement in these areas..
Joao Carlos Machado de Sousa	It would be very useful to further develop international links from this study group. This could include exchanges/study visits for principals, teachers and students. The links made during the week can be continued electronically.
Dana Weichselgartner	Development of more formal relationships between inspectors and the local advisers to improve the education process taking account of the results of school inspections.
Tahsin Yazir	In 12 months time I will have been working on developing self evaluation systems. In particular I want to develop links with other delegates involved in this visit who are using and developing quality management models in schools. I would want to maintain regular electronic contact with colleagues using MSN messenger.
Gelsomina Gonnella	There will be a need to develop individual instruments for my school to make ISO 9001 more appropriate for use within an educational establishment

All delegates exchanged contact details

Evaluation of the organisation of the visit

The hotel and the town of Gaeta proved an excellent venue. Few travel difficulties were found by delegates and the central position of the hotel ensured an enjoyable stay. Unfortunately the weather was not as good as it could be but it was impossible for the organisers to do anything about that!

The inclusion of 40 Italian speakers into a study visit designed to have a maximum of 15 delegates proved problematic in two ways. Translation necessitated summarisation by the translator and the discussions for the first three days were dominated by the Italian view. This was not viewed by the international delegates as the fault of the local organisation. It was obviously a flawed decision to open up the conference to such a large number of local delegates who were unable to work through the medium of English. Once the English group was established we were able to work in a more focussed way but did not then have sufficient time left to investigate each country's experiences to the depth we would have liked. The group dynamics, however, were very good and the contacts and friendships made will enable continuation in the future – if only electronically.

The friendship and cooperation shown by our Italian hosts set the standard for the study week and we would all like to return to Gaeta at some point in the future.

Internet addresses for documents referred to

Country	Website	What it contains
Wales	1. www.estyn.gov.uk 2. www.learningwales.gov.uk	1. All inspection publications including the framework and the guidance. 2. All information about schools in Wales including National Curriculum results and benchmark tables
Scotland	1. www.hmie.gov.uk 2. www.ltscotland.org.uk 3. www.ltscotland.org.uk/5to14 4. www.abernet.org.uk 5. www.aberdeencity.gov.uk 6. www.scotland.gov.uk	1. All inspection publications including the framework and the guidance. 2. The Learning and Leaching Scotland Online Service provides resources and advice for teachers, school managers and others involved in education. 3. Guidelines and resources for primary and lower secondary. 4. On line resources for Aberdeen teachers. 5. Aberdeen City Council website. 6. Scottish Executive website. The Education Department produces an annual business delivery and improvement plan. This sets out the high level aims and objectives of the Department for the following year.
Estonia	1. www.hm.ee 2. www.rakvere.ee 3. www.l-virumv.ee	1. Website of Ministry of Education. 2. Website of town Rakvere. 3. website of West –Viru County.
Sachsonia	1. www.sachsen-macht-schule.de 2. http://www-db.sn.schule.de/output/start.php?dc=01	1. Website of Ministry of Education 2. Website of the school portraits
Slovakia	1. www.ssiba.sk 2. www.education.gov.sk	1. Website of the State School Inspection of the Slovak Republic 2. Website of Ministry of Education
Netherlands	1. www.ulenhof.nl 2. www.owinsp.nl	1. website of the school 2. website of the inspection
Turkey	http://bursa.meb.gov.tr	Website of Ministry of Education
Portugal	www.min-edu.pt	Website of Ministry of Education
Espana	www.mec.es	Website of Ministry of Education
Basque C.	www.ej-gv.es	Website of the Eusko Jaurlaritz
Andalucia	www.juntadeandalucia.es	Website Consejeria de Educacion y Ciencia

ÖZGEÇMİŞ

1966 yılında Bursa’da doğdu. İlk, orta, lise eğitimini Bursa’da tamamladı. Uludağ Üniversitesi Elektronik Mühendisliği Bölümü’nü 1989’da bitirdikten sonra, aynı yıl Konya Ereğli Endüstri Meslek Lisesinde Elektronik öğretmeni olarak göreve başladı. Askerlik görevini 1990 yılında kısa dönem olarak yaptı. 1993 yılında Bursa Hürriyet Endüstri Lisesine atandı, aynı yıl Elektronik Bölümü Laboratuvar Şefliğine atandı. 1994 yılında Türk-Alman Otomasyon Projesinde göreve başladı. 7 yıl bu görevde bulundu. 1994-1995 Öğretim yılında İstanbul’da Alman uzmanlarla çalışmak üzere 6 ay süreyle Milli Eğitim Bakanlığı’na görevlendirildi. Bu süre içerisinde orta düzeyde Almanca öğrendi. 1997-2001 yılları arasında ülke çapında Elektrik-Elektronik bölüm öğretmenlerine yönelik ‘El değmeden üretim’ konusunda 60 saatlik 13 kurs verdi. 1997’de “PLC Otomasyon Sistemleri”, 1998’de “PLC İleri Kumanda Teknikleri”, 2000’de “Dijital Elektronik” isimli üç kitap yayınladı. Bu kitaplar halen meslek liseleri ve meslek yüksek okullarında okutulmaktadır. 1999 Yılında okul müdürlüğü, 2000 yılında şube müdürlüğü sınavlarını kazandı. 2002 Yılında çalıştığı okulda müdür yardımcılığına atandı. 2003 yılında Bursa İl Milli Eğitim Müdürlüğünde şube müdürü olarak görevlendirildi. Halen bu görevi sürdürmektedir. Şube müdürlüğü sürecinde, Temel Eğitimi Destek Proje Liderliği, Orta Öğretim Proje Liderliği, Haydi Kızlar Okula İl Koordinatörlüğü, Matematik-Fen Proje Bölge Koordinatörlüğü, TKY İl Formatörlüğü, Stratejik Planlama Bakanlık Öğretim Görevliliği gibi bir çok görevlerde bulundu. İl çapında öğretmen, okul müdürü ve şube müdürlerine yönelik kalite ve bireysel gelişim konularında yaklaşık 100 civarında seminer verdi. Üçü Almanya biri İtalya olmak üzere dört defa yurt dışında görevlendirildi. İtalya’daki çalışmada değişik ülkelerden gelen uzmanlarla “Quality and Self Evaluation” konularında çalıştı. Orta düzeyde almanca ve ingilizceye sahip olup evli, üç çocuk babasıdır.

18.09.2007

Tahsin YAZIR