

T.C.
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
KALİTE YÖNETİMİ PROGRAMI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

**ÖĞRETMENLERİN MALCOLM BALDRİGE
MÜKEMMELLİK MODELİ ALGILARININ
ÖLÇÜLMESİ**

Gözde PAKÖZ

Danışman
Prof. Dr. Özkan TÜTÜNCÜ

2011

YÜKSEK LİSANS
TEZ/ PROJE ONAY SAYFASI

2007800806

Üniversite : Dokuz Eylül Üniversitesi
Enstitü : Sosyal Bilimler Enstitüsü
Adı ve Soyadı : Gözde PAKÖZ
Tez Başlığı : Öğretmenlerin Malcolm Baldrige Mükemmellik Modeli Algılarının Ölçülmesi

Savunma Tarihi : 10.12.2010
Danışmanı : Prof.Dr.Özkan TÜTÜNCÜ

JÜRİ ÜYELERİ

<u>Ünvanı, Adı, Soyadı</u>	<u>Üniversitesi</u>
Prof.Dr.Özkan TÜTÜNCÜ	DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
Yrd.Doç.Dr.Bahattin TAYLAN	DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
Yrd.Doç.Dr.Habil GÖKMEN	DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ

İmza

.....

.....

.....

Oybirliği (✓)
Oy Çokluğu ()

Gözde PAKÖZ tarafından hazırlanmış ve sunulmuş "**Öğretmenlerin Malcolm Baldrige Mükemmellik Modeli Algılarının Ölçülmesi**" başlıklı Tez (✓) / Projesi (✓) kabul edilmiştir.

Prof.Dr. Utku ÖTKÜLÜ
Enstitü Müdürü

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum **“Öğretmenlerin Malcolm Baldrige Mükemmellik Modeli Algılarının Ölçülmesi”** adlı çalışmanın, tarafımdan, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

Tarih

.../.../.....

Gözde PAKÖZ

ÖZET
Yüksek Lisans Tezi
Öğretmenlerin Malcolm Baldrige Mükemmellik Modeli Algılarının Ölçülmesi
Gözde PAKÖZ

Dokuz Eylül Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Toplam Kalite Yönetimi Anabilim Dalı
Kalite Yönetimi Programı

Kalite kavramının önem kazanmasıyla birlikte kalite ödülü kavramı ortaya çıkmıştır. Dünya'nın çeşitli yerlerinde farklı kalite ödülleri vardır. Fakat tüm bu ödüllerin verilmesindeki ortak amaç alanında en iyi olan kuruluşların belirlenmesi ve bu kuruluşların rakiplere örnek teşkil etmesinin sağlanmasıdır. Malcolm Baldrige Ulusal Kalite Ödülü dünya çapında prestij kazanmış bir ödüldür. Bu ödül sadece üretim alanındaki kuruluşlara değil aynı zamanda sağlık ve eğitim gibi hizmet kuruluşlarına da verilmektedir.

Günümüzde eğitim kurumları arasındaki rekabet artmıştır. Eğitim bir ülkenin en önemli hizmetlerinden biridir. Kaliteli eğitim kaliteli bir toplum doğurur. Eğitim alanında kaliteyi ölçerken, kuruluşların değerlendirilmesinde Malcolm Baldrige Eğitim Kriterleri etkin bir çerçeve oluşturur.

Bu çalışmanın amacı, Malcolm Baldrige Eğitim Kriterleri'ne, eğitimde kalite faaliyetlerinin baş uygulayıcıları olan öğretmenlerin bakış açılarını belirlemek, algılarını ölçmektir.

Elde edilen bulgulara göre, kriter üzerinden 6 boyut önem kazanmaktadır. Bunlar; Liderler, Veli ve Öğrenci Odaklılık, Süreç Yönetimi, Öğretmen Odaklılık, Stratejik Planlama ve Sonuçlar'dır. Öğretmenlerin büyük çoğunluğu kalite çalışmalarını anlamlı bulmamaktadır. Okul kalitesinin öğrenci ve veli odaklı olmaya, süreç yönetimine ve sonuçlara bağlı olduğunu; okul

mükemmelliğinin ise veli ve öğrenci odaklı olmaya bağlı olduğunu düşünmektedirler. Ayrıca; öğretmenlerin çoğunluğu öğretmen odaklı bir yaklaşım sağlanırsa işlerinden daha memnun olacaklarını belirtmişlerdir.

Anahtar Kelimeler: Malcolm Baldrige Eğitim Kriterleri, Kalite, Eğitim, Özdeğerlendirme, Mükemmellik Modelleri

ABSTRACT

Post Graduate Thesis

Measurement of Teachers' Perception on Malcolm Baldrige Model of Excellence

Gözde PAKÖZ

Dokuz Eylul University

Institute of Social Sciences

Department of Total Quality Management

Quality Management Program

Quality becomes more of an issue day by day and there are many types of quality awards throughout the world. The main idea is to identify the best institutions in each sector and make them serve as a model for rivals. In this respect, Malcolm Baldrige National Quality Awards are a world wide known, prestigious award system not only for manufacturing sector but also for health and education sector.

In this day and age, there is more competition among education institutions. Education is one of the most important services of a country because a quality society grounds from a quality education. At this point, Malcolm Baldrige Education Criterias establish an efficient framework to measure the quality of education institutions.

While the teachers are primary implementors of quality in education, the purpose of this study is to determine their viewpoints and perceptions for Malcolm Baldrige Education Criterias.

According to the findings of this research, there are 6 prominent points among these criterias which are Leaders, Parent and Student Orientation, Process Management, Teacher Orientation, Strategic Planning, and Results. Studies for quality seem meaningless for most of the teachers. From their point of view, school's quality is due to Parent and Student Orientation, Process

Management, and their Results; but perfection of the school is related only with Parent and Student Orientation. On the other hand majority of teachers indicates that a teacher oriented approach shall motivate them better in their work.

Key Words: Malcolm Baldrige Education Criterias, Quality, Education, Self-assessment, Excellence Models

İÇİNDEKİLER

TEZ ONAY SAYFASI.....	ii
YEMİN METNİ.....	iii
ÖZET.....	iv
ABSTRACT.....	vi
İÇİNDEKİLER	viii
TABLO LİSTESİ.....	xiii
ŞEKİLLER LİSTESİ	xvi

BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞ

1.1. ÇALIŞMANIN KONUSU	1
1.2. ÇALIŞMANIN AMACI.....	1
1.3. KONUNUN ÖNEMİ.....	2
1.4. KISITLAR	2
1.5. SAYILTILAR	2
1.6. ÇALIŞMANIN İÇERİĞİ	3

İKİNCİ BÖLÜM

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

2.1. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ TEMEL KAVRAMLARI VE GELİŞİMİ ...	4
2.1.1. Toplam Kalite Yönetimi Yapı Taşları	5
2.2. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ TARİHÇESİ.....	10
2.3. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ TEMEL KAVRAMLAR	13
2.3.1. Liderlik.....	13
2.3.2. Müşteri Odaklılık.....	14
2.3.3. Tam Katılım.....	16
2.3.4. Çalışanların Eğitimi	18
2.3.5. Sıfır Hata.....	20
2.3.6. Sürekli İyileştirme.....	21

2.3.7. Kıyaslama	22
2.3.8. Tedarikçilerle İşbirliği	24
2.3.9. İstatistiksel Verilere Bağlı Yönetim	25
2.4. DÜNYADA VE TÜRKİYE’DE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ ÖDÜLLERİ	26
2.4.1. Japonya Kalite Ödülü.....	26
2.4.2. Japonya E. Deming Ödülü	27
2.4.3. Avrupa Kalite Ödülü.....	28
2.4.4. ABD Malcolm Baldrige Ulusal Kalite Ödülü.....	30
2.4.5.TÜSİAD-KALDER Ulusal Kalite Ödülü	33

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

EĞİTİMDE TOPLAM KALİTE

3.1. EĞİTİM KAVRAMI.....	37
3.2. EĞİTİMDE KALİTE ETKİNLİK GÖSTERGELERİ.....	37
3.2.1. Girdi Boyutu	38
3.2.2. Süreç Boyutu.....	43
3.2.3.Çıktı Boyutu.....	44

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

MALCOLM BALDRİGE ULUSAL KALİTE ÖDÜLÜ

EĞİTİM KRİTERLERİ

4.1. ÖZ DEĞERLER VE KAVRAMLAR:.....	46
4.1.1. Vizyoner Liderlik.....	47
4.1.2. Öğrenme Merkezli Eğitim	48
4.1.3. Örgütsel ve Kişisel Öğrenme	49
4.1.4. İşgücü Üyeleri ve Ortakları Değerlendirmek.....	50
4.1.5. Çeviklik.....	52
4.1.6. Geleceğe Odaklanma	52
4.1.7. Yenilik Yönetimi	53
4.1.8. Gerçeklere Dayalı Yönetim	54
4.1.9. Sosyal Sorumluluk.....	54

4.1.10. Sonuçlara Odaklanma ve Değer Yaratma.....	55
4.1.11. Sistem Perspektifi.....	56
4.2. EĞİTİM KRİTERİNİN TEMEL İLKELERİ.....	56
4.2.1. Sonuç Odaklılık.....	56
4.2.2. Esneklik.....	57
4.2.3. Eğitsel Temalara Uyumluluk	57
4.2.4. Örgüt Hedefini Benimseme	58
4.2.5. Hedef Bazında Değerlendirme.....	58
4.3. EĞİTİM KRİTERİ İÇİN PERFORMANS MÜKEMMELLİK ÇATISI.....	59
4.4. ÖRGÜTSEL PROFİL.....	59
4.4.1. Örgütsel Tanım: Kritik Örgütsel Özellikler.....	60
4.4.2. Örgütsel Durum: Örgütün Stratejik Durumu	62
4.5. LİDERLİK	65
4.5.1. Üst Yönetim Liderliği.....	65
4.5.2. Yönetim ve Sosyal Sorumluluklar	67
4.6. STRATEJİK PLANLAMA	69
4.6.1. Strateji Geliştirme.....	71
4.6.2. Strateji Yayma.....	73
4.7. MÜŞTERİ ODAKLILIK	74
4.7.1. Müşteri Bağlılığı.....	75
4.7.2. Müşterinin Sesi-Geribildirim.....	77
4.8. ÖLÇME, ANALİZ VE BİLGİ YÖNETİMİ	80
4.8.1. Ölçme, Analiz ve Örgütsel Performansı Geliştirme	81
4.8.2. Bilgi Yönetimi ve Bilişim Teknolojileri.....	84
4.9. İŞGÜCÜ ODAKLILIK	86
4.9.1. İşgücü Bağlılığı.....	87
4.9.2. İşgücü Çevresi.....	89
4.10. SÜREÇ YÖNETİMİ	91
4.10.1. İş Sistemleri.....	91
4.10.2. İş Süreçleri.....	94
4.11. SONUÇLAR	96
4.11.1. Öğrenci Öğrenme Sonuçları.....	97

4.11.2. Müşteri Odaklı Sonuçlar.....	98
4.11.3. Bütçe, Finans ve Piyasa Sonuçları	99
4.11.4. İşgücü Odaklı Sonuçlar	100
4.11.5. Süreç Etkinliği Sonuçları.....	101
4.11.6. Liderlik Sonuçları	102
4.12. PUANLAMA	104
4.12.1. Puanlama Sistemi	104
4.12.2. Süreç Ölçütü	105
4.12.3. Sonuçlar Ölçütü:.....	111

BEŞİNCİ BÖLÜM

ÖĞRETMENLERİN MALCOLM BALDRİGE MÜKEMMELLİK MODELİ ALGILARININ ÖLÇÜLMESİ

5.1.ARAŞTIRMANIN AMACI VE YÖNTEMİ	114
5.2.EVREN VE ÖRNEKLEM	114
5.3.VERİ TOPLAMA VE ÖLÇME ARACI.....	115
5.4. HİPOTEZLER.....	116

ALTINCI BÖLÜM

BULGULAR VE YORUMLAR

6.1.ARAŞTIRMANIN BULGULARI	118
6.1.1.Örneklem Grubunun Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular	118
6.2.GÜVENİRLİK ANALİZİ	122
6.3.GEÇERLİK ANALİZİ	122
6.4. T-TESTİ	128
6.5. ANOVA TESTİ.....	133
6.6. KORELASYON ANALİZİ.....	135
6.7. REGRESYON ANALİZİ.....	138

YEDİNCİ BÖLÜM

TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

KAYNAKÇA.....	149
EK 1: ANKET FORMU	159

TABLO LİSTESİ

Tablo 1: Örgütsel Tanım Kriterleri	60
Tablo 2: Örgütsel Durum Kriterleri	63
Tablo 3: Üst Yönetimin Liderliği Değerlendirme Kriterleri.....	66
Tablo 4: Yönetim ve Sosyal Sorumluluk Değerlendirme Kriterleri	68
Tablo 5: Strateji Geliştirme Kriterleri	72
Tablo 6: Strateji Yayıma Değerlendirme Kriterleri	74
Tablo 7: Müşteri Bağlılığı Değerlendirme Kriterleri	76
Tablo 8: Geribildirim Faaliyetleri Değerlendirme Tablosu	79
Tablo 9: Ölçme, Analiz ve Örgütsel Performans Değerlendirme Kriterleri	83
Tablo 10: Bilgi Yönetimi Değerlendirme Kriterleri	85
Tablo 11: İşgücü Bağlılığı Değerlendirme Kriterleri.....	87
Tablo 12: İşgücü Çevresi Değerlendirme Kriterleri.....	90
Tablo 13: İş Sistemleri Değerlendirme Kriterleri	93
Tablo 14: İş Süreçleri Değerlendirme Kriterleri	95
Tablo 15: Öğrenci Başarı Sonuçları Değerlendirme Kriterleri	98
Tablo 16: Müşteri Odaklı Sonuçlar Değerlendirme Kriterleri	99
Tablo 17: Bütçe, Finans ve Piyasa Değerlendirme Kriterleri	100
Tablo 18: İşgücü Odaklı Sonuçlar İçin Değerlendirme Kriterleri	101
Tablo 19: Süreç Etkinlik İçin Değerlendirme Kriterleri	102
Tablo 20: Liderlik Sonuçları İçin Değerlendirme Kriterleri	103
Tablo 21: Puanlama Sistemi	105

Tablo 22: Kriter 1-6 Arasındaki Kriterlerinin Değerlendirilmesinde Süreç Puanlama Rehberi	109
Tablo 23: Baldrige Sonuçlar Değerlendirme Rehberi.....	112
Tablo 24: Araştırmaya Katılanların Çalıştıkları Okullara Göre Dağılımı	118
Tablo 25: Araştırmaya Katılanların Okuldaki Kalite Çalışmalarını Anlamalı Bulmalarına Göre Dağılımı.....	119
Tablo 26: Araştırmaya Katılanların Yaşlarına Göre Dağılımı.....	119
Tablo 27: Araştırmaya Katılanların Cinsiyetlerine Göre Dağılımı.....	120
Tablo 28: Araştırmaya Katılanların Medeni Durumlarına Göre Dağılımı.....	120
Tablo 29: Araştırmaya Katılanların Hizmet Sürelerine Göre Dağılımı	120
Tablo 30: Araştırmaya Katılanların Görevlerine Göre Dağılımı	121
Tablo 31: Araştırmaya Katılanların Çocuklarını Göndermeyi Tercih Ettikleri Okullara Göre Dağılım.....	121
Tablo 32: Faktör Analizi	123
Tablo 33: Toplam Kalite Çalışmalarının Anlamlılığına Göre T -testine İlişkin Grup İstatistikleri.....	129
Tablo 34: Toplam Hizmet Sürelerine Göre T-testine İlişkin Grup İstatistikleri.....	132
Tablo 35: Değişkenlerin Katılımcıların Yaşlarına göre ANOVA Testine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikleri	133
Tablo 36: Yaş Gruplarına ilişkin LSD Testi (Stratejik Planlama)	134
Tablo 37: Yaş Gruplarına ilişkin LSD Testi (Sonuçlar)	135
Tablo 38: Bağımsız Değişkenlerin Korelasyon Analizi.....	136
Tablo 39:Okulumuzun Mükemmelliği ile ilgili katılımcıların düşüncelerine yönelik mükemmellik değişkenlerinin regresyon analizi	139

Tablo 40: Okulumuzun Kalitesi ile ilgili katılımcıların düşüncelerine yönelik mükemmellik değişkenlerinin regresyon analizi	140
Tablo 41: İşimden Memnuniyetim ifadesi ile ilgili katılımcıların düşüncelerine yönelik mükemmellik değişkenlerinin regresyon analizi	141
Tablo 42: Öğrenci ile Kurulan İletişim ifadesi ile ilgili katılımcıların düşüncelerine yönelik mükemmellik değişkenlerinin regresyon analizi	142

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Toplam Kalite Yönetiminin Rekabet Gücüne Etkisi	4
Şekil 2: Süreç Elemanları.....	9
Şekil 3: Müşteri Odaklı İşletme	16
Şekil 4: Sürekli İyileştirme Döngüsü	21
Şekil 5: EFQM Çatısı.....	30
Şekil 6: Özdeğerler ve Kavramlar Şeması	47
Şekil 7: Baldrige Performans Mükemmellik Çatısı	59
Şekil 8: Süreç Gelişim Aşamaları	106
Şekil 9: Öğrenme Faktörü Üzerine Bir Örnek	108

BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞ

1.1. Çalışmanın Konusu

1950’lerden günümüze kalite alanındaki gelişmeler hemen her alanda kendini göstermektedir. Ürün kalitesi ile başlayan süreç günümüzde hizmet kalitesine kadar uzanmıştır. Kalite konusunda kuruluşları teşvik etmek, en iyi örnekleri diğer kuruluşların da görmesini sağlamak amacıyla ülkemizde ve dünya çapında kalite ödülleri verilmektedir. Malcolm Baldrige Kalite Ödülü, Amerika Birleşik Devletleri’ndeki kalite yönünden en iyi olan kuruluşlara her sene verilen kalite ödülüdür. Malcolm Baldrige Kalite Ödülü sanayi kuruluşları, hizmet kuruluşları, küçük ölçekli kuruluşlar, eğitim kurumları, sağlık kurumları ve kâr amacı gütmeyen kurumlar olmak üzere 6 alanda verilmektedir (NIST, 2009:74).Çalışmamızın konusu bu alanlardan bir tanesi olan eğitim alanını ilgilendirmektedir. Ödül çatısı 7 temel kategoride (liderlik, stratejik planlama, müşteri odaklılık, işgücü odaklılık, süreç yönetimi, ölçme analiz ve bilgi odaklılık, sonuçlar) eğitim kurumlarına yönelik öz değerlendirme ve mükemmellik modeli sunmaktadır. Araştırmanın konusu, öğretmenlerin Malcolm Baldrige Kalite Ödülü Eğitim Kriteri algı düzeylerinin belirlenmesidir.

1.2. Çalışmanın Amacı

Çalışmamızın amacı, dünya çapında öneme sahip bir kalite ödül sistemi olan Malcolm Baldrige Kalite ödülünde bulunan kategorilere yönelik öğretmen algılarını belirlemektir.

1.3. Konunun Önemi

Eğitim kurumlarının temel dinamikleri öğretmenlerdir. Eğitimde kalite çalışmalarının baş uygulayıcıları olan öğretmenlerin kalite çalışmalarına ve kurumlarındaki kalite düzeylerine yönelik bakış açıları önemlidir. Öğretmenler; kalite kriterlerini uygulamaya ne kadar olumlu bakarlarsa kalite o derece var olacak demektir. Malcolm Baldrige çok kapsamlı bir yapılandırma sunar. Bu yapıya uygun kurumların kaliteli olması kaçınılmazdır. Öğretmenlerin bu sistemdeki maddeleri anlayarak, olumlu bir bakış açısı içinde olup olmadıkları öz değerlendirme yönündeki algılarını da gösterecektir. Günümüz rekabet ortamında öz değerlendirme ve yenilenme, kritik iki strateji olarak karşımıza çıkmaktadır. Ayrıca kalite konusundaki bilinç; ülke ve toplum refahı açısından da büyük öneme sahiptir.

1.4. Kısıtlar

Araştırmanın sınırlılıkları:

- ✓ Katılımcılar tarafından doldurulan anket formundaki kişisel bilgiler, Malcolm Baldrige Kalite Ödülü kriterleri çerçevesinde değerlendirilmekle sınırlıdır.
- ✓ Araştırma ankette yer alan değişkenlerle ve Malcolm Baldrige Kalite Ödülü Eğitim Kriteri Maddeleri ile sınırlıdır.
- ✓ Araştırma Yalova ilindeki liselerde görev yapan öğretmenlerle sınırlıdır.

1.5. Sayıtlılar

Araştırmanın sayıtlıları:

- ✓ Bu çalışmada kullanılan istatistikî teknikler amaca uygundur.
- ✓ Araştırma kapsamına alınan öğretmenlerden elde edilen cevaplar evreni temsil etmekte ve onların görüş ve değerlerini yansıtmaktadır.
- ✓ Bilgi toplama formu, ölçme değerlendirme uzmanı tarafından incelenmiştir.
- ✓ Öğretmenler anket sorularını cevaplarken gerçek görüşlerini belirtmişlerdir.
- ✓ Anket istekli kişilerce yapılmıştır.

1.6. Çalışmanın İçeriği

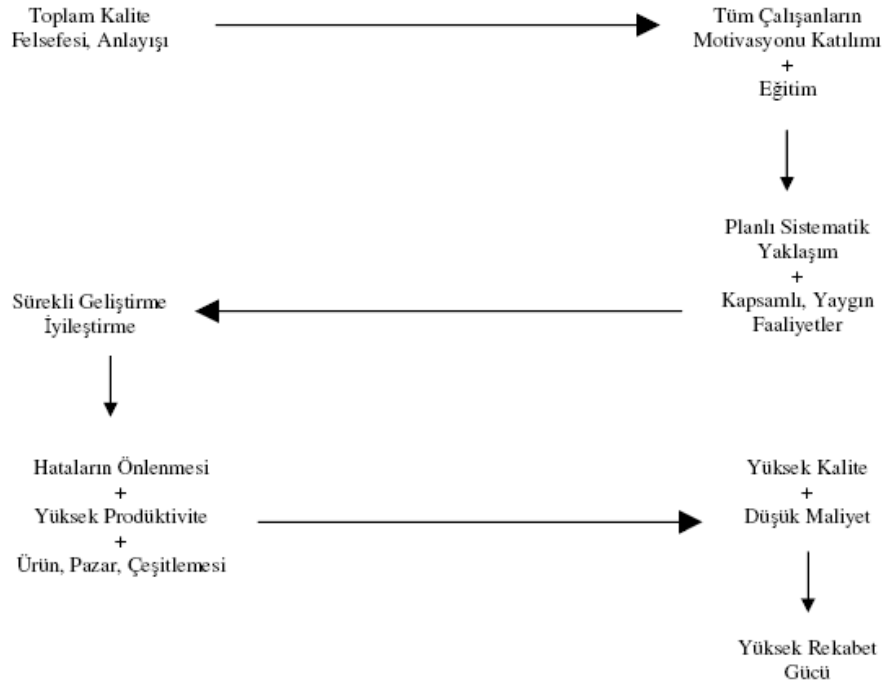
Çalışma 7 bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde çalışmanın amacı, önemi ve içeriğinden bahsedilmektedir. 2., 3. ve 4. Bölümlerde sırasıyla Toplam Kalite Yönetimi, Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi ve Malcolm Baldrige Eğitim Kriterleri hakkında kapsamlı bilgilendirmeler bulunmaktadır. 5.Bölümde Araştırma yöntem ve teknikleri, evren ve örneklem, veri toplama aracı açıklanmış ve son olarak 6. ve 7. bölümlerde Bulgular ve Sonuçlar açıklanmış, öneriler getirilmiştir.

İKİNCİ BÖLÜM TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

2.1. Toplam Kalite Yönetimi Temel Kavramları ve Gelişimi

Toplam Kalite Yönetimi (TKY) bir yönetim felsefesi olarak ortaya çıkmıştır. Günümüzün rekabetçi iş çevresinde rekabet gücünü korumak, tüm örgüte yayılmış bir kalite yaklaşımıyla mümkündür.

Şekil 1: Toplam Kalite Yönetiminin Rekabet Gücüne Etkisi



Kaynak: Kavrakoğlu, 1996, s.11.

TKY felsefesi ortaya çıktığı andan itibaren hem sanayi çevreleri hem akademik çevreler hem de günlük hayat kriterleri açısından ilgi çekici bulunmuştur.

TKY aynı zamanda bireylerin ülkelerini ve kendilerini geliştirmeleri adına edindikleri bir fırsattır.

Toplam Kalite Yönetimi, bir örgütte gerçekleşen tüm faaliyetlerin sürekli olarak iyileştirilmesi ve tepe yönetim dahil tüm çalışanların bu faaliyetlerde etkin rol almasıyla; çalışanlar, müşteriler ve toplum memnun edilerek kârlılığa ulaşılmasıdır.

TKY kavramının anlaşılmasında önemli olan üç temel kavramın ve TKY ilkelerinin açıklanması uygun olacaktır.

2.1.1. Toplam Kalite Yönetiminin Yapı Taşları

Toplam Kalite Yönetimi kavramının daha iyi anlaşılabilmesi için bu kavramın oluşumunda yapı taşı niteliğinde olan alt kavramların açıklanması gerekir. Bu alt kavramlar: kalite kavramı, müşteri memnuniyeti kavramı ve süreç kavramıdır.

2.1.1.1. Kalite Kavramı

“Kalite” Latince kökenli bir kelimedir. Latince’deki “qualitas” Fransızca’ya “qualite”, Türkçe’ye ise “kalite” olarak geçmiştir (Doğan, 2002: 15-16).

Kalite kavramı sözlük anlamı olarak; (1) Bir şeyin iyi veya kötü olma özelliği, nitelik, (2) Üstün nitelikli, (3) Bir ürünün bilinen en iyi özellikleri bünyesinde taşıması durumu tanımlarıyla açıklanmaktadır (Türk Dil Kurumu, 2010).

Kalite; bir ürün ya da hizmeti tercih ederken müşterinin en önemli kriteridir. Bu yüzden rekabet ve örgüt sürdürülebilirliği açısından kritik önem taşır. Kalite; müşteri istek ve ihtiyaçlarına uygunluktur.

Farklı yaklaşımlar açısından kalite (Ortner, 2000:131):

✓ “Kalite bir şeyin ne olduğunu belirleyen şeydir.”(Democritus M.Ö. 460)

- ✓ “Kalite, ürünün değil müşterinin geri gelmesidir.”(Vit-Lab, Seeheim)
- ✓ “Kalite bir ürün ya da hizmetten anlaşılan ve ifade edilen ihtiyaçları karşılama yeteneğiyle alakalı olan özelliklerin ve vasıfların toplamıdır.” (ISO 8402, 1986)

Tokyo Üniversitesi profesörü Noriaki KANO’ya göre kalite; zorunlu kalite ve cazip kalite olmak üzere iki çeşittir. Zorunlu kalite müşteri ihtiyaçlarının en iyi şekilde karşılanması, cazip kalite ise müşterinin beklentilerini aşan ürün ve hizmet sunabilmektir (Revelle, 2004:90).

Kalite ile ilgili olarak hem öznel hem de nesnel boyutta tarifler bulunmaktadır. Öznel değerlendirmeler; coğrafi farklılıklar, yaşam tarzı, gelenekler, zevk, eğitim seviyesi gibi değerler; nesnel değerlendirmeler ise ürünün ve/veya hizmetin ölçümler sonucunda standartlara uygunluk derecesini gösteren değerlerdir (Şimşek, 1996:5).

2.1.1.2. Müşteri Kavramı ve Müşteri Memnuniyeti

Müşteri kavramı genel literatürde, ürün ve/veya hizmeti belirli bir ücret karşılığında satın alan kişi ya da kişiler olarak tanımlanmaktadır (Griffin, 1995:30).

Toplam Kalite Yönetiminde dikkati çeken en önemli kavramlardan birisi müşteri memnuniyetidir. TKY müşteri ve müşteri memnuniyeti kavramlarına çok farklı anlamlar yüklemiştir. Klasik örgüt yönetimi yaklaşımlarında müşteri çoğunlukla ürün ve/veya hizmete karşılık finans sağlayan kişi olarak gösterilmiştir. TKY’de ise müşteri hizmetten ya da üründen direkt etkilenen, hizmeti ya da ürünü doğrudan kullanan kişidir (Özevren, 1997:40).

TKY'ye göre iki tip müşteri vardır: İç müşteri ve dış müşteri.

İç müşteri: Bir örgütte bir işi yapmak için, bir kişi ya da bölüme bağlı olan kişi ya da kişilerdir (Orçunus, 1993:48). Kuruluş sahiplerinin çalışanlarını aynı zamanda müşterisi olarak da görebilmesidir. Bu anlayışla kuruluş, çalışanlarını memnun etmeye önem verecek ve buna yönelik faaliyetler gerçekleştirecektir. Yapılan bu faaliyetlerin sonucunda mutlu olan çalışanlar sayesinde ürün ve hizmetlerin kalitesi artacaktır (Gökçin, 1996:67).

Dış müşteri ise; bir kuruluştan, bir ürün ya da hizmeti satın alan veya kullanan kişi ya da kuruluşlardır. Bunun yanında bir kurumun bayileri ve dağıtıcı kurumlar da dış müşteri olarak kabul edilebilir.

Dış müşteri kavramında diğer bir boyut da tedarikçilerdir. Tedarikçiler para ödenen taraf olmasına rağmen sağlıklı ilişkiler kurulması gereken müşteriler olarak kabul edilmelidir. Çünkü tedarikçilerle kurulan yakın ilişkiler, kurum ve tedarikçi arasındaki iletişimi artırır ve beklentilerin rahat anlaşılmasını sağlar. Bu sayede kurumun kalitesi artar (Koçel, 1995:272).

Müşteri kavramını tanımlamak müşteri beklentilerini belirlemek açısından önemlidir. Günümüz kurumları için hayati önem taşıyan müşteri tatmini ve dolayısıyla müşteri sadakati; müşteri beklentilerinin anlaşılması sonucu geliştirilecek ve tüm kuruma yayılacak stratejilerle sağlanır.

Müşteri tatmininde üç temel boyut ele alınabilir. Bunlar: müşterilerin taleplerinin incelenmesi, müşteri beklentilerinin öğrenilmesi ve müşteri memnuniyetinin sağlanmasıdır (Au ve Choi, 1999:289).

Müşteri tatmininin güçlendirilmesinde müşteriyle sık etkileşime geçmek önemli bir stratejidir (Linde, 2001:48). Müşteriyle ne kadar sık etkileşim kurulursa müşteri memnuniyetinin sürekliliği de o kadar iyi denetim altına alınabilir. Günümüz iş ortamında sürekli yenilenme gereği kendini göstermektedir. Müşterilerin

beklentileri sürekli değişebilmekte, ilgileri dağılmaktadır. Bunun gibi riskli durumlar karşısında kurumu güncel tutabilmek için müşteriler ile sık aralıklarla temas kurulmalıdır.

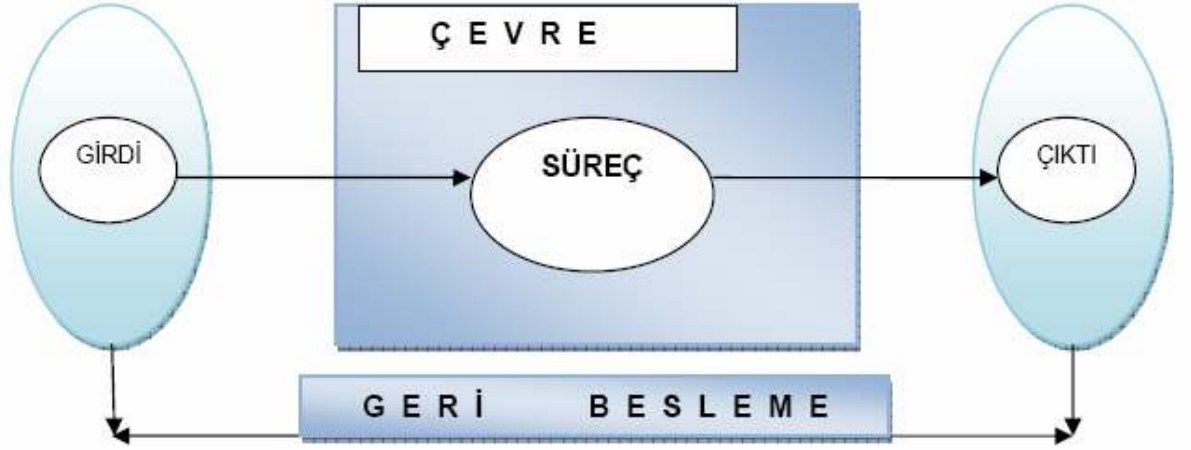
Szymanski ve Henard (2001:16-35) yaptıkları araştırmalar sonucunda müşteri tatminini; performans, beklenti, etkililik ve boşa çaba kavramlarının tarafsız bir göstergesi olarak tanımlamıştır. Diğer bir ifade ile müşteri tatmini; kurum tarafından geliştirilen veya üretilen hizmet veya ürünlerin değerlendirilmesinde en önemli göstergedir.

2.1.1.3. Süreç Kavramı

Sözlük anlamlarına bakıldığında süreç; “aralarında birlik olan veya belli bir düzen veya zaman içinde tekrarlanan, ilerleyen, gelişen olay ve hareketler dizisi”(Güncel Türkçe Sözlük), “bir amaca yönelmiş olan sürekli değişimlerin tümü, olayların zaman içinde belli bir gelişme göstererek sürüp gitmesi” (Eğitim Terimleri Sözlüğü), “bir olayın düzenli olarak ve birbirini izleyen değişmelerle gelişmesi, başka bir olaya dönüşmesi” (Toplumbilim Terimleri Sözlüğü), “süregelen bir oluşum ya da yrrmekte olan işlem” (Yöntembilim Terimleri sözlüğü) şeklinde tanımlanmaktadır (Güncel Türkçe Sözlük, 2010).

Süreç; “girdileri çıktı haline getiren birbiriyle ilgili ve etkileşimli faaliyetler takımıdır” (TSE, 2001). Harrington (1991:141)’a göre süreç; “girdiyi alarak buna değer ekleyip işleyen, i ve dış müşteri için çıktı üreten faaliyetler dizisi” dir.

Şekil 2: Süreç Elemanları



Kaynak: Şendikici, 2004, s. 5.

Süreçle ilgili tanımlar daha artırılabilir (Tütüncü & Doğan & Topoyan, 2004:354-355):

- ✓ Belirli bir çıktı (ürün ya da hizmet) elde etmek için birbirleriyle etkileşim içinde bulunan iş gücü, materyal, yöntem ve işbirlikçi çevre ile rekabetçi çevrenin etkileşimidir.
- ✓ İşletme girdilerini işletme çıktılarına dönüştüren etkinliklerin toplamıdır.
- ✓ Süreçler, üç temel faaliyeti kapsar: Değer yaratan faaliyetler, iş akışını sağlayan faaliyetler ile denetim faaliyetleri.
- ✓ Bir örgütsel süreç, başı ve sonu belirlenmiş bir iş demektir. Bu işi yapabilmek için alt işlerin detaylı şekilde planlanması gerekir.
- ✓ Süreçler bir işletmenin müşterileri için neleri göğüsleyebileceğidir.
- ✓ Bir iş süreci, müşteri için değer oluşturacak bir çıktının yaratıldığı faaliyetler toplamıdır. Bu tanıma göre, örneğin “verilen siparişin sunulması” bir süreçtir. Bu süreçte sipariş girdi olarak alınır ve sonunda sipariş edilen malların müşterilere teslimi ile süreç tamamlanır. Teslim sürecin yarattığı değerdir.

- ✓ Örgütlerde çok karmaşık süreçler söz konusu olabilir. Süreçler birbirini izleyen olayların analiz edilmeleri sonucu oluşurlar. Her süreç bir önceki süreç için sonuç, bir sonraki süreç için temel oluşturacaktır. Süreç yaratırken ve planlarken temel nokta analizdir.

2.2. Toplam Kalite Yönetimi Tarihçesi

Kalite insanın varoluşuyla başlar. Herkes farkında olmadan bir kalite arayışı içindedir. Doğduğumuz andan itibaren bize en kaliteli ilgiyi gösteren kişiye eğilim gösteririz. Sonra en kaliteli yiyeceklere, en kaliteli eşyalara meylederiz. Bu temelden yola çıkarak rekabet ortamında kalitenin öneminin anlaşılmasıyla iş sektöründe kalite kavramı gelişmiş ve üretim ve/veya hizmette kalite ön plana çıkmıştır.

TKY ile ilgili Sanayi Devrimi öncesi ve Sanayi Devrimi sonrası olarak bir ayırım yapılabilir. Sanayi devriminden önce üretim küçük atölyelerde veya kişisel zanaat olarak yapılıyordu. Osmanlı dönemindeki üretime baktığımızda üretim konusuyla loncaların ilgilendiğini görmekteyiz. Loncalar, hem üretip hem de ürün kalitesiyle ilgilenmekteydiler. Her isteyen kendisine atölye açıp üretime başlayamazdı. Kethüda, yiğitbaşı ve loncaların onayını alması gerekmektedir. Gelen hammaddelerin kontrolü yiğitbaşı tarafından yapılmaktaydı. Kontrolleri yapan yiğitbaşı ürünü esnafa dağıtırdı. Ürünün kalitesine göre fiyatı belirlenir, buna uymayanların belgeleri alınırdı. Her esnaf bağlı olduğu loncaya yazılır ve aidat öderdi. Cumhuriyet'ten sonra lonca kavramı esnaf odasına eşdeğer gelmektedir (Özevren, 1997:7).

Sanayi devrimi sonrasında ise fabrikalaşmanın artmasıyla kalite kontrolleri fabrika bazına geçti. Yeni gelişen bu üretim ortamında standardizasyonun zayıflığı, vasıfsız işçilerle çalışılması kalite sorununu ortaya çıkardı. Kalite hareketinin başlaması 1920'lerde "Bilimsel Yönetim Yaklaşımı"nın babası olan Frederick Taylor tarafından gerçekleştirilmiştir. Taylor; çok iyi planlama yapılmasını, üretimi olabilen en küçük parçaları ayırmayı, vasıfsız işçilerin görevlerinin net olarak tanımlanmasını ve onlara nasıl yapılacağını gösterilmesini önemle vurgulamıştır. Uzmanlığa çok

değer vermiş; “birinci sınıf adam” terimini geliştirmiştir. Ayrıca üretim hatlarının sonuna kalite kontrolünü gerçekleştirecek ayrı bir birim kurulmasını öngörmüştür. Bu sistem bir süre kaliteyi artırmıştır. Fakat sonradan insanı bir makine gibi gören bu yaklaşım eksiklerini göstermeye başlamıştır (Goetsch & Davis, 2000:51-53).

Üretimdeki hacim artışı ve karmaşık yapılar 1920’lerde kalite mühendisliği ve 1950’lerde de güvenilirlik mühendisliğini ortaya çıkarmıştır (Goetsch & Davis, 2000:53). Bir matematikçi olan Dr. Walter Shewhart, 1924’te, ilk kez ABD New Jersey Bell Laboratuvarlarında, seri üretim ortamında kalitenin ölçülebilir hale gelmesini sağlayan bir yöntem olan İstatistiksel Kalite Kontrol (İKK) kavramını gündeme getirdi.

Ürün kalitesinin ekonomik kontrolü ile ilgili fikirler aşağıdaki gibidir (Shewart, 1931:501):

- ✓ Bütün üretim sistemleri ve süreçler varyasyon gösterirler.
- ✓ Varyasyon rastgele veya özel sebeplerden kaynaklanabilir.
- ✓ Özel sebepler, üretim sürecinde verimliliği arttırmak için yapılacak değişikliklerden önce ortadan kaldırılmalıdır.

İKK uygulamalarının iyice gündeme geldiği dönem II. Dünya Savaşıdır. Önceleri ürün kalitesinin kontrolüne ağırlık veren İKK, II. Dünya Savaşı sonrasında ise İstatistiksel Süreç Kontrolü (İSK) yönünde gelişmeye başladı.

II. Dünya Savaşı Japonya’yı kalite alanında geliştirmiş, ABD’yi ise geriletmiştir. 1950’lerde kalite kavramını pek bilmeyen Japonya; savaştan sonra kalite konusunda yöneticilerini eğitmiş ve bunu tüm iş süreçlerine yaymıştır. ABD ise savaş sırasında acil gerekli malların üretimine yoğunlaşmış, daha sonra da bu alışkanlığı sürdürerek bir nevi kaliteden uzaklaşmıştır.

TKY kavramının büyük bölümü W. Edward Deming, Joseph M. Juran'in ve Philip Crosby'nin 1950'lerde ABD'de başlattıkları çalışmalara dayanır. Deming ve Juran 1950'lerde Japon'ların talebi üzerine Japon ürün kalitesinin arttırılmasına

yardım etmişlerdir. Deming Japonya'ya pek çok defalar giderek üretim sürecinin istatistiksel kontrolü ve üretim sürecinde kalitenin oluşturulması konularında seminerler düzenledi. Deming üretimdeki sorunların süreçlerden çıktığını ve bu konudaki çözümün de istatistiksel ölçümler olduğunu açıkladı. Juran; projeler, tam katılım, takım çalışması ve müşteri tatmini üzerinde yoğunlaştı. İşçiden en üst düzey yönetim kademesine kadar eğitimin önemi üzerinde durdu. Crosby ise TKY'nin temel ilkesi kabul edilen "sıfır hata" kavramını ortaya koydu (Krüger, 1998:293-301).

Tarihsel Gelişimi içerisinde kalite yönetimi yaklaşımına katkıda bulunan kalite düşünürlerine göre kalite kavramı:

Deming'e göre kalite; müşteri gereksinimleri karşısında tatmin edebilme gücüdür (Aksu, 2002:54-65).

Yuran'a göre kalite; kullanıma uygunluk olarak tanımlanır (Aksu, 2002: 86). Juran'ın kalite konusundaki düşünceleri “Kalite Üçlemesi” olarak adlandırılır. Kaliteyi oluşturabilmek için üç temel kavramdan bahseder. Bu kavramlar; kalitenin planlanması, kalite kontrolü ve kalitenin iyileştirilmesidir (Rao ve diğerleri, 1996: 40-41).

Phil Crosby'e göre kalite; mutlak doğrular ismini verdiği dört temelden oluşur (Çetin & Akın & Erol, 2001: 194):

1. Kalite mükemmele ulaşmak değil, ihtiyaçları karşılamaktır.
2. Kalite sonradan değerlendirmelerle değil önleyici faaliyetlerle sağlanır.
3. Kalitede başarıdan söz edilecekse sıfır hataya erişilmesi gerekir.
4. Kalite fiyat uygunluğuyla ölçülür.

Feigenbaum'a göre kalite; önceden belirlenmiş müşteri ihtiyaçları için ürünün en uygun fiyatla verilmesi ve ürünün fiili kullanımında kontrol kavramını da bir süreç olarak ele almaktadır (Çetin & Akın & Erol, 2001: 194).

Ishikawa'ya göre kalite, işletme çapında gerçekleşen ve işgücünün eğitilmesiyle başarılabilecek bir harekettir (Rao ve diğerleri, 1996:49).

Taguchi'ye göre kalite; tüm işletmenin meselesidir. Kalitenin başarılmasında istatistiksel süreçler kritik önem taşır (Rao ve diğerleri, 1996:50).

TKY kavramı; tüm bu tanımlamaların birleşiminden doğmuştur. Özetle TKY; bu tanımlardaki unsurların bir örgütün tüm süreçlerine yayılmasını ve en alt kademeden en üst kademeye tüm çalışanlarına öğretilmesi ve uygulatılması sonucu gerçekleşir.

2.3. Toplam Kalite Yönetimi Temel Kavramlar

Toplam Kalite Yönetimi Konusunda literatüre bakıldığında öne çıkan temel kavramlar şunlardır:

2.3.1. Liderlik

TKY'de liderlik önemli bir görev üstlenmektedir. Örgüt istediği kadar TKY çalışmaları yapsın üst yönetimin ve ona bağlı alt liderlerin yaklaşımları bu yönde değilse bu çalışmalar istenen sonuca ulaşamaz. TKY yerleşmiş bir kurumda liderden beklenenler şunlardır (Eren, 2001:111):

- ✓ Örgüt çapında sürekli öğrenmeye yönelik bir felsefeyi benimsemek
- ✓ Tüm örgüt katılımı çerçevesinde oluşturulacak bir vizyon belirlemeye teşvik etmek
- ✓ İç ve dış müşteriler açısından değerli olan bir örgüt kültürü oluşturmak
- ✓ İç müşterilerin önerilerini dikkate alan bir sistem yaratmak
- ✓ TKY çalışmalarına kaynak tahsis etmek
- ✓ Dış müşterilerle olumlu ilişkiler kurmak, onlardan sürekli bilgi toplamak
- ✓ TKY çalışmalarını da içerecek şekilde ödül ve takdir sistemini etkili kullanmak
- ✓ Empati kurmak

Üst düzey yöneticiler, problemlerin kök nedenlerine inebilmeli ve onlara kalıcı, etkin çözümler getirebilmelidir. Çalışanlarını çok iyi tanımalı; kişilik özellikleri, ihtiyaç ve beklentilerini bilmeli; kimin, hangi konuda desteğe ihtiyacı olduğuna ve onların bu desteği aldığına emin olmalıdır. Kurum içinde işbirliğini geliştirmelidir. Kendisi de dahil olmak üzere, çalışan herkesin sürekli gelişmesine katkıda bulunacak bir ortam sağlamalıdır. Üst yönetim, çalışanların motivasyon ortamı kurabilmek için örgüt içinde coşku yaratabilme yeteneğine sahip olmalıdır (Aktaş, 2003:28).

2.3.2. Müşteri Odaklılık

Müşteri, bir kurum veya kuruluşun ortaya çıkardığı ürün ve hizmetlerden doğrudan veya dolaylı olarak etkilenen kişi ya da grupları kapsayan geniş bir kavramdır. Müşteri odaklılık ilkesi, kurum ve kuruluşların ürün veya hizmet sunarken kendi fikirleri ve öngörülerini doğrultusunda hazırladıkları çıktıları değil, yapılan analizler sonucu müşterilerin beklenti ve istekleri doğrultusunda çıktı üretmelerini ve sunmalarını gerektirmektedir. Bu nedenle kurum ve kuruluşların müşteri memnuniyet analizleri büyük önem taşımaktadır (Tak, 2002:143-159).

Günümüzün yoğun rekabet ve sürekli değişen pazar ortamında çağdaş pazarlama anlayışı gereği müşterinin memnuniyeti pazarlama faaliyetlerinin odak noktasını oluşturmaktadır. Müşterinin memnuniyeti doğrultusunda kararlar almak ve bunları uygulamak ancak müşteri davranışları hakkında bilgi sahibi olmakla mümkün olmaktadır. Fiyat, müşteri odaklı davranışta önemli bir stratejidir. TKY'nin bir diğer önemli amacı da müşterinin sınırlı bütçesinden en yüksek faydayı sağlayabilmesidir.

Bir kuruluşun müşteri odaklı olma yolunda ilk yapması gereken örgüt kültürü oluşturmaktır. Değişimlere açık, değişim uygulayabilen, esnek davranabilen bir örgüt kültürü oluşturulması ve bu kültürü benimsemiş çalışanlar; müşteri odaklı davranma konusunda daha istekli olacaklardır. Müşteri odaklı olma yönünde atılacak önemli bir adım, başta üst yönetim olmak üzere herkesin bu işe gönülden ve isteyerek yapması, örgüte bağlanmasıdır. Bu yönde takdir ve teşvik sistemlerinin kullanılması yerinde

olacaktır. Müşteri odaklı işlemleri yönetebilmek için daha önce çok farklı kültürlerden gelen çalışanlara eğitim verilmesi şarttır.

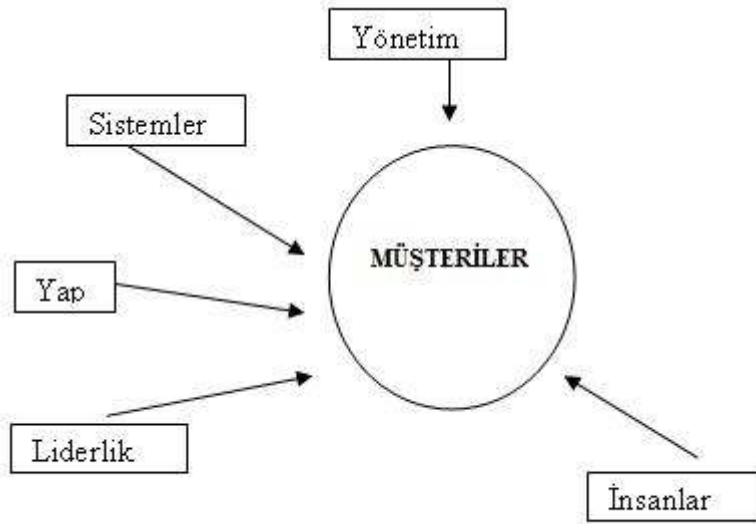
Veri tabanı oluşturarak daha net sınıflamalar, daha belirgin hedefler oluşturulabilir. Bu sayede kurum müşterilere anında ulaşabilir, kampanyaları tanıtabilir, geribildirimleri toplayabilir ve satışları izleyebilir. Müşterilerin özel günlerinde kurulacak etkileşimler de müşteri odaklılık adına yapılabilecek jestler olabilir. Tüm bunlar, kurum-müşteri bağına güçlü tutmaya yönelik stratejilerdir.

Müşteriyi tutma çabalarında çalışanlara verilen ücretler de önemli bir yer tutar. Çalışanların bu konudaki çabaları ödül ve takdir sistemiyle değerlendirilmesi işgücü motivasyonunu artırır.

Müşteri odaklılığın bir diğer boyutu sorunları ve şikayetleri değerlendirmek, kısa süreli ve esnek çözümler yaratabilmektir. Ürün veya hizmetin sadece sağlanma anında değil devamında da takip edilmesi ve müşteri memnuniyetinin sık aralıklarla ölçülmesi gerekir. Olası bir problemde kurum anında müdahale edebilmeli, satılan bir üründe olası bir hatada müşteri mağduriyeti hemen giderilmelidir. Kurum kolay ulaşılabilir olmalıdır. Sorun yaşadığında çözüm bulan müşteri o kuruma bağlanacak ve çevresine de tavsiye edecektir. Bu durum kurumun pazardaki yerini de sağlamlaştırır.

Yükselen yaşam standartları sayesinde daha bilinçli müşteriler ve çok çeşitli ürünlerin var olduğu bir ortamda, kurumlar müşteri odaklı olmak zorundadır. Artık önemli olan, müşteri tatminini ve sadakatini sağlayabilmek ve pazar payını artırma hedefine ulaşabilmektir (Türkmen,1993:147).

Şekil 3: Müşteri Odaklı İşletme



Kaynak: Taşkın, 2000, s.23.

2.3.3. Tam Katılım

TKY kavramının içerisinde olan “TOPLAM” kavramı tam katılımı işaret etmektedir. Toplam Kalite Yönetimi, yönetimin tek başına ya da kurumun birkaç üyesi ile gerçekleştirilebilecek bir süreç değildir. Bir kurumdaki tüm çalışanların TKY süreçlerine katkı sağlaması gerekir. Toplam kalite bir takım çalışmasıdır. İşbirliği ve takım ruhunun aktif olması TKY’ yi güçlendiren bir özelliğidir.

1991 yılında yapılan Amerika Kalite Kurumu ve Ernst & Yonug’ un beraber gerçekleştirdikleri Uluslar arası Kalite Çalışması’nın en önemli sonuçlarından biri çalışan katılımının önemini vurgulamaktadır. Çalışan katılımının olmadığı TKY çalışmalarının çoğu başarısız olmuştur. TKY çalışmalarına tam katılım kalite çemberleri ve kalite iyileştirme takımları olarak entegre olmuştur (Yukongdi, 2001:397-403). TKY “bir işi en iyi bilen, o işi yapandır” ilkesi üzerinde durmaktadır (Özgür, 2009:36). Dolayısıyla çalışanların kalite çemberlerine katılımı önemlidir.

Her bir kalite çemberindeki üye sayısı 3 ile 9 arasında değişebilir (Duncan, 1995:143-144).

Kalite çemberlerinin işleyişinde temel ilkeler şunlardır (Şimşek, 2001:83):

- ✓ Gönüllülük
- ✓ İstendiği zaman çıkabilme
- ✓ Grubun çalışma konusunu kendisinin belirlemesi
- ✓ Net çözüm geliştirme
- ✓ Geliştirilen çözümü uygulama
- ✓ Çözümün üst yönetime sunulması
- ✓ Kantitatif çözüm tekniklerine dayanması
- ✓ Rehber birey

Tek başına aşılması güç sorunlar küme çalışmasıyla indirgenir. TKY'nin başlıca amaçlarından birisi de kurum çalışanlarının tümünün, sürekli geliştirme faaliyetlerine katılımını sağlamaktır. Takım sinerjisiyle birçok sorunu çözmek mümkündür.

Yönetime katılımın diğer önemli bir boyutu da örgüt çalışanlarının memnuniyet derecesiyle doğru orantılıdır. Çalışanlar sadece dolgun ücretlerle kuruma bağlanmaz, aynı zamanda manevi yönden de tatmin edilmeleri gerekir. Sürekli eğitim fırsatları, terfi olanakları, iş dışında sosyal aktiviteler, takdir edilme, beğenilme gibi olumlu güdüleyici öğeler çalışanların örgüt kültürüne bağlanmasını ve tam katılımı pozitif yönden etkiler.

Günümüzde bireyler kendilerini doğrudan ya da dolaylı olarak etkileyecek kararların alınma aşamasına katılmak istemektedirler. Yönetilenlerdeki bu durum değişikliğinin başlıca nedeni, kültür düzeyi ve bilgi seviyesi yükselen çalışanların “başkaları tarafından yönetilen bir araç” durumunda değil de kararlarda hak sahibi, yön gösterilen elemanlar durumunda olmak istemeleridir (Peker, 1996: 50-51).

Tam katılımın sağlanmasında üst yönetim ile yönetilenler arasındaki iletişimin sağlıklı olması gerekir. Genelde yönetimle çalışanlar arasındaki uzaklık günümüz çağdaş yönetim anlayışında yerini ortak kurum kültürünü benimsemiş, ortak amaçlara katkı sağlayan çalışma ortaklığına bırakmıştır.

Tam katılım kesinlikle yetki devri ile karıştırılmamalıdır. Tam katılım kendiliğinden gelen talebi, gönüllülüğü ifade eder. Çalışanlara kurulan baskı ya da verilen yetki sonucu değil, çalışanların kendi içgüdüleri sayesinde aldıkları sorumluluğu ve kuruma katkılarını kapsar.

Tam katılım kavramı; yönetimden ve yönetilenden, “ben bu örgüte nasıl katkıda bulunabilirim?” sorusunu gönüllü olarak sorması sonucu oluşan cevaplar ve süreçleri kapsar (Bozkurt, 1998:29).

Ayrıca çalışanların sadece iş bölümünde verilen görevleri yapmaları değil aynı zamanda fikir yürütmeleri ve kuruma bilimsel aklı kullanarak fayda sağlamaları da beklenebilir.

2.3.4. Çalışanların Eğitimi

TKY'nin en temel ilkelerinden birisi sürekli yenilenmedir. Sürekli yenilenmeyi gerçekleştirmek için yöneticiler de dahil olmak üzere kurumdaki tüm çalışanların hem kendi iş alanları hem de TKY konusunda eğitim almalarını sağlamak gerekir. Eğitim süreci de tüm süreçlerde olduğu gibi tanımlanabilir, ölçülebilir ve geliştirilebilir olmalıdır. TKY' nin kendisi sürekli devam eden bir eğitim sürecidir.

Bir örgütte işgücü açısından üç alanda eğitim verilebilir (Huysse & Kennedy, 1999:126) :

- ✓ Bireysel: Çalışanların kendi uzmanlık alanlarıyla ilgili olan eğitim.
- ✓ Takımsal: Takım üyelerine işin her bir bölümü ile ilgili özel bilgi ve beceriler kazandırma.
- ✓ Tüm Çalışanlar: Tüm örgütü ilgilendiren temel beceriler kazandırma.

Eğitim konuları ise aşağıdaki temel kavramlara dayalı olmalıdır: (Huysse & Kennedy, 1999:126)

- ✓ Teknik Olarak: Ürün veya hizmetin tasarım aşaması, araştırma ve geliştirme aşamaları, materyal kullanımı, lojistik, üretim sistemleri, bilgi teknolojileri vb. konuları kapsar.
- ✓ İşletmeye Yönelik: Müşteri Profili, misyon ve vizyon, örgüt hedefleri, rekabet çevresi, işbirliği çevresi, bireysel ya da takıma dayalı performans sonuçları vb. konuları kapsar.
- ✓ İnsan Gücüne Yönelik: İletişim becerileri, liderlik pozisyonu, karar verme ve problem çözme becerileri vb. konuları kapsar.

Kalite konusunda verilen eğitimleri ise 3 grupta toplamak mümkündür:

1- Temel Kalite teknikleri, kalite araçları, problem çözme, iletişim teknikleri, istatistik yöntemler, süreç kontrol teknikleri, vb. konuların yer aldığı “İş bilgisi ve beceri eğitimi,”

2- Müşteri hizmeti anlayışı, müşteri ilişkileri yönetimi, katılımcı yönetim, takım çalışması, süreç yönetimi, değişimin yönetimi vb. konularından oluşan “tutum değişikliğini destekleyici yöntemler”

3- Liderlik, kendi kendini yönetme, zaman yönetimi, raporlama yönetimi vb. konuları içeren “Davranış değişikliğine yönelik eğitimler”dir (Özgür, 2009:37).

Tüm personel yaptığı işin istatistiksel olarak kontrol altında olduğunu ve bu kontroller için nereden ve nasıl veri elde edildiğini bilmelidir. Eğitim çalışanların kendilerine güvenini sağlar, şeffaf ve yenilenen bir çalışma ortamı işgücü motivasyonunu artıracığından performansı artırır (Bozkurt, 1998:28).

2.3.5. Sıfır Hata

TKY hatasızlık üzerine kurulmuş bir felsefedir. Toplam kalite yönetimi yapılan hataları işlem bitiminde tespit edip düzeltmek yerine hata yapmadan önlem almak prensibini benimser. İş yaşamına, sanayi ortamına baktığımızda kalitede son tespit, son muayene yerini tasarımda kalite aramaya bırakmıştır. Sıfır hata prensibinde temel nokta önleme çalışmaları ve dolayısıyla doğru planlama yapabilmektir. “Plan yapmıyorsanız başarısızlığınızı planlıyorsunuz” yaklaşımını benimseyen TKY kapsamlı ve ayrıntılı bir planlamayı gerekli kılar. Düzeltici faaliyetler yerini önleyici faaliyetlere bırakmıştır. Bu da kurum için zaman, iş gücü, maliyet konularında büyük fayda sağlar.

Bu ilke hatalar ortaya çıkmadan, nerelerde hata olabileceğinin düşünülüp önlem almaya yönelik planlama ve eğitim çalışmalarının yapılmasını öngörür (Eren, 2001:114).

Hatayı önlemede en büyük pay işi yapan kişiye yani çalışanlara düşmektedir. Bu nedenle TKY prensiplerinde çalışan memnuniyeti önemli bir yer tutmaktadır. İç müşteri, yani çalışanlar işine ne kadar gönülden bağlıysa, kendini kurum kültürüne yakın hissediyorsa hata yapmamak için ellerinden geleni yapacaklardır.

“Sıfır Hata” hareketi temelde müşteri memnuniyeti üzerine kurulmuş bir harekettir. Önleme faaliyetleri üç temel kısımdan oluşur: Kalite güvence sistemleri, hatanın tekrarını önleme sistemleri ve çalışan katılımı (KALDER, 2001:25).

“Sıfır hata” aslında “sıfır müşteri şikayeti” anlamına gelmektedir. Müşteri şikayeti yaratacak durumların oluşmadan ortadan kaldırılması gerek müşteri bağlılığı

gerekse rekabet ortamındaki sürekliliğin sağlanması açısından kurum için büyük bir avantajdır (Özdaşlı, 2007:36).

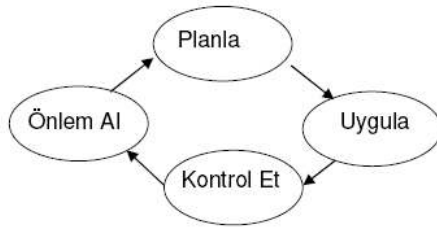
2.3.6. Sürekli İyileştirme (Kaizen)

Kaizen kelimesi Japonlar sayesinde literatüre girmiştir. Kaizen bir yönetim felsefesidir. Bu felsefeden ilk söz eden kişi olan Masaki Imai Kaizen'i sürekli geliştirme, sürekli iyileştirme olarak tanımlamaktadır. Kaizen; Japoncada değişim anlamına gelen –kai ve iyi anlamına gelen –zen kelimelerinin birleşiminden oluşur (Şimşek, 1996:109).

Sürekli iyileştirme; hem teknik konularda hem de yönetim konularında sürekli yenilenme, eğitim ve gelişimi ifade eder (Fuentes, 2004:427).

Bir işletme biriminde sürekli iyileştirmeyi sağlamak için, kullanılan en popüler yaklaşım E. Deming'in sürekli iyileştirme yöntemidir (Deming, 1986:180).

Şekil 4: Sürekli İyileştirme Döngüsü



Kaynak: Tantürk, 2007, s.17.

Şekil 4'te belirtilen dört unsuru (planla, yap, kontrol et ve eyleme geç) şöyle açıklayabiliriz (Flaherty, 1996:178-180):

- ✓ Planla: Planlama aşaması en çok üzerinde durulması gereken ve en çok zaman harcanan kısımdır. Burada temel amaç; çalışanların bir araya gelerek beyin fırtınası yöntemiyle farklı fikirlerini paylaşmaları ve en iyi fikirlerin belirlenmesidir. Planlama aşamasında balık kılçığı, diğer istatistiksel araçlar

da kullanılabilir. En temel problemler belirlenir ve onlara sebep olan alt problemler, onlarında alt sebepleri, en temele inene kadar incelenir. Problemler ve sebepler belirlendikten sonra çözüm yolları, materyal ve yöntemler değerlendirilir. Eldeki veriler analiz edilir. Bu analiz sonucunda herkesin görüşü alınarak eylem planları oluşturulur.

- ✓ Uygula: Planların uygulamaya konmasıdır. Bu evrede belli bir kesimde pilot uygulamalar yapılabilir.
- ✓ Kontrol Et: Yapılan uygulamalar değerlendirilir. Pilot çalışmalar ayrıntılı şekilde incelenir.
- ✓ Önlem Al: Planın uygulanıp uygulanmayacağı, eğer uygulanmayacaksa yeni kullanılacak yöntemler değerlendirilir. Bu aşamada tekrar planlama evresine dönülüp yeni düzenlemeler yapılabilir. Uygulanacaksa planlar örgütün gerekli birimlerine yahut örgüt geneline yayılır.

Sürekli iyileştirme yönetim dahil örgütün tüm birimlerinde gerçekleştirilmesi gereken bir dinamiktir.

Toplam Kalite Yönetimi felsefesinde, kalite geliştirme faaliyetleri sürekli devam eden, sonuçlanması mümkün olmayan bir süreç olarak görülür. Burada amaç belli bir standarda ulaşmak değil; mevcut durumu sürekli bir biçimde geliştirmektir.

2.3.7. Kıyaslama (Benchmarking)

Kıyaslama, toplam kalite çalışmalarında da kabul gören bir faaliyettir. Kıyaslama sayesinde örgütler alanındaki en iyileri tanıma fırsatı bulurlar. Kendi iş ve süreçlerini onlarla karşılaştırırlar. Bu sayede örgütler pazardaki yerlerini de öğrenmiş olurlar (Li ve diğerleri, 2003:1026-1050).

Kıyaslama faaliyetleri sayesinde örgütler aynı sektördeki en iyi örnekleri görerek; onların iş süreçlerini, müşteri profillerini, teknolojiyi nasıl kullandıklarını ve analiz süreçlerini inceleme fırsatı bulurlar. İyi örneklerin görülmesi örgütte daha iyi olma, en iyiler gibi olma duyguları uyandırır. Örgütün hedeflerini geliştirir. Örgüt ister istemez daha iyiye koşullanır, örgüt motivasyonu artar.

Kıyaslama tüm örgüt çapında olabileceği gibi, birim, bölüm ya da belli bir alanda da olabilir. Kıyaslama tekniğinin uygulanmasında üç temelden bahsedilebilir (Koçel, 2003:410):

- 1-Kıyaslama yapılacak örgütün alanında en iyisi olması
- 2-Kıyaslama tek bir sektörle sınırlı kalmamalıdır. Farklı sektörlerden de çok şey öğrenilebilir.
- 3-Kıyaslamada temel konular müşteri tatmini ve kaliteyi yükseltmek olmalıdır.

Günümüzde kıyaslama örgütlerin olmazsa olmazı haline gelmiştir. Gelişimine bakılarak 5 aşamada ele alınabilir (Sülün, 2010:2).

- ✓ Rakip ürün analizi
- ✓ Rekabet ortamında kıyaslama
- ✓ Süreç bazlı kıyaslama
- ✓ Strateji kıyaslama
- ✓ Gelecekte olması beklenen global çapta kıyaslama

Kıyaslama faaliyeti bir çok alt süreçten oluşan bir bütündür. Kıyaslama faaliyeti bir süreç olarak altı temel aşamada gerçekleşebilir (Koçel, 2003:412-413):

1. Kıyaslanacak konuların belirlenmesi
2. Kıyaslama yapılacak işletmelerin belirlenmesi
3. Veri toplama yöntemlerinin belirlenmesi ve verilerin toplanması
4. Kıyaslamak ve farkları bulmak
5. Kıyaslama sonuçlarına bakarak hedefleri belirlemek, planlama oluşturmak
6. Planları uygulama, sonuçları değerlendirme, gerekiyorsa yeniden kıyaslama

Kıyaslama bir toplam kalite sürecinin integral bir parçasıdır. Kıyaslamanın amacı performans iyileştirmedir. Bir başkasınınkiyle bir örgütün performansını kıyaslayarak performans iyileştirme fırsatlarını tanımlama TKY'nin bir yansımasıdır. Zairi, TKY ve kıyaslama arasındaki bağlantıyı: "TKY, son müşteri için içsel değer ilaveli bir faaliyette iyileştirme yapma döngüsüdür. Kıyaslama, iyileştirme döngüsünün doğru yönde döndüğünü ve son amaç yönünde gerekli çaba göstermeyi garantileme ve fırsatları tanımlama için dışsal bir faaliyettir" şeklinde verir (Thiagarajan & Zairi, 1997:344-356).

Günümüz koşulları dikkate alındığında kıyaslama, kurumların mutlaka kullanmaları gereken bir stratejidir. Kıyaslama en iyiyi aynen almak değil, en iyiye adapte olmaktır.

2.3.8. Tedarikçilerle İşbirliği

Geçmişte kurumlar tedarikçileri ile çok yakın ilişkiler kurma gereği hissetmiyorlardı. Günümüzde ise tedarikçiler dış müşteriler olarak kabul edilmektedir. Tedarikçilerle kurulan iyi ilişkiler, kurumun üretim ve hizmet devamlılığının sağlanmasında önemli bir pay sahibidir. Günümüzde kurumlar müşteri siparişleri üzerine üretim gerçekleştirmektedir. Dolayısıyla bir istek ve beklenti karşısında tedarikçiyle kurulacak hızlı iletişim ve hızlı tedarik kurum için önemli bir avantajdır. Bu durumda maliyet, zaman ve kalite konusunda önemli iyileştirmeler söz konusu olmaktadır (Kaplan & Norton, 1999:5).

Kaizen yönetim felsefesinin önemli önceliklerinden biri de, girdi sağlayan kurumlarla yakın ilişkiler kurulmasıdır. Yönetimin istekleri ve kurum ihtiyaçları doğrultusunda çalışan satın alma birimi çalışanları, tedarikçilerle ilişkilerini sürekli güncel tutar ve iyileştirmeye çalışır. Bu iyileştirme konuları şunları kapsar (Topçu, 2006:27):

- ✓ En üst düzey stok seviyelerini daha sağlıklı ve net verilere dayandırma,
- ✓ Ani siparişler karşısında ya da bir tedarik sorunu olduğunda teslimatı hızlandıracak ek tedarik kaynaklarının geliştirilmesi,

- ✓ Siparişlerin daha net kriterlere göre verilmesi,
- ✓ Daha etkili dağıtım metotlarının sistematize edilmesi,
- ✓ Tedarikçi beklentilerinin net olarak anlaşılması.

Kaoru Ishikawa, üretici ve tedarikçi ilişkilerinin üç sürece bağlı olarak geliştiğini belirtmektedir (Topçu, 2006:28):

1. Üretici kurum aldığı malın bütününe kontrolden geçirir,
2. Üretici kurum aldığı malın bir bölümünü örnek alarak kontrolden geçirir,
3. Üretici kurum malı kontrol etmeden alır.

Kaizen yönetim felsefesine göre sadece 3. süreçte sağlıklı bir üretici-tedarikçi ilişkisinden söz edilebilir. Japonya’da bulunan bu sistem birçok gelişmiş Avrupa ülkesinde yoktur (Imai, 2003:212).

2.3.9. İstatistiksel Verilere Bağlı Yönetim

Kurumlardaki değerlendirme iki şekilde olur: Birincisi tahmine dayalı değerlendirme, ki bu çok eskilerde kalan ilkel bir yöntemdir. İkincisi ise bilgiye dayalı değerlendirmedir. Günümüz çağdaş kurumları planlama ve tasarım aşamaları da dahil olmak üzere tüm süreçlerini, analitik ölçümlere dayalı, istatistiksel yöntemlerden elde edilen bilgiler ışığında değerlendirme yaparlar. TKY felsefesi de planlamadan, müşteri memnuniyetine kadar tüm aşamalarda istatistiksel verilere göre karar almayı gerekli kılar.

Kurum içinde alınacak kararların gerçek verilere dayalı olması; kurumun gelişmesinde çok etkilidir. Ölçme yapılmayan kurumlar, ya da kurum içinde ölçüm yapılmayan birimlerde gelişim olmaz.

Karar alma konusunda verilere göre davranan yöneticiler daha sağlıklı kararlar verirler. Çalışanlar da kurum içi kararların daha sağlıklı ve adilane olduğunu şeffaf bir şekilde görürler. Bu da iş motivasyonunu artırır. Ölçümlere dayalı bir yapıda yöneticiler; çalışanlarını daha çok dinlerler. Muhasebe, üretim, satış ve piyasa araştırmalarında bilimsel verilere dayalı yorumlar yapabilirler. Özellikle müşteri

memnuniyetinin ölçülmesi ve pazar araştırmalarında istatistiksel ölçümler hayati önem taşır.

Veri toplamak zaman alacak zahmetli bir iştir. Fakat zaman kaybı oluşursa da sonuç bazında bakıldığında faydası tartışılmaz. Ölçüm sonuçları hedeflere adapte edilebilirse anlam kazanır. Bunun için süreç yönetimi safhalarına bu ölçümleri katmak gerekir. Süreç performansları düzenli bir şekilde izlenmeli ve hedeflere göre düzenlenmelidir (Weaver, 2003:104-105).

2.4. Dünyada ve Türkiye’de Toplam Kalite Yönetimi Ödülleri

Dünya çapında ve Türkiye’de etkili olmuş olan TKY çalışmalarında başarılı olan kurumlara çeşitli ödüller verilmektedir. TKY akımı farklı ödöl sistemleri ortaya çıkarmıştır. Bu çalışmada ABD, Japonya, AB ve ülkemizdeki KALDER ödöl sisteminden bahsedilecektir.

2.4.1. Japonya Kalite Ödölü

1995 yılında Japonya Sosyo-Ekonomik Gelişme İçin Verimlilik Merkezi (Productivity Center for Socio-Economic Development (JPC-SED)) tarafından geliştirilmiş bir ödöldür. Bu ödöl; ABD’de bir özdeğerlendirme sistemi olarak ortaya çıkan Malcolm Baldrige Kalite sisteminden sonra, bu sistemin Japon yönetim süreçlerine uyarlanmasıyla geliştirilmiştir. şuana kadar, 1996’dan 2003’e kadar ki 7 yıllık süreçte, 120 kurum başvurmuş ve 15 kurum ödöl almaya hak kazanmıştır. Ödöl alan kuruluşların mükemmel yönetim sistemleri; diğler Japon kuruluşlar arasında 3 yıl süreyle alanlarının en iyisi olarak gösterilirler. Ödöl sürekli yenilenme yoluyla değlerler yaratan, müşteri odaklı yenilikçi şirketlere ya da kurumlara verilir (Japan Productivity Center, 2004).

Bu ödöl sisteminde; 2004 yılı verilerine dayanarak kurumlar 1000 puan üzerinden değlendirilmektedir: Puanlama alanları ve puan değlerleri aşağıdaki gibidir (Japan Quality Award, 2005):

✓ Liderlik: 120 p	}	1000 puan
✓ Yönetimin Sosyal Sorumlulukları: 50 p		
✓ Müşterilerle Etkileşim: 110 p		
✓ Stratejik Planlama ve Uygulama:60 p		
✓ Bireysel ve Örgütsel Gelişim:100 p		
✓ Değer Yaratma:100 p		
✓ Bilgi Yönetimi:60 p		
✓ Sonuçlar:400 p		

2.4.2. Japonya E. Deming Ödülü

Deming Ödülü; 1951 yılında Japonya Bilimadamları ve Mühendisler Birliği (Union of Japanese Scientists and Engineers (JUSE)) tarafından geliştirildi. Dr. Deming aslında kalite ödülleriyle karşıydı. Ödüllerin kazanan ve kaybedenler oluşturduğunu; ödül alanların kalite konusunda bir sona geldiklerini düşünebileceklerini ifade etmiştir. Deming'e göre kalite sürekli gelişmek demektir, bir sonu yoktur. Ne var ki, Deming'in Japonya'daki kalite çalışmalarının başlamasında ve sürdürülmesinde büyük etkisi vardır. Bu sebeple Japonlar bu ödülü Deming'e ithaf etmişlerdir (Porter & Tanner, 1996:184-185).

Bu ödül sistemindeki öncelikli amaç; şirkete yayılmış kalite kontrolde başarılı olan firmaları tespit edip, kaliteyi bu şirketler aracılığıyla yaymaktır.

Günümüzde Deming Ödülü; kalite aktivitelerinde başarılı uygulamalar gerçekleştiren kamu kurumlarına ve özel kurumlara verilmektedir. Aynı zamanda kurum içinde kalite kontrol uygulamalarını gerçekleştiren ve anlaşılmasına yardım eden kişilere bireysel olarak da verilebilmektedir. Deming Uygulama Ödülü ve Fabrikalar için Kalite Kontrol Ödülü olmak üzere iki kategoriye sahiptir. Bunlardan ikincisi şirket çapında kalite kontrol ve istatistiksel yöntemlerin kullanımındaki başarıdan dolayı verilmektedir.

Deming uygulama ödülünde 10 faktör değerlendirmeye alınmaktadır (Miguel, 2001:263):

1. Politikalar
2. Organizasyon
3. Bilgi
4. Standardizasyon
5. İnsan Kaynakları
6. Kalite Güvence
7. Kontrol
8. Gelişim
9. Sonuçlar
10. Gelecek Planları

Uzmanlar bu faktörlere ve bunların alt faktörlerine bakarak ödül alacak kurumları seçerler. Alt faktörler kurumlara göre çeşitlilik gösterir (Miguel, 2001:263).

2.4.3. Avrupa Kalite Ödülü

15 Eylül 1988’de 14 büyük Avrupa şirketinin genel müdürleri, Avrupa Komisyonu Başkanı Jacques Delors yönetiminde Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı’nı (The European Foundation for Quality Management-EFQM) kurmak üzere aşağıdaki metni verilen bir niyet bildirgesi imzaladılar (Goldsmith, 1995:114):

Vakıf, Avrupa Ekonomik Topluluğunun ilgili kurumları ve diğer ilgili organizasyonlarla işbirliği yapacak, kalite konusuna özellikle değinecek, yönetim eğitimi ve motive edici faaliyetler gerçekleştirecektir. Vakıf, kalite yönetimi alanında başarılı bulunduğu faaliyetleri “Kalite Ödülü” vererek onurlandıracaktır. Bu ödül sayesinde vakıf amaçları kamuya tanıtılacak ve toplum yararına adanacaktır.

Bu bildirgeyi imzalayan 14 şirketin öncelikli amacı; Avrupa'daki şirketlerde toplam kalite yönetimi uygulamalarının etkili bir şekilde uygulanmasını desteklemek ve teşvik etmektir.

EFQM, Avrupa Kalite Ödülü'nü yöneten kuruluştur. Avrupa'daki organizasyonların kalite ve verimliliğini artırmada ve kaliteli etkinliklere vurgu yapmada oldukça etkili bir role sahiptir.

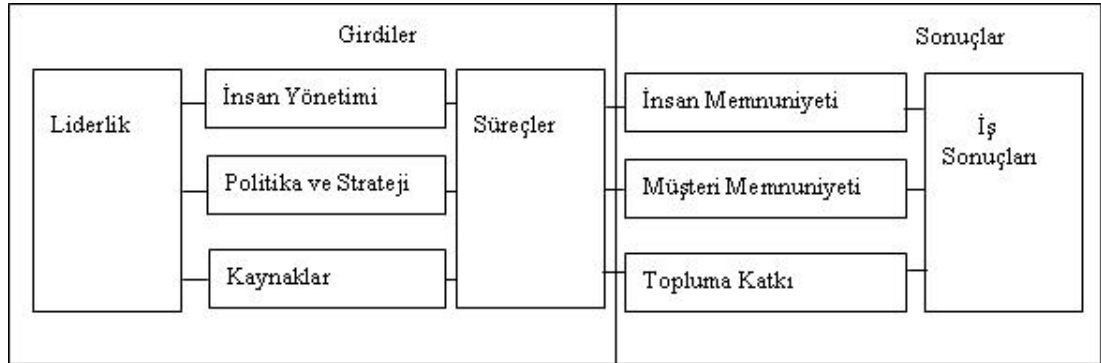
Avusturya, Belçika, Çek Cumhuriyeti, Danimarka, Almanya, Macaristan, İrlanda, İtalya, Hollanda, Norveç, Portekiz, Rusya, Slovenya, İspanya, Türkiye ve İngiltere olmak üzere 16 ülkeyi kapsamaktadır (Miguel, 2001:261).

EFQM vizyonunu; sürdürülebilir mükemmellik uygulamalarını desteklemek ve teşvik etmek olarak belirlemiştir. Bu vizyona ulaşmak için, sürekli iyileştirme ve daha iyi performans yakalama konularında organizasyonlara yardımcı olabilmek için EFQM resmi web sitesinde aşağıdaki misyonlar belirlenmiştir (EFQM, 2010):

- ✓ Organizasyonların performanslarını değerlendirmek
- ✓ Organizasyonlarla bağlantıda olup, ortak öğrenme deneyimleri sağlamak
- ✓ Eğitim ve öğrenme fırsatları önermek
- ✓ Başarılarını artırmak
- ✓ Uygulamalarda, alanında en iyi olan araçların kullanımına destek sağlamak

Mart 2010 yılı itibariyle EFQM'in üye sayısı 514'tür. Avrupa'ya uzun vadeli gelen DuPont, 3M, American Express, Kodak, Exxon ve IBM gibi Amerikan şirketleri de üye olarak kabul edilmiştir. Sadece şirketler değil, üniversiteler, iş okulları ve danışmanlık kurumları da Vakfa katılmıştır (Lascalles, 1997:137). Model iki bölümden oluşmaktadır:

Şekil 5: EFQM Çatısı



Kaynak: Miguel, 2001, s.263.

Bu şema hem modeli sadeleştirmekte hem de daha anlaşılır bir hale gelmesini sağlamaktadır. Bu yapı ilgili kurumların tüm faaliyetlerini, süreçlerini ve sonuçlarını değerlendirmeye imkan tanır. Elde edilen sonuçların ayrıntılı analizi kurumun iyileştirme yönündeki fırsatları anlamasına ve harekete geçmesine yardımcı olur. Model sağladığı bu imkanlar ile kurumların kendilerine özel süreç ve yöntemleri bulup, planlayıp, uygulayabilmelerini sağlar.

Avrupa Kalite Ödülü (EQA) genellikle, destek unsurlarının sonuçları nasıl etkilendiğine bakılarak verilir.

2.4.4. ABD Malcolm Baldrige Ulusal Kalite Ödülü

1980 Amerikalı iş adamları ve politikacılar, Amerikan üretiminde ürün kalitesinin ve hizmet sektöründe hizmet kalitesinin geliştirilmesiyle piyasalardaki rekabet gücünün yeniden kazanılacağını düşünmekteydiler. Ödülün fikir babası Amerikan Savunma Lojistik Dairesi Yöneticisi Amiral Frank Collins'tir. 1980'lerin başında Collins, Japonların bir Amerikalı olan Deming adına ödül vermelerini göz önüne alarak Amerika'da da benzer bir ödül sisteminin yaratılması için girişimlerde bulunmuştur.

Dönemin Ticaret Bakanı Baldrige' in kongrenin kalite ödülü ile ilgili kanunları hazırladığı sırada bir kaza neticesinde vefat etmesi kongrenin ödüle "Malcolm Baldrige" ismini vermesine neden olmuştur (Dobyns & Crawford-Mason, 1994:159-163).

Dönemin başkanı Ronald Reagan, kalite çalışmalarını artırmak ve yaygın hale getirmek için 20 Ağustos 1987 yılında "The Malcolm Baldrige National Quality Improvement Act" 100-107 numaralı "Public Law" Malcolm Baldrige Ulusal Kalite Gelişimi Yasasını imzalayarak bu ödülü gündeme getirdi. Bu ödülün amacı kalite bilincini yaymak ve kamuya tanıtmaktır. Ayrıca ödül alan kurumlar onurlandırılarak rekabet ortamının en iyi örnekleri olarak ilgili oldukları sektöre fayda sağlayacaktır.

100-107 numaralı "Kamu Sözleşmesi" ne göre ödülün verilmesindeki amaç; ulusal çapta kaliteyi iyileştirmektir. Ödüller genel olarak kalite yönetimini etkin bir şekilde uygulayan, ürünlerde veya hizmet kalitesinde gözle görülür iyileştirmeler yapan, sürekli iyileştirmeyi baz alan şirketlere verilecektir (Cali, 1992:182).

Amaç, İş mükemmelliği ve kalite alanında başarı sağlayan Amerikan kuruluşlarının tanıtılmasıyla birlikte; rekabet için kalitenin gereğinin anlaşılmasını sağlamak, performans iyileştirmenin önemini vurgulamak, başarılı kuruluşların süreçlerinin incelenmesine ortam hazırlamaktır. Bu ödül kalite uygulayıcıları açısından en saygın ödüldür.

Ödül, Avrupa'daki ABD merkezli kuruluşlarla öz değerlendirme konusunda karşılaştırmalar yapmak için de kullanılmaktadır (Hardjono ve diğerleri, 1997:83).

Aslında ödülün asıl amacı Amerikan kuruluşları arasında rekabet ortamı yaratarak Amerika'daki kalite, verimlilik ve üretkenliğin artırılmasıdır.

1988 yılından beri verilmekte olan Baldrige Ödülü 3 kategoride dağılmaktadır (NIST, 2009:2). Büyük üretim kuruluşları, büyük hizmet kuruluşları ya da hizmet

veya üretimle uğraşan çalışan sayısı 25 ile 500 kişi olan küçük işletmeler. Her yıl her kategoride en fazla iki ödüle kadar verilebilir ve kazananlar ödüllerin reklâmını yapabilirler. Ödül kazanan şirketlerin başarıya ulaşma adımlarını diğer kuruluşlarla paylaşması istenmektedir.

Baldrige ödülü, iş sonuçlarını değerlendirirken finansal ve operasyonel çapta sonuçlar üzerinde durmaktadır (Foster, 2001:87).Ödüle başvuran üretim ve hizmet sektöründeki tüm şirketlere ABD kalite uzmanları tarafından hazırlanan geri besleme raporları hazırlanır. Ödülde 7 temel puanlama kriteri vardır (NIST, 2009:52):

- ✓ Liderlik (120 puan)
- ✓ Stratejik planlama (85 Puan)
- ✓ Müşteri odaklılık (85 Puan)
- ✓ Bilgi Yönetimi (90 Puan)
- ✓ İnsan kaynakları (85 Puan)
- ✓ Süreç yönetimi (85 Puan)
- ✓ Kalite ile ilgili işlevsel sonuçlar (450 Puan)

Baldrige Ödülü kalite sürecinde iş gücünün önemini vurgulamanın yanı sıra, insanlar sayesinde rekabette üstünlüğe uyumlu uygulamaları, eğitime ve becerilerin artırılmasına verilen önemi, elemanların kararlara katılımı ve katkısını, performans hedeflerine ulaşmanın ödüllendirilmesi gibi hareketleri teşvik eder. Ödül tüm birim ve seviyedeki personelin katkılarının boyutunun ve etkinliğinin değerlendirilmesi için ana gösterge ve tüm personelin eğitimleri ve katılım seviyeleri gibi noktalara önem verir.

Bu ödüle göre liderler yönlendiricidirler ve başı çekerler. 7 ana kriterden oluşan ödüle göre 2'den 5'e kadar olan kriterlerin temel amacı müşteri tatminini yakalamaktır. Sonuçlar ürün ve hizmet kalitesiyle birlikte; finansal, operasyonel ve destekleyici unsurların performans sonuçlarıyla da ilgilidir (Özevren, 1997:125).

2.4.5.TÜSİAD-KALDER Ulusal Kalite Ödülü

Dünya çapındaki ödüllerle benzer amaçlar için ülkemizde verilen kalite ödülüdür. Toplam kalite çalışmalarında başarılı olan kuruluşların ortaya çıkarılması ve diğer kuruluşlara teşvik edici örnekler oluşturabilmesi; dolayısıyla Türkiye'deki kuruluşların kalite ve verimliliğini artırmayı sağlamak başlıca amaçlarındandır. Ödül her sene TÜSİAD ve KALDER tarafından TÜSİAD-KALDER Kalite Ödülü adı altında örnek kuruluşlara verilmektedir.

- ✓ Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı modeli temel alınarak ilk defa 1993 yılında oluşturulan ödül son 17 yılda günümüze gelişerek ve ödül alanlarını artırarak gelmiştir.

Ülkemizde verilen bu ödülün kriterleri ve bu kriterlerin %lik dağılımları aşağıdaki gibidir (Gürsözlü, 1997):

- ✓ Liderlik (%12)
- ✓ Politika ve Strateji (%7)
- ✓ Çalışanların Yönetimi (%8)
- ✓ Kaynaklar (%8)
- ✓ Süreçler (%15)
- ✓ Müşteri Tatmini(%20)
- ✓ Çalışanların Tatmini(% 10)
- ✓ Toplum Üzerindeki Etki(%66)
- ✓ İş Sonuçları(%14)

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

EĞİTİMDE TOPLAM KALİTE

Eğitim kurumları bilginin üretildiği, üretilen bilginin paylaşıldığı, analiz edildiği yerlerdir. Eğitimde kalite; “kabul çerçeveleri içinde bir fiyat karşılığında elde edilen performans, tecrübe, pratik bilgi elde etme ve teorik bilgi birikimi” olarak tanımlanabilir (Bjorg, 1995:469).

Eğitim, bireylerin ilgi ve yeteneklerini temel alarak onları bilimsel düşünmeye alıştıran ve onlara meslek kazandıran, işgücü yetiştiren bir sistemdir. Toplumlar refahı için nitelikli işgücüne ihtiyaç vardır. Bu da kaliteli bir eğitimle mümkündür. Eğitim; pozitif ve aktif düşünebilen, algılama ve sorun çözme yeteneği yüksek, sürekli öğrenmeyi alışkanlık edinmiş, yüksek nitelikli bilgi çağı insanını yetiştirme sorumluluğunu üstlenmiştir (Tuzcu, 2000:55-71).

Günümüzde kuruluşların ayakta kalabilmesi ve varlıklarını devam ettirebilmeleri için, ürün ve hizmetlerini müşterilerin beklenti, istek ve gereksinimlerine uygun olarak gerçekleştirmesi gerekir. Bu yaklaşım ülkelerin adalet, güvenlik ve eğitim boyutları açısından da aynı sonuçları doğurmaktadır. Bir ülkenin geleceği o ülkenin gençlerindedir. O nedenle bir ülkenin geleceğinin temeli gençlerin iyi eğitilmesidir. Eğitim sistemleri, hem ülkesine yararlı iyi vatandaşlar hem de kendine güveni olan, bilgili, becerikli ve davranışsal olarak üstün nitelikli bireyler yetiştirmekten sorumludur (Peker, 1996:19-32).

Bir eğitim kurumu verdiği eğitim hizmetleriyle, yetiştirmeyi amaçladığı insan gücüne özgü bilgi ve becerileri öğrencilerine kazandırabiliyorsa ve öğrenciler bu bilgi ve becerileri güncel hayatlarının içinde etkin bir şekilde kullanabiliyorsa bu eğitim kalitelidir denebilir (Numanoğlu, 2001:341-350).

Eğitim kurumlardan hem devletin hem de toplumun önemli beklentileri vardır. Bu kurumlar kendilerinden beklenen görevleri en iyi şekilde yerine getirebilmek için kaliteli bir yapılandırma sağlamak zorundadır.

Kalite, kişilere ve durumlara göre farklılık gösteren göreceli bir kavramdır. Eğitimin gerçekleştirilmesinde yer alan ya da bundan yarar sağlayan paydaşlar; öğrenciler, işverenler, öğretim kadrosu, diğer çalışanlar, hükümet ve diğer finansman kurumları, değerlendiriciler vb., kalite konusunda farklı bakış açılarına sahiptir (Lee&Gren, 1993:12).

Temel amacı, kurumun yerine getirmesi gereken işleri büyük bir özen ve sıfır hatayla yerine getirmek olan ve sürekli bir iyileştirme içerisinde olan toplam kalite anlayışı, son zamanlarda gelişmiş ülkeler başta olmak üzere hemen hemen bütün dünyada özel kuruluş ve kamu kuruluşlarının önemli bir dinamiği haline gelmiştir (Erişen, 2003: 285-301).

Eğitimde kalite yönetimi ele alınırken aşağıdaki girdilerin hatasız olması gerekmektedir (Peker, 1996:19-32):

- ✓ Amaç ve hedefler
- ✓ Bilgi ve programlar
- ✓ İşgücü
- ✓ Finansal işlemler
- ✓ Teknolojiyi kullanma

Sönmez (1987: 15)'in araştırmalarına göre insan davranışlarını kasıtlı ve sistematik olarak değiştiren eğitim, açık bir sistemdir. Bu sistem; girdi, işlem, çıktı ve geribildirimden oluşur. Girdiler; öğrencilerin hazır bulunuşluk seviyeleri, eğitime yapılan yatırımlar, toplanan bilgi, yeni alınan araç gereçler, hedef davranışlara yönelik zihinsel ve fiziksel etkinlikler, donanım ve örnek davranışlardır. Çıktılar ise; ölçme ve değerlendirmeye tespit edilir. Öğretmenler tarafından uygulanan diğer stratejiler de bu hedeflere katkı sağlarlar ancak, kaliteli öğrenim kaliteli bir öğrenim kurumu için belirlenecek süreçleri yönetmekle mümkündür (Langford & Cleary, 1999: 19).

Toplam Kalite Felsefesi her alanda olduğu gibi eğitimde de değişimin gerekliliğini savunur. Çünkü Toplam Kalite Felsefesi'nde mutlak bir son, en iyi

nokta yoktur. TKY, kurumun amaçlarının sürekli değişen ihtiyaçlara cevap vermek için değiştirilmesini, örgütsel yapının sürekli olarak değişmeyi ve gelişmeyi sağlayıcı özelliklere sahip olmasını, değişmeler karşısında çabucak adapte olabilecek bir yapılandırmanın gereğini savunur (Erdoğan, 2004:7).

TKY tanımını eğitime uyarlanacak olursa; evre ile olumlu bir etkileşim içinde olan, çevrenin ihtiyaçlarını ve sosyal sorumluluklarını yadsımayan, okulun temel dinamiklerini dengeleyen, öğretmen, öğrenci ve personel arasında olumlu bağlar kuran, demokratik, adil, hoşgörölü, ileri görüşlü bir yönetim felsefesi olarak tanımlanabilir (şimşek, 2001: 83).

Ürüt (2006:139) yaptığı araştırmalar sonucunda eğitim kurumuna Tky uygulamalarının getirdiği avantajlar ve yenilikleri aşağıdaki gibi sıralamaktadır:

- ✓ Öğretmen kadrosu oluşturulurken daha üst düzey eğitim almış olanlar tercih edilir.
- ✓ Öğretmenler bilgi ve deneyimsel olarak yeterlidir.
- ✓ Öğretmenler sürekli kendilerini geliştirmeye çalışmaktadırlar.
- ✓ Öğretmenler öğrenci sorunlarıyla daha çok ilgilenmektedir.
- ✓ Öğrenciler öğretmenleriyle ihtiyaç hallerinde kolayca iletişime geçebilmektedir.
- ✓ Karar alma süreçlerine öğretmenler ve tüm çalışanlar dahil edilir.
- ✓ Yenilikçi girişimler desteklenir.
- ✓ Öğretmenler için düzenli hizmet içi eğitimler, seminerler ve toplantılar düzenlenir.
- ✓ Performans değerlendirmeleri şeffaf olarak, gerçekçi verilere dayanılarak yapılır.
- ✓ Ödöl ve takdir sistemi yerinde kullanılır.
- ✓ Fiziksel ortam şartları iyileştirilir. Öğrenci, öğretmen ve diğer paydaşların beklentilerine göre düzenlenir.
- ✓ Üst yönetim kaliteli eğitimin sağlanması teşvik edicidir.
- ✓ Öğrenciler okullarına güvenmektedir.
- ✓ Yeterli sosyal ve kültürel faaliyetler düzenlenmektedir.

- ✓ Öğrencilere güler yüzlü ve nazil davranılmaktadır.
- ✓ Öğrenci ve öğretmenler kurumlarından memnun olmakta, bağlılık hissetmektedir.

3.1. Eğitim Kavramı

Eğitim, bireyin olgunlaştırılmasını, yetiştirilmesini, topluma ayak uydurabilecek becerilerle donatılmasını, toplum değer ve yargılarının sonraki kuşaklara aktarılmasını sağlayan bir araç ve sosyal kurumdur (Skinner, 1968:3).

Eğitim doğumla başlayan ve yaşamın tümünü kaplayan bir süreçtir. İnsanlık tarihinin başlangıcından bu yana öğrenmenin gerçekleştiği her ortamda eğitimden bahsedilir. Bir şeyin öğrenilmesi gerektiğinde ya da zorlayıcı şartlar karşısında eğitim her zaman gündemde olmuştur(Covey,1998:3).

3.2. Eğitimde Kalite Etkinlik Göstergeleri

Kaliteli bir eğitimden söz etmek istiyorsak üç temelden bahsetmeliyiz. Bunlar girdi kalitesi, süreç kalitesi ve çıktı kalitesidir. Eğitim sisteminin kaliteli olması için bu üç alandaki önemli değişkenler iyileştirilmelidir. Girdi, süreç ve çıktı kavramlarına yönelik önemli değişkenleri aşağıdaki gibi tanımlanabilir (Eleren, 2007:5) :

- ✓ Girdi Değişkenleri (Öğretmen özellikleri, fiziki koşullar, okulun donanımsal yeterliliği, eğitim materyalleri, vb.)
- ✓ Süreç Değişkenleri (Eğitim müfredatı veya programı, öğretim teknikleri, strateji, süreç yönetimi, denetim, planlama, zamana dayalı faktörler,..vb.)
- ✓ Çıktı Değişkenleri (Ölçülebilen başarı, davranışlara yönelik başarı, bir sonraki eğitime hazır bulunuşluk, mezuniyetten sonraki başarı...v.b.)

Öğrenci kalite literatüründe hem girdi hem de çıktı boyutunda ele alınabilir. Kalite; öğrencinin hem önceki bilgi ve tecrübeleri, hem katıldığı eğitim

programındaki konulara olan hevesi, hem de ideal öğrenci davranış ve sorumluluklarını yerine getirebilme bilincinde olup olmamasıyla yakından ilgilidir.

3.2.1. Girdi Boyutu

3.2.1.1. Öğretmen Özellikleri

Öğretmen, öğretmenlik mesleğinin gerektirdiği nitelikleri kazanmak için geçerli eğitimi almış olan kişidir. Öğretmen, eğitim ortamında öğretimin temel ögesini oluşturur. En gelişmiş eğitim teknolojilerinin varlığı bile öğretmenin yerini tutamaz. Bu sebeplerden, dolayı eğitimde kaliteden bahsedilecekse öğretmenlik kavramı ile ilgilenmek bir mecburiyettir.

Öğretmenler, öğrenci davranışları üzerinde çok etkili kişilerdir. Öğretmenler eğitim verdikleri bütün öğrencilerinin önceden belirlenmiş amaçlara uygun olarak yetişmelerine yardım eder.

Bir eğitim kurumunun kalitesi öğrencilere sunacağı eğitimin kalitesine göre belirlenir. Öğretmenlerin bunu başarabilmeleri için öğretmen yetiştiren okullarda iyi bir eğitim almaları ve işe başladıktan sonra da gelişim olanaklarını takip etmeleri gerekir (Uçar & İpek, 2006:35).

Öğretmenlerin eğitimdeki kritik rolleri göz önüne alındığında; öğretmenlere sürekli kendilerini geliştirme imkanlarının verilmesi, hizmet içi eğitim faaliyetlerinin düzenlenmesi ve bu hizmet içi eğitimlerin planlanması, sürdürülmesi ve uygulanmasına büyük önem verilmesi şarttır (Erişen, 1998:39-43).

Geleceğin beklenen düzeyde, nitelikli insan gücü ancak mesleki bakımdan doyuma ulaşabilmiş nitelikli öğretmenlerle sağlanabilir. Tatmin edilmiş öğretmenin işini isteyerek ve severek yapma düzeyi artacak; bu durum öğrencilere pozitif yönde yansıyacaktır.

Öğretmenin alanında yeterli bilgi ve yeteneklere sahip olması sınıf ortamındaki başarısını etkiler ama bu tek başına yeterli bir olgu değildir. Bunun yanında öğretmenlerin yüksek iletişim becerilerine sahip olması, sınıf içinde olumlu ve destekleyici bir atmosfer yaratabilmesi ve takım ruhu oluşturmaları gerekir.

Öğretmen kapasitesini; dolayısıyla eğitim kalitesini artıran bir diğer unsur da öğretmenlerin psikolojik olarak tatmin edilmeleridir. Bu yöndeki kriterler; yönetici desteği, ödül ve takdir sisteminin yerinde kullanılması, veli desteği ve yıpratıcı öğrenci davranışlarına önlem olarak okul rehberlik servislerinin aktif çalışması sayılabilir.

Kaliteli bir eğitim ortamında öğretmen kalitesini belirleyen unsurlar aşağıdaki gibidir (Glasser, 1999:180):

1. Gerekli bilgi ve beceriye sahip olma düzeyi
2. İç ve dış paydaşlara saygı ve nezakete dayanan tutumu
3. Öğrenci ve velilerde güven, inanırlık ve dürüstlük duygusu yaratma becerisi
4. İşini şüphe uyandırmadan, hesap verilebilir düzeyde gerçekleştirilmesi
5. İstekli çalışması

Guellali (2008:132)'e göre ise öğretmenlerin kalitedeki rolü aşağıda belirtilmiştir:

- ✓ Öğretmenler öğrenme amaçlarına ulaşmak için gerekli bilgi ve becerilere sahip olmalıdır.
- ✓ Öğretmenler iç müşteriler olarak değerlendirilmelidir.

Bilgi işleme, üretme ve elverişli alanlarda kullanma özelliklerini geliştiren okul ortamında, öğretmenlere yeteneklerini kullanma ve geliştirme imkanı verilmesi öğretmenlerin mutluluğunu artırıcı unsurlardır. Sıradan bir eğitim aracı yerine konan öğretmenin insan olarak kapasitesini okuluna vermesi zorlaşır.

TKY felsefesini uygulayan eğitim kurumları öğretmenleri, yargıda bulunmaya değil destek vermeye; aktarıcı olmaya değil kılavuz olmaya yönlendirir.

Sınıf içinde tek öğretici kaynak olarak değil; aileler, yönetim, diğer öğretmenler ve toplumlarla koordineli çalışan bireyler olarak görür (Basık, 1997:44).

Kalite kültürünü benimsemiş bilgi toplumunda öğretmenin temel rolü, öğrenci merkezli bir öğretimi benimseyerek, ona bilgiye nasıl ulaşacağını, ulaştığı bilgiden nasıl faydalanacağını öğretmektir. Öğretmen bilginin seçimi konusunda uzmandır. Öğrenciye öğrenmeyi öğretir. Fakat bunun için en önemli kriter öğretmenin öğrencisini iyi tanımasıdır. Ancak bu sayede öğrenciyi doğru yönlendirebilir (Numanoğlu, 1999:347).

3.2.1.2. Donanım ve Tesisler

Öğrenciler okula ilk geldiklerinde okulu dış görünüşüne ve iç donanımlarına bakarak değerlendirirler. Eğer gördükleri hoşlarına giderse okulu severler ve isteyerek gelirler. Bu nedenle okulların fiziksel yapısı öğrencilerin okula karşı tutumlarını ve psikolojilerini etkileyen bir olgudur (Erden, 1998:27).

Sınıfların fiziksel ortamı, öncelikle öğrencilerin gereksinimlerine ve planlanmış öğretim etkinliklerine uygun olması gerekir. Öğretimin verimini artırmak için (Cingöz, 2009:66-67):

- ✓ Öğrenci sayısının makul seviyede olması,
- ✓ Sınıfın/tesisin yeteri kadar geniş olması,
- ✓ Sınıfın/tesisin iç açıcı, modern, estetik görünümlü olması,
- ✓ Sınıfın/tesisin yeteri kadar aydınlatılmış olması,
- ✓ Sınıfın/tesisin ısı düzeyinin yeterli olması,
- ✓ Sınıfın/tesisin yeteri kadar havalandırılmış olması.

3.2.1.3. Eğitimsel Materyaller

Eğitim materyali öğretimi gerçekleştirirken öğretmenin ve öğrencinin kullanabileceği her türlü aracı kapsar. Günümüzde teknolojiye hızlı gelişmeler eğitim materyallerinin hazırlanmasında teknolojiden faydalanma imkanı

getirmektedir. Dolayısıyla materyal çeşitliliği artmış, çoklu olarak hitap düzeyi gelişmiştir.

Teknolojideki hızlı gelişmeler öğretmenlerin de materyal hazırlama konusunda kendilerini geliştirmelerini gerektirmektedir. Günümüz eğitiminde farklı roller üstlenmiş olan öğretmenin, hem teknolojiyi kullanması hem de teknolojinin öğrenme amacıyla nasıl kullanılacağını öğrenciye öğretmesi gereklidir.

Öğrencilerin öğrendiklerini daha iyi anlayabilmeleri sınıfta daha çok eğitim aracı kullanmalıdırlar. Günümüz sınıflarında görsel ve işitsel olarak hazırlanan materyaller ön plandadır. Bir materyal ne kadar çok sayıda duyu organına hitap ediyorsa öğrenmedeki kalıcılık etkisi o kadar fazladır (Dursun, 2006:8-9).

Eğitim materyalleri eğitim ortamının, öğretime etkinlik kazandıran unsurlarıdır. Nitelikli ders kitapları, bilgisayar sunuları, internet sayfaları, eğitim yazılımları gibi materyaller öğrencinin öğrenilecek konuyu daha iyi algılamasına yardım eder. Son on senede eğitim çevrelerinde büyük etki yaratan aktif öğrenme uygulamaları da eğitim materyallerin önemini vurgulamaktadır. Eğitim materyalleri öğrenci merkezli öğrenmeye yönelik olmalıdır.

Kaliteli eğitim materyali tasarlanırken öğrencilerin genel özellikleri (yaş, hazır bulunuşluk düzeyi, iş, konum, kültürel ve sosyoekonomik faktörler gibi), öğrencilerin mevcut bilgi ve beceri düzeyi, öğrenme stillerini belirleyen öğeler (algılanan tercihler, bilgi sürecinin yapılandırılması, güdüsel öğeler, psikolojik öğeler) ve hedeflere uygunluk düzeyleri (bilişsel, duyuşsal, psikomotor, sosyal düzey, ilgi alanları gibi) konularında analizler yapılmalıdır.

Materyal seçerken dikkat edilmesi gereken unsurlar (Öğrenci Merkezli Uygulama Modeli, 2010):

- ✓ Programa uygunluk
- ✓ Anlaşılabilirlik ve akıcılık
- ✓ Dilde sadelik

- ✓ Motivasyona uygunluk
- ✓ Öğrenci katılımını sağlamadaki etkinliği
- ✓ Teknik kalite
- ✓ Alanda uygulama sonuçlarına göre verimlilik
- ✓ Nesnellik
- ✓ Kullanım kılavuzuna sahip olma

Eğitim materyalleri öğrenciler için fayda sağladığı gibi öğretmenlerin de işini kolaylaştırmaktadır. Konu çerçevesini genişletme ve öğrencileri konuya yoğunlaştırmada rahatlık sağlar. Öğrencinin sınıf dışındaki dünyaları sınıf içinde değerlendirebilmesine olanak sağlar. Eğitim materyalleri eğitim teknolojisinin en temel ögesidir. Kaliteli bir eğitimden bahsedilecekse teknolojiden faydalanan; iyi planlanmış eğitim materyallerinde de bahsetmek gerekir.

3.2.1.4. Yönetici Vasfı

Eğitim kurumunun yöneticileri, öğrenme ortamını oluşturmaktan sorumludurlar. Tüm çalışanların hizmet sürecine katılmalarını sağlamak için öğrenci, öğretmen, diğer çalışanlar ve diğer paydaşları motive etmeleri gerekir. Herkesin katılımının sağlanması TKY felsefesinin temelidir. Tam katılımı organize etmek yöneticinin görevidir (Dahlgaard ve diğerleri, 1995:456).

Eğitim yöneticilerinin farklılaşan yönetim stilleri karşısında kendilerini yenilemeleri gerekir. TKY’de bu yeni rol vizyoner liderliktir. Vizyoner lider, okulun misyonunu ve vizyonunu biçimlendiren ve ileri görüşlülük özelliğine sahip liderdir. Gelecekteki okul, örgütsel öğrenmeyi odak noktası haline getirecek yeni bir kültürü benimseyecektir. Bu kültürü kuruma adapte edecek ve yayacak olan kişi yöneticilerdir (Çakıl, 2006:63).

Vizyoner liderlik, organizasyonun tamamı veya büyük bir bölümü için gerçeklere dayanan, güven verici, istendik bir gelecek vizyonu yaratabilme ve ifade edebilme yeteneğidir. Vizyon ne kadar ileri görüşlü bir mantıkla oluşturulursa

geleceğe yönelik o denli sağlam adımlar atılır. Vizyoner liderin işi vizyon oluşturmaya öncü olmakla bitmez, oluşturulan vizyonu gerçekleştirmek için tüm çalışanlara bilgi verir ve kaynakları bu amaç uğruna kullanmayı sağlar. Vizyoner lider sadece vizyon belirleyici değil aynı zamanda vizyona yönelik örnek hareketlerde bulunandır (Robbins, 2000:144-145).

Etkili okullarda liderler, öğrenmenin sürekli devam eden ve herkesi ilgilendiren bir kavram olduğuna inanırlar. Bu okullarda lider; vizyonu çalışanlara aktarır, vizyonu paylaşır. Kurumsal bağlılığı oluşturmak için gerekenleri yapar.

Etkili yöneticiler, otorite kurmak ya da korkutmak gibi çağ dışı kalmış stratejileri izlemezler. Onlar çalışanlarıyla takım ruhu oluşturarak iş arkadaşı rolüne bürünürler. Okul yöneticileri etkili bir okul yaratmak istiyorlarsa, okulun var olma nedenini herkese net ifadelerle açıklamalı ve bu amaçlar uğruna çalışanlarını motive edebilmelidir (Özdemir, 2000:46).

3.2.2. Süreç Boyutu

Toplam kalite yönetim felsefesinde eğitim kurumlarının kalitesinin artırılması ve bu sayede eğitimde verimliliğin sağlanması amaçlanmaktadır. Süreçler, girdilerden gelen verileri işleyerek çıktı haline dönüştürme arasında geçen işlemlerdir.

Eğitim süreçleri planlanırken gelişmeye açık, yenilikçi süreçlerin planlanması gerekmektedir. Etkili bir eğitim ortamı sistematik ve objektif verilere dayandırılarak yapılandırılmalıdır. Toplam kalite yönetiminde eğitim sürecinin aşamaları aşağıda belirtilmiştir (Öğüt, 2008:96-97):

- ✓ Kalite kavramını eğitim aşamalarından biri olarak kabul etmek
- ✓ Kalite eğitimi verecek kişileri belirlemek
- ✓ Eğitim hedeflerinin tanımlanması
- ✓ Eğitim programlarının ve materyallerinin hazırlanması
- ✓ Eğitimin değerlendirilmesi

3.2.3.Çıktı Boyutu

Kaliteyi yaşadığımızda, karşılaştığımızda hepimiz biliriz; ancak onu tanımlamak ve açıklamak güçtür. Günlük yaşamımızda, özellikle kalitenin düzenli bir biçimde bize sağlandığı durumlarda, onun doğal olarak var olduğu izlenimine kapılırız. Kalitenin önemini, genellikle onun yokluğundan kaynaklanan hayal kırıklığı ve zaman kaybını yaşadığımızda anlarız. Kalite, mükemmeli olağandan ayıran şeydir. Eğitimde de başarı ile başarısızlık arasındaki farklılıklar giderek kalitenin sonucu olmaktadır (Ensari, 1999:9).

Kalite etkililiğinde çıktılar aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- ✓ İstatiksel Verilere Dayalı Başarı Ölçümleri
- ✓ Davranışsal Etkiler
- ✓ Bir Sonraki Eğitim Döneminde Başarı
- ✓ Eğitim Bitimindeki Durum

Özgüven (1997:50)'e göre eğitimin kalitesi; öğrencinin geçer not alması ya da okulun teknik imkanlarıyla ölçülmez. Eğitimin kalitesini asıl belirleyen nitelik, öğrenci için belirlenen hedef ve davranışların kazandırılıp kazandırılmadığıdır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

MALCOLM BALDRİGE ULUSAL KALİTE ÖDÜLÜ

EĞİTİM KRİTERLERİ

Bu bölümde araştırmanın çatısını oluşturan Malcolm Baldrige Ulusal Kalite Ödülü Eğitim Kriterleri açıklanmaktadır. Bu açıklama yapılırken kaynak olarak Ulusal Standartlar ve Teknoloji Enstitüsü resmi web sitesinde yayınlanan Baldrige Eğitim Kriteri kitabından yararlanılmıştır (NIST, 2009).

Malcolm Baldrige Eğitim Kriteri örgütsel öz değerlendirmenin kullanışlı hale gelmesine bir temel oluşturur. Eğitim Kriterinin ABD kuruluşlarında verimliliği artırmada 3 önemli görevi vardır:

- ✓ Örgütsel performans uygulamalarını, yeteneklerini ve sonuçlarını geliştirmeye yardım etme,
- ✓ Eğitim kuruluşları ve ABD'deki her tür kuruluş arasında en iyi örnekleri tespit ederek bilgi paylaşımı ve iletişim imkanı yaratma,
- ✓ Performans yönetimi, örgütsel planlama, öğrenme fırsatları konularında bir iş aracı olarak hizmet etme.

Eğitim Kriteri performans mükemmelliği açısından 3 işlev gerçekleştirir. Bu işlevlerin amacı örgütsel performans yönetimi için örgütlere bütünlük bir yaklaşım sağlamaktır.

Bu işlevler:

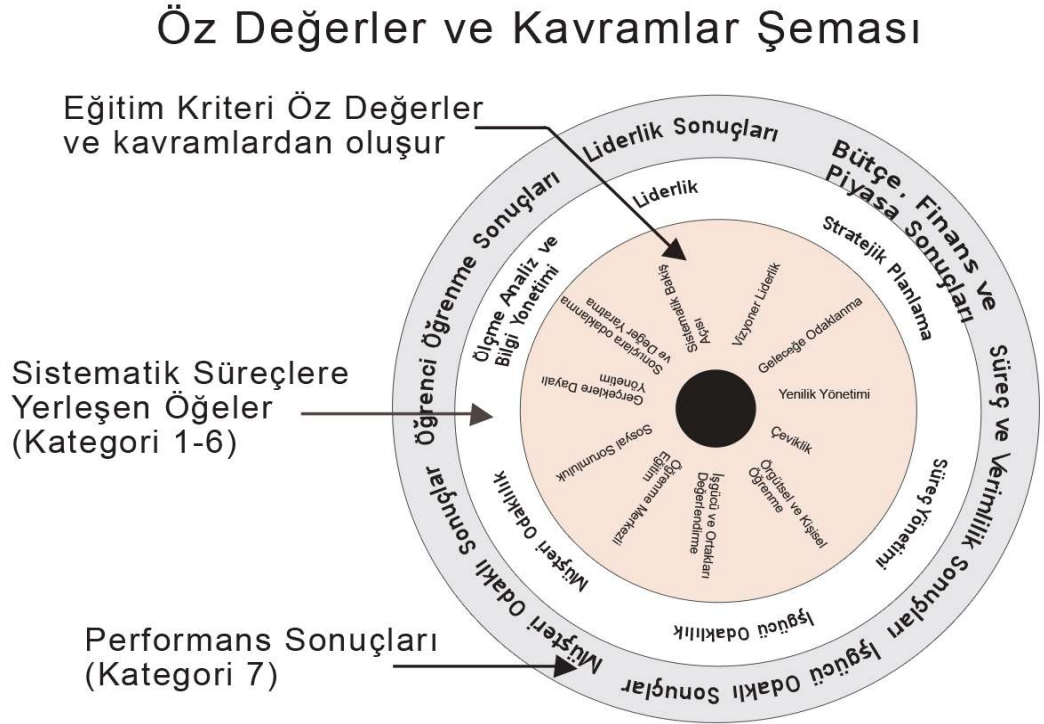
1. Eğitim kalitesine ve örgüt devamına katkı sağlayan öğrenciler ve paydaşlar için geliştirilebilir değer yaratma ve bu değeri yayma
2. Tüm örgütü kapsayan verimlilik ve yetenekleri geliştirme
3. Örgütsel ve kişisel öğrenme

4.1. Öz Değerler ve Kavramlar:

Eğitim kriterleri, birbiriyle bağlantılı olan aşağıdaki öz değerler ve kavramlar ile şekillenir:

- ✓ Vizyoner liderlik
- ✓ Öğrenme merkezli eğitim
- ✓ Örgütsel ve kişisel öğrenme
- ✓ İşgücü üyeleri ve ortakları değerlendirme
- ✓ Çeviklik
- ✓ Geleceğe odaklanma
- ✓ Yenilik yönetimi
- ✓ Gerçeklere dayalı yönetim
- ✓ Sosyal Sorumluluk
- ✓ Sonuçlara Odaklanma ve Değer Yaratma
- ✓ Sistem Perspektifi

Şekil 6: Özdeğerler ve Kavramlar Şeması



Kaynak: NIST, 2009, s.52.

Bu değerler ve kavramlar yüksek performanslı organizasyonlarda bulunması gereken davranışlar ve inançlardır. Bunlar geri bildirim yaratan sonuç odaklı bir çatının içinde önemli performans ihtiyaçlarının belirlenmesinde ve entegre edilmesinde bir temel oluştururlar.

4.1.1. Vizyoner Liderlik

Organizasyonun üst yöneticileri emirler verirler. Bunun yanında öğrenci odaklı, öğrenmeye elverişli bir örgüt iklimi; açık ve gözle görülür değerler oluşturur ve yüksek beklentiler içine girerler. Bu emirler, değerler ve beklentiler tüm paydaşların gereksinimleriyle dengeli olmalıdır. Liderler; performans mükemmelliğini sağlamak için strateji, sistem ve yöntemler oluşturmayı; bilgi ve yeteneklerin düzenlenmesini ve örgütsel sürdürülebilirliği garanti altına almalı, yenilenmeyi teşvik etmelidirler. Tanımlanan değerler ve stratejiler tüm

organizasyonun eylem ve kararlarına yardımcı bir rehber olmalıdır. Üst yönetim tüm çalışanlarını örgüte katkıda bulunmaya, gelişim ve öğrenmeye, yenilikçi olmaya ve değişimleri istekle kucaklamaya teşvik etmeli, onlara ilham kaynağı olmalıdır. Üst yönetim çalışanların performansları ve hareketlerinde örgütün yönetim kuruluna karşı sorumludur. Yönetim kurulu tüm paydaşların hareketlerinden ve üst yönetimin liderlerinden sorumlu olmalıdır.

Üst yönetim; etik davranışları; planlama, iletişim, işgücüne koçluk etme, gelecekteki liderleri eğitme, örgütsel performans öngörülerini ve işgücü üyelerinin geliştirilmesinde bir örnek teşkil etmelidir. Bir örnek teşkil edecek şekilde üst yönetim liderleri; tüm örgüt çapında liderlik, taahhüt ve başlangıçlardaki kurallar, değerler ve beklentileri destekleyebilirler.

4.1.2. Öğrenme Merkezli Eğitim

Tüm öğrencilerin potansiyellerini en üst seviyeye çıkarmak için, eğitim kurumları onlara başarı fırsatları yaratacak fırsatlar verebilmek için uğraşırlar. Öğrenme merkezli eğitim; bu amacı öğrencilerin gerçek gereksinimlerini belirleyerek onları eğitimin odağına koyarak uygular. Söz konusu gereksinimler pazar ve çevreden de gelebilir.

Öğrenme merkezli eğitim uygulayan bir eğitim kurumunun bu gereksinimleri tamamen anlaması ve başarılı bir müfredata yerleştirmesi, gelişime yönelik deneyimler yaratması gerekir. Örneğin teknolojideki gelişmeler ve dünya ekonomileri problem çözmede ve bilgiyi yönetmede çok yeni talepler doğurmaktadır. Analistlerin çoğu öğrencilerin aktif öğrenmesine katkıda bulunacak her tür iş çevresini hazırlamaya ve bu iş çevresi için öğrencileri hazırlamaya katkıda bulunmaya çalışmaktadırlar. Eğitsel hizmetler; öğrenme ve başarmaya yönelik etkili öğrenme ve etkili öğretme gerekleri üzerinde durmak zorundadır.

Öğrenme merkezli eğitim stratejik bir kavramdır. Oluşan öğrenci, paydaş ve çevre gereksinimlerine ve değişimlere karşı sürekli bir duyarlılık gerektirir. Öğrenci

öğrenmesi, tatmini ve devamlılığını sağlayan faktörler konusunda sürekli bir emek gerektirir. Ayrıca eğitim sektöründeki değişimleri de tahmin etmek önemli bir avantaj olacaktır. Bu nedenle, öğrenme merkezli eğitim; öğrenci, paydaş ve piyasadaki değişimlere hızlı ve esnek bir şekilde cevap verebilmenin yanı sıra teknolojideki gelişmeler ile rakiplerin program ve hizmetleri hakkında sürekli uyanık olmayı gerektirir. Ayrıca, öğrenme merkezli eğitim tek başına yeterli değildir. Sektörde farklılıklar yaratabilmek gerekir. Bu farklılaşma, hizmetlerdeki yenilikler, program kombinasyonları, mekanizmalara çoklu erişim, hızlı yanıt verebilme ve özel ilişkiler şeklinde olabilir. Öğrenme merkezli eğitimin ayırıcı özellikleri şunlardır:

- ✓ Yüksek beklentiler ve üstün performanslar tüm öğrenciler için düzenlenir ve değerlendirmeye dâhil edilir.
- ✓ Öğretmenler; öğrenci farklılıklarının bilincine varırlar. Öğrencilerin farklı hızlarda ve farklı yöntemlerle öğrendiklerini bilirler. Öğrenme desteklenerek, rehberlik edilerek ve örgüt ikliminin teşvikiyle gerçekleştirilir.

Böylece, öğrenme merkezli eğitim; öğrenme seviyesini artıracak öğretim metotlarını sürekli araştırmayı gerektirir. Ayrıca, organizasyon öğrencilerin bireysel olarak iyi tanımalı ve onlara uygun teknikler uygulamalıdır.

4.1.3. Örgütsel ve Kişisel Öğrenme

Örgütsel performansı en üst düzeyde başarabilmek için sistematik süreçler yoluyla elde edilen bilginin paylaşılmasını kapsayan örgütsel ve kişisel öğrenmeye yönelik etkili bir yönetim yaklaşımı gerekir.

Örgütsel öğrenme hem varolan yaklaşımların sürekli iyileştirilmesini hem de yeni amaçlar ve yaklaşımlara yönelik önemli değişim veya yenilenmeleri kapsar. Öğrenme tüm örgüt işlerine yerleştirilmelidir. Bunun için öğrenme:

1. Günlük işlerin bir parçasıdır,
2. Kişisel bazda, iş üniteleri bazında, bölümler bazında ve örgütsel bazda olmak üzere tüm aşamaları kapsamalıdır,

3. Problem çözmeye yöneliktir,
4. Tüm örgüt içinde bilgi paylaşımı ve yapılanmaya odaklıdır,
5. Yenilenmeye ve anlamlı değişimlere yardım eder.

Öğrenme için kaynaklar; akademisyenlerin ve öğretmenlerin fikirleri, eğitim ve öğretim araştırma bulguları, öğrenci ve paydaş girdileri, en etkili uygulamaların paylaşılması ve kıyaslanması olarak sayılabilir. Örgütsel öğrenme sayesinde beklenen sonuçlar:

- 1- Yeni ve geliştirilmiş programlar, ürünler ve hizmetler sayesinde öğrenci ve paydaşlar açısından bir değer yaratılır,
- 2- Yeni eğitsel fırsatlar geliştirilir,
- 3- Yeni ve iyileştirilmiş süreçler geliştirilir,
- 4- Hatalar, farklılıklar ve atıklarla ilgili maliyetler azaltılır,
- 5- Döngüsel zaman performansı iyileştirilir,
- 6- Tüm kaynakların kullanımında etkililik ve verimlilik artar,
- 7- Sosyal sorumluluklar ve kamuya hizmet konularında başarı elde edilir.

İşgücü elemanlarının başarısı kişisel öğrenme ve yeni beceriler kazanma amacına yönelik imkânların artırılmasıyla mümkündür. Liderlerin başarısı da bu tür imkânlara erişebilmelerine bağlıdır. Kişisel gelişme fırsatları arasında bilgisayar tabanlı veya web tabanlı eğitim, uzaktan eğitim gibi güncel avantajlar da sayılabilir.

Anlaşıldığı üzere, öğrenme sadece daha iyi eğitim programları ve hizmet değil; aynı zamanda işgücü tatminini ve esnekliğini artıran bir unsur olarak da görülebilir.

4.1.4. İşgücü Üyeleri ve Ortakları Değerlendirmek

Bir organizasyonun başarısı işgücü ve ortaklarını etkin şekilde değerlendirebilmesine bağlıdır. Bu iş ortamında görevler açık ve net olarak tanımlanmalı, performans ölçümleri yapılmalıdır. İş ortamları iş sağlığına uygun, güven verici ve işbirlikçi özelliklerde olmalıdır. Ek olarak, başarılı organizasyonlar

elemanları ve ortakları için gerekli altyapı, bilgiye kolay erişim imkânı, becerilerini ve yaratıcılıklarını kullanma fırsatı sağlar. Bu fırsatlar çalışanlar ve ortaklar için motive edici özelliğindedir.

İşgücünü değerlendirmek; onların bağlılığını, memnuniyetini, gelişim ve sağlığını garanti altına almak demektir. Bunları sağlamak için daha esnek bir iş ortamı sağlanmalı ve çalışanların özel hayatlarındaki gereksinimler de göz ardı edilmemelidir.

Çalışanlar için fırsatlar; stajlar, iş değişimleri ve gösterilen başarılarla karşı prim ödemeleri şeklinde olabilir.

Öğretmenler için fırsatlar; sadece alanlarındaki bilgileri geliştirmek değil aynı zamanda öğrencilerin öğrenme stilleri ve değerlendirme yöntemleri hakkında ekstra bilgi sahibi olmaları olabilir. Öğretmenler, organizasyon politikalarına, müfredat ve planlara katkı sağlayabilirler.

Liderler, öğrenme merkezli profesyonel gelişim aktivitelerinin gerçekleşmesindeki engelleri kaldırmak zorundadır. İşgücünü süreçlere etkin biçimde katabilmek için üzerinde durulması gereken önemli noktalar şunlardır:

1. Başarılar karşısında liderlerin vaatlerini yerine getirmesi,
2. Düzenli bir maaş sisteminin güvence altına alınması,
3. Organizasyon içinde sürekli gelişim dinamiğinin sağlanması,
4. İşgücünün öğrencilere ve paydaşlara daha iyi hizmet verebilmesini sağlamak ve stratejik hedeflere ulaşabilmesi için örgüt bilgilerinin çalışanlarla paylaşılması,
5. Yaratıcılık ve yenilenme odaklı bir çevreye özendirme,
6. İşgücü için destekleyici bir çevre yaratma

Örgütler, amaçlarına ulaşabilmek için içeride ve dışarıdaki çevrelerini bir ortaklık gibi kullanmalıdır. İç ortaklar olarak düşünülebilecek çalışanları arasındaki etkileşimi de göz önüne almalıdır. Bu amaca yönelik olarak üst yönetim liderleri,

öğretmenler ve diğer çalışanlar arasındaki işbirliği desteklenmelidir. Yüksek performanslı iş takımları oluşturmak ve iş birimlerinin birbirinden kopuk çalışmalarını önlemek gerekir. Bu bağlamda; öğretmenler, diğer çalışanlar ve gönüllüler koordineli çalışmaya teşvik edilmelidir.

Diğer okullar, tedarikçiler, vakıflar, toplum ve sosyal hizmet kurumları düşünülebilir. Örgüte katkı sağlayan tüm kurumlar ise dış ortaklık olarak değerlendirilmelidir.

Ortaklıklar günümüzde önemli bir stratejik avantaj olarak kullanılmaktadır. Başarılı iç ve dış ortaklıklar uzun süreli hedeflerin geliştirilmesinde önemlidir.

4.1.5. Çeviklik

Çeviklik, yani öğrenci ve paydaş ihtiyaçlarına daha hızlı ve esnek cevap verebilme, günümüz rekabet ortamında başarılı olmak için öne çıkan bir kavramdır. Birçok örgüt istek ve ihtiyaçlara cevap verme süresinin önemini fark etmiş ve bu sürenin ölçülmesi üzerine yoğunlaşmıştır. Örgütsel yapının basitleştirilmesinde ve yeni iş süreçlerine geçişte ihtiyaçlara çözüm bulabilme süresinin kısalığı çevikliği gösterir. Eğitim örgütleri için yeni veya acil sosyal konulara çevik bir şekilde çözüm bulabilmek önemlidir.

Zaman yönetimi; giderek daha çok önem kazanmakta ve önemli stratejik ölçümler arasında gösterilmektedir. Zaman kavramı; rutin iş süreçleri, organizasyon, kalite, maliyet, öğrenci ve müşteri odaklılık ve üretkenlik olguları üzerinde kritik bir öneme sahiptir.

4.1.6. Geleceğe Odaklanma

Sürdürülebilir bir örgüt yaratmak için örgütü ve eğitim sektörünü etkileyen kısa ve uzun süreli faktörleri tespit etmek gerekir. Eğitim mükemmelliğini aramak, sürekli büyüme ve sürdürülebilir performans, güçlü bir gelecek oryantasyonu ile

mümkündür. İç ve dış paydaşlar karşısında uzun süreli taahhütler sunabilmek de önemli bir unsurdur.

Örgüt planlama yaparken eğitim sektörü ihtiyaçlarında ve yapılardaki değişimler, mevcut fırsatların gelecekteki durumları, öğrenci ve paydaş beklentileri, yeni ortaklık fırsatları, işgücü gereksinimleri, teknolojik gelişmeler, öğrenci özelliklerindeki değişimler, toplumun beklentileri ve ihtiyaçları, rakip örgütlerdeki stratejik hareketler gibi pek çok unsuru tahmin edebilmelidir. Stratejik hedefler ve kaynaklar bu unsurların etkilerine göre uyarlanmalıdır.

Uzun süreli önemli yatırımlardan birisi de öğretmenlerin eğitilmesidir. Ayrıca liderler de, değerlendirme sistemi kapsamındaki pratik uygulamalar ve öğrenme stilleri hakkında donanımlı olmalıdır. Özet olarak geleceğe odaklanma örgütün ileri görüşlü adımlar atmasını gerektirir. Bu amaca yönelik önemli dinamikler aşağıdaki gibi gruplandırılabilir:

- ✓ Liderler, işgücü ve tedarikçilerin eğitimi ve gelişimi,
- ✓ Etkili planlama,
- ✓ Yenilenme için fırsatlar yaratma,
- ✓ Sosyal sorumlulukları önceden tahmin etme.

4.1.7. Yenilik Yönetimi

Yenilenme; bir örgütün programlarında, hizmetlerinde, süreçlerinde, işlemlerinde ve iş modellerinde gelişim amacına yönelik anlamlı değişimler yaratmaktır. Yenilenme, örgüt performansına yeni boyutlar kazandırmada lider konumdadır.

Günümüzde yenilenme artık bir araştırma konusu olmuştur. Yenilenme, iş sistemleri ve iş süreçlerindeki tüm aşamalar ve değerler için önemlidir. Yenilenme eğitim sektörünün bir parçasıdır, bu nedenle örgütler yenilenme yönetimi üzerinde durmak zorundadır.

Yenilenme örgüte bağlı insanların bilgi birikimiyle şekillenir. Bu bilginin örgüt içinde yayılmasını sağlama örgüt yenilenmesi açısından kritik öneme sahiptir.

4.1.8. Gerçeklere Dayalı Yönetim

Örgütler performans analizlerine ve ölçümlere bağlı hareket ederler. Bu ölçümler kritik süreçler ve sonuçlar hakkında önemli veri ve bilgiler sağlarlar. Performans yönetiminde bu önemli bilgiler kullanılır. Performans ölçümü; öğrenci öğrenmesine odaklıdır, ki bu da kapsamlı ve gerçek verilere dayanan ölçümlerle (girdiler, çevresel veriler, performans verileri, maliyet verileri, kıyas verileri, işgücü verileri, süreç performans ölçümleri, işlevsel performans ölçümleri v.b.) mümkündür.

Ölçülmesi gereken alanlar; öğrencilerin özgeçmişleri, öğrenme stilleri, talepler, akademik fırsatlar ve sınırlılıklar, eğitsel gelişmeler, sınıf yönetimi, hizmet memnuniyeti, ders dışı aktiviteler, öğrenimi bırakan ya da yeterli görülen öğrenci oranları olabilir.

Değerlendirmeyi desteklemek, karar almak, iyileştirme ve yenilenme için daha kapsamlı ve anlamlı bilgi etmek için analiz süreci önemlidir. Analizler, yönetim metodundaki değişimler, iş süreçleri, planlama gibi örgüt için önemli olan birçok aşamaya yarar sağlar. Ayrıca rakiplerle örgütü kıyaslama imkanı verir. Örgütün seçtiği ölçümler ve göstergeler; işlevsel, finansal ve sosyal performans gelişimi amacına yönelik çok iyi araçlardır. Öğrencilere ve paydaşlara bağlı olan kapsamlı ölçümler ve göstergeler; örgütün tüm süreçlerinin düzenlenmesini sağlar. Ölçümler ve göstergeler karar alma mekanizmalarının sağlam ve hızlı karar almalarını sağlar. Süreç verilerinin analizi yoluyla örgüt amaçlarına daha yatkın süreçler geliştirilmesi sağlanabilir.

4.1.9. Sosyal Sorumluluk

Bir örgütün liderleri toplumun refahı ve yararına olacak sosyal sorumlulukları vurgulamalıdır. Liderler etik anlamda çalışanlarına örnek olmalıdır. Projelerini

toplum yararına olacak şekilde düzenlemelidir. Örgütün tüm süreçlerinde bu sosyal sorumluluklara uygun planlamalar yapılmalıdır. Ayrıca örgütler, doğal kaynakları korumaya ve atıkları azaltılmaya çalışmalıdır.

Örgütler, kanun ve kurallara uymanın yanı sıra bunları işleyerek olması gerekenin de üstüne çıkarak süreçlerine katmalıdır. Örgütler paydaşlarıyla yaptıkları alım satım işlemlerinde ve etkileşimlerinde etik kurallara uymak zorundadır. Etik hizmet sağlamak önemli bir gereksinimdir ve örgütün yönetim kurulu tarafından denetlenir.

Sosyal anlamda fayda sağlamak için örgütler aşağıdaki amaçlara yönelik çalışabilirler:

- ✓ Toplumun eğitim seviyesini artırma
- ✓ Çevre mükemmelliği
- ✓ Doğal kaynakları koruma
- ✓ Kaliteyle ilgili çalışmaları paylaşma

Liderlik bu amaçlara uygun olarak bir rol model olmayı gerektirir. İdeal lider; yönettiği kurumun etik değerlere; kanun ve kurallara göre hareket etmesinde öncü olmalı ve süreçleri bu hususlar ışığında planlamalıdır.

4.1.10. Sonuçlara Odaklanma ve Değer Yaratma

Bir örgüt performans ölçümlerinde kritik sonuçlara odaklanmalıdır. Sonuçlar; öğrenciler ve önemli paydaşlar (toplum, aileler, çalışanlar, işgücü, tedarikçiler, ortaklar ve halk) için değer oluşturma amacıyla kullanılmalıdır.

Öğrenciler ve önemli paydaşlar için değer yaratarak, örgüt topluma katkı sağlar. Örgütsel strateji, önemli paydaş gereksinimlerine göre oluşturulmalıdır. Bu durum planların ve eylemlerin daha sağlıklı olmasını sağlar ve paydaş memnuniyetini güvence altına alır.

4.1.11. Sistem Perspektifi

Baldrige Eğitim Kriteri örgüt yönetimi ve performans mükemmelliğinin başarılması amacına yönelik sistematik bir bakış açısı sağlar. Baldrige Eğitim Kriteri'ndeki 7 kategori, öz değerler ve puanlama rehberleri bu sistemi oluşturan öğelerdir. Bunların yanında özel sentezler, düzenlemeler ve entegrasyon gerektirir.

Sentezler; tüm organizasyonu ilgilendiren, önemli eğitsel katkılar sunan öğeleri (öz yetkinlikler, stratejik hedefler, eylem planları ve iş sistemleri) içerir. Düzenlemeler; örgüt planları, eylemleri, süreçleri ve yapılan ölçümlerin Baldrige Eğitim Kriteri'ndeki gereksinimlere bağlı olarak ayarlanmasıdır. Entegrasyon bu düzenlemeler ışığında gerçekleştirilir.

Sistem perspektifi, liderlerin öğrenciler ve paydaşlar konusunda stratejik kararlar almalarını gerektirir. Bu ifadeye göre liderler; örgütte olan bitenleri takip etmeli, geribildirim vermeli ve sonuçlara odaklı performans yönetimi politikası izlemelidir. Sistem perspektifi: istatistiksel ölçümler, göstergeler, öz yetkinlikler ve örgütsel bilginin etkin olarak kullanılmasıdır.

4.2. Eğitim Kriterinin Temel İlkeleri

Baldrige Eğitim Kriteri 5 temel ilkeye sahiptir:

4.2.1. Sonuç Odaklılık

Kriter örgütsel performansın ölçümünde aşağıdaki alanları baz alır:

- ✓ Öğrenci öğrenme sonuçları
- ✓ Müşteri odaklı sonuçlar
- ✓ Bütçe, finans ve piyasa sonuçları
- ✓ İşgücü odaklı sonuçlar
- ✓ Sosyal sorumluluklar ve yönetsel sorumlulukları da kapsayan liderlik becerilerine dayalı sonuçlar

Bu sonuçların net ölçümlerinin bir araya toplanmasıyla hazırlanacak stratejik hedefler örgüt ihtiyaçlarını karşılaması açısından sağlıklı olur.

4.2.2. Esneklik

Baldrige Eğitim Kriteri, gereksinimlere odaklanmış sonuçlardan ibarettir. Kriter aşağıdaki sebeplerden dolayı esnek bir yapıda olmalıdır:

- ✓ Prosedürlere, araçlara ve yapılara değil sonuçlara odaklıdır.
- ✓ Araçların, tekniklerin, sistemlerin ve örgütsel yapıların seçiminde örgüt tipi ve büyüklüğü, örgütsel ilişkiler, örgütün hangi gelişim aşamasında olduğu, yapabilecekleri ve işgücüne karşı sorumlulukları göz önüne alınır.
- ✓ Yaygın prosedürlere değil örgütün ortak gereksinimlerine odaklanır.

4.2.3. Eğitsel Temalara Uyumluluk

Baldrige Eğitim Kriterleri; birçok önemli eğitim kavramını ve eğitim örgütlerinin özel ihtiyaçlarını göz önünde bulundurur. Bu bağlamda:

- ✓ Öncelikle öğrenme ve öğretmeye odaklıdır. Çünkü bu iki kavram eğitim örgütlerinin öncelikli amaçlarıdır.
- ✓ Tüm eğitim kuruluşları için öğretim odak noktasıdır. Bu amaca yönelik olarak çok çeşitli misyonlar, roller ve programlar olmalıdır (ilk ve ortaöğretim okulları, ticaret liseleri, mühendislik okulları veya araştırma yapılabilecek kurumlar gibi).
- ✓ Öğrenciler en önemli müşterilerdir. Fakat aileler, çalışanlar, diğer okullar ve cemiyetler gibi diğer paydaşlara da değer verilmelidir.
- ✓ Mükemmellik kavramının üç bileşeni vardır:(1) Çok iyi tasarlanmış ve çok iyi yönetilen değerlendirme stratejileri, (2) Özellikle öğrencilerin öğrenme seviyeleri olmak üzere kritik göstergelerde yıldan yıla olumlu sonuçlar gözlenmesi, (3)Diğer eğitim kurumlarıyla karşılaştırmalara bakarak gelişime odaklanan etkin liderlik pozisyonu.

4.2.4. Örgüt Hedefini Benimseme

Eğitim Kriteri; örgüt çapında yayılmış hedeflere ulaşmak için sistematik bir bakış açısını benimser. Kriterde; iş döngülerinin, süreçler ve sonuçlar arasındaki geribildirimler sayesinde planlandığı görülmektedir. İş döngüleri geliştirilirken 4 temel adımdan faydalanılır:

1. Süreçlerin planlanması, ölçme yöntemlerinin seçilmesi ve gereksinimlerin belirlenmesi (Yaklaşım(Approach))
2. Planların yönetilmesi (Yayılma (Deployment))
3. Hizmeti değerlendirme, yeni bilgiler elde etme, yenilenme için fırsatlar belirleme (Öğrenme (Learning))
4. Değerlendirme bulgularına göre planları revize etme((Integration))

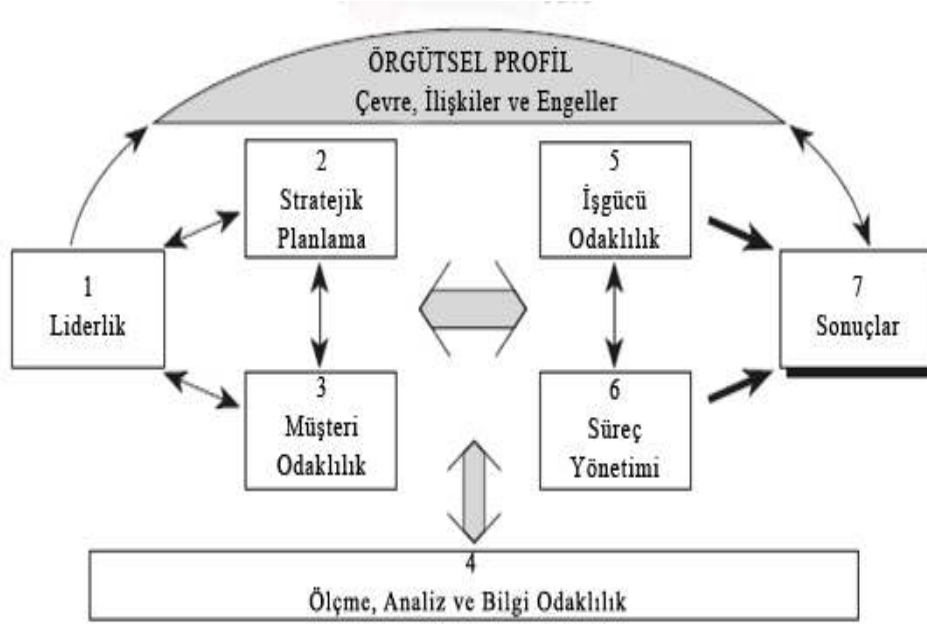
4.2.5. Hedef Bazında Değerlendirme

Eğitim Kriteri ve puanlama rehberleri iki temel değerlendirme sisteminden ibarettir. Eğitim Kriteri 18 performans artırıcı gereksinimden oluşan bir veri setine sahiptir. Puanlama rehberleri ise “süreç” ve “sonuç” boyutlarına ve bunların her birine bağlı alt ölçütlere göre ayrıntılı bir şema oluşturulmasını sağlar.

Değerlendirme sonucunda kurumun zayıf ve güçlü yanları belirlenir. Bu şemalar sayesinde örgütün performans değerlendirmesine aldığı tüm alanlara katkı sağlayacak eylem planları ve geniş çaplı stratejiler oluşturulabilir. Bu tanımlayıcı değerlendirme şeması; her tip kuruluş için yararlı bir yönetim aracıdır.

4.3. Eğitim Kriteri İçin Performans Mükemmellik Çatısı

Şekil 7: Baldrige Performans Mükemmellik Çatısı



Kaynak: NIST, 2009, s.4.

4.4. Örgütsel Profil

Örgütsel profil örgüt hakkında genel bir bakış açısı sağlar. Profil; örgütün çalıştığı alanı, örgütün kritik bağlantılarını, rekabet çevresini ve performans geliştirme yaklaşımını açıklar. Örgütsel profil, örgütü tanımak için oluşturulan bir çatıdır. Bu özellikleriyle profil, Baldrige gözlemcileri ve jürilerine yardımcı olması açısından önemlidir. Ayrıca örgütün 7 kategorideki kriter maddelerine uygunluk durumunu açıklamak için bir rehber konumundadır.

Örgütsel profil, iş çevresini şekillendirirken kritik iç ve dış faktörleri anlamayı sağlar. Misyon, vizyon, değerler, öz yetkinlikler, rekabet ve işbirliği çevresi, stratejik zorluklar ve avantajlar gibi söz konusu faktörler; kurumun mevcut işleyişine ve gelecekte alınacak kararlara etki eder.

Bu yönleriyle, örgütsel profil örgütün baştan başa analiz edilerek tanınmasına yardımcıdır. Bu analiz sırasında örgütün şuanda ve gelecekteki başarısı, bu başarıyı devam ettirebilmesi için kritik gereksinimleri, fırsatları, örgüt yönetim sistemleri gibi ögeler ele alınır.

4.4.1. Örgütsel Tanım: Kritik Örgütsel Özellikler

Bu madde örgütsel çevreyi şekillendiren temel özellikler ve örgütün bağlantılarını gösterir. Ayrıca örgütün yönetim sistemini de açıklar. Amaç örgüt şemasını kriter gereksinimlerine cevap verecek şekilde düzenlemektir. Baldrige Eğitim Kriteri bu maddeye yönelik aşağıdaki sorulara cevaplar arar:

Tablo 1: Örgütsel Tanım Kriterleri

Örgütsel Tanım: Kritik Örgütsel Özellikler Nelerdir?
<i>a)Örgüt Çevresi</i> 1)Örgütün temel eğitim programları, ürün ve hizmetleri nelerdir? Eğitim programları, ürün ve hizmetler gerçekleştirilirken kullanılan teknikler nelerdir? 2)Örgütsel kültürün kritik özellikleri nelerdir? Örgütün amacı, vizyonu, misyonu ve değerleri nelerdir? 3)İşgücü profili nasıldır? İşgücü dağılımı nasıl konumlanmıştır? Eğitim seviyeleri nasıldır? Misyonu başarmada çalışanları motive edici faktörler nelerdir? 4)Örgütün sahip olduğu fırsatlar, teknolojiler ve ekipmanlar nelerdir? 5)Örgüt çevresi nasıl düzenlenmiştir? Yasal ve yerel standartlara uygun mudur? Müfredat, programlar ve değerlendirmeler nelerdir? Sağlık ve güvenlik sistemleri nasıl işlemektedir? Yönetici ve öğretmenlerin sahip olması gereken belgeler nelerdir? Hizmet tanımları ve sınırları nelerdir? <i>b)Örgütsel ilişkiler</i>

- 1) Örgütsel yapılanma ve yönetim sistemi nasıldır? Yönetim kurulu ve üst liderler arasındaki ilişkiler nasıldır?
- 2) Piyasa, öğrenci ve paydaş gruplandırmaları nasıl yapılmaktadır? Onların kritik beklenti ve ihtiyaçları nelerdir? Bu gruplar bazında beklenti ve ihtiyaçlar arasındaki farklılıklar nelerdir?
- 3) Kritik tedarikçi, işbirlikçi ve ortaklar kimlerdir? Bu paydaşların kritik iş süreçlerindeki rolleri nedir? Bu paydaşlarla ilişkiler düzenlenirken nasıl bir yol izlenmektedir? Bu grupların örgütsel yenilenme süreçlerine etkisi nedir? Tedarikçiler için kritik gereksinimler nelerdir?

Kaynak: NIST, 2009, s.4.

Açıklamalar:

- ✓ “Amaç”, “vizyon”, “misyon”, “değerler” ve “öz yetkinlikler” gibi terimlerin kullanımı her örgüte göre farklılık gösterir. Bazı örgütler bu terimlerden bir veya birkaçını kullanırlar. Bununla birlikte, örgütün nasıl ve hangi amaç için ortaya çıktığı veya üst yönetimin gelecekte örgütü nasıl bir boyuta getirmek istedikleri gibi örgüt hakkındaki kritik bilgiler bu tanımlamada ortaya çıkar. Bu açıklık örgütün geleceğini etkileyecek kritik kararların ortaya çıkmasına yardım eder.
- ✓ Bu açık tanımlama; örgütsel sürdürülebilirlik ve rekabet yönetiminin merkezindedir. Temel yetkinliklerin iyi bir şekilde yönetimi pazarda farklılaşmayı sağlar. Stratejik rota güçlü yönlerle göre düzenlenirse stratejik bir avantaj sağlanmış olur. Ayrıca bu durum yetkinliklerin sürdürülebilir ve geliştirilebilir olmasını sağlar.
- ✓ Düzenlenmiş yasal mevzuat, kurumun gereksinimleri ve işlerin nasıl yürümesi gerektiğini belirler. Bu mevzuatın iyi anlaşılması etkili, işlevsel ve stratejik kararların alınabilmesi açısından gereklidir. Ayrıca kurumun yasal

mevzuatlara, düzenlemelere ve standartlara hangi düzeyde uyduğunun anlaşılması önemlidir.

- ✓ Üst yönetimlerin şeffaf bir şekilde denetlenebilmesi tanımlamada önemli bir faktördür. Üst yönetimler hazırladıkları raporlarla yönetim sistemlerini ayrıntılı bir şekilde tanımlarlar. Üst yönetimin performansı örgüt tanımlaması yapılırken bağımsız bir kurul tarafından incelenir. Kurulun bağımsızlığı ve hesap verebilirliği yönetim yapısındaki kritik noktalardır.
- ✓ Tedarikçiler, örgüt işlerinin yürümesi, korunması veya örgütsel performans başarısının artırılmasında kritik bir rol oynayabilirler. Tedarikçi gereksinimlerinin önceden ya da talep edildiğinde karşılanması önemlidir. Bu gereksinimler esneklik, personel sirkülasyonu, araştırma ve geliştirme, süreçlerin yenilenmesi, programlar, ürün ve hizmetler veya kişiye özel hizmetleri kapsayabilir.

4.4.2. Örgütsel Durum: Örgütün Stratejik Durumu

Bu madde örgütün çalışma ortamındaki rekabet çevresinin stratejik kısıt ve avantajlarını belirlemeyi sağlar. Ayrıca performans geliştirme, örgütsel öğrenme ve yenilenme konularında örgütün bakış açısını gösterir. Amaç; örgütün kritik problemlerini belirlemek ve avantajlı yönleri tanımlayarak sürdürülebilirliğini sağlamaktır. Baldrige Eğitim Kriteri bu maddeye yönelik aşağıdaki sorulara cevaplar arar:

Tablo 2: Örgütsel Durum Kriterleri

Örgütsel Durum: Örgütün Stratejik Konumu Nasıldır?
a) Rekabetçi Çevre 1) Örgütün rekabet pozisyonu nedir? Örgütün eğitim sektöründeki konumu ve büyüklüğü ne durumdadır? Rakiplerin ve işbirliği yapılabilecek kurumların sayıları nedir? Ne tür kurumlarla rekabet veya işbirliği yapılabilir? 2) Rakiplere ve benzer hizmetler veren karşılaştırılabilir kuruluşlara karşı başarı sağlandığını gösteren temel prensipler nelerdir? Rekabetçi konumu etkileyen kritik değişimler neler olabilir? 3) Rekabet ve karşılaştırmada akademik çevrelerden gelen kritik kaynaklar nelerdir? Akademik çevrelerin dışında rekabet için hangi kaynaklardan faydalanılır? Bu verilerin elde edilmesindeki sınırlılıklar nelerdir? b) Stratejik İçerik Örgütün eğitim ve öğrenme, insan kaynakları ve topluma karşı sahip olduğu stratejik avantajları ve zorlukları nelerdir? Örgütün sürdürülebilirliği amacına yönelik stratejik avantajları ve zorlukları nelerdir? c) Performans İyileştirme Sistemi Değerlendirme, örgütsel öğrenme ve yenilenme süreçleri de dahil olmak üzere kritik performans iyileştirme öğeleri nelerdir?

Kaynak: NIST, 2009, s.6.

Açıklamalar:

- ✓ Bir örgütün güçlü yönleri, zayıf yönleri ve fırsatlarının bilinmesi örgütün başarısı ve sürdürülebilirliği açısından önemlidir. Bu bilgiler ışığında eğitsel programlar, teklifler, hizmetler, süreçler, yetkinlikler, diğer örgütlerde bulunmayan eşsiz özellikler, örgütün piyasadaki yerini sağlamlaştırmak için geliştirmek zorunda olduğu yönler tanımlanabilir.
- ✓ Rakiplerin tanınması ve onların kritik özelliklerinin fark edilmesi, örgütün eğitim sektöründeki rekabet avantajlarının saptanması açısından önemlidir. Piyasadaki başı çeken firmalar; mevcut rekabet ortamlarını, günlük bazda performanslarını etkileyen faktörleri ve geleceği etkileyecek faktörleri çok iyi analiz eden firmalardır.
- ✓ Verilerin karşılaştırılmasında eğitim makaleleri, diğer yayınlar, kıyaslama aktiviteleri, ulusal raporlar, konferanslar, yerel bağlantılar ve profesyonel derneklerden faydalanılabilir.
- ✓ Günümüzde örgütlerin işleyişinde; akademik programların yönetimi, farklı hizmet sunabilme veya öğretmen başına düşen öğrenci sayısını makul tutabilme gibi avantajlı yönlerin sağlanması ve sürdürülmesi gibi stratejik konularla karşılaşılabilir. Ayrıca kaliteli eleman alma ve kuruma bağlılığını sağlamak da önemli bir stratejik konudur.
- ✓ Teknolojideki hızlı gelişim örgütün rekabet pozisyonunu ve pazardaki yerini tehdit etmektedir. Geçmişte kullanılan daktiloların yerini kişisel bilgisayarların alması, ankesörlü telefonların yerini cep telefonlarının alması, yazışmaların yerini e-mail ile iletişimin alması gibi teknolojideki takip edilmesi güç gelişmeler rekabet dengelerini sürekli değiştirmektedir. Bu sebeple günümüzde örgütlerin teknolojik gelişmeleri en kısa zamanda tespit edip uyum sağlamaları gerekmektedir.

4.5. Liderlik (Kategori 1)

Liderlik kavramı; üst yönetimin çalışanlara nasıl yol gösterdiğini; örgütsel vizyon, değerler ve performans konusundaki beklentileri nasıl yerine getirdiğini açıklar.

Dikkat edilmesi gereken noktalar; üst yönetimin çalışanlarla nasıl iletişim kurduğu, kişisel liderlik becerilerini nasıl geliştirdiği, kendinden sonra başa geçecek liderlerin eğitim ve gelişmesine yardımcı olacak aktivitelere ne ölçüde katıldığı, örgütsel performansı nasıl ölçtüğü ve sürekli yenilenen bir çalışma ortamı yaratmak için neler yaptığıdır. Ayrıca örgütün yönetim şekli ve örgütün yasal, ahlaki ve sosyal sorumluluklarını ne ölçüde yerine getirdiği de incelenmelidir.

4.5.1. Üst Yönetim Liderliği

Üst yönetimin örgüt için çok kritik sorumlulukları vardır. Üst yönetimin örgütün vizyon ve değerlerini nasıl oluşturduğu ve bu değerlerin kullanım şeklinin tanımlanması gerekir. Dinamik, öğrenci ve paydaş merkezli, yüksek performanslı bir örgüt yaratmak için yöneticilerin neler yaptıklarını incelemek gerekir.

Değer ve direktif oluşturmada, öğrenci ve paydaşlar arasındaki dengeyi sağlamada ve alınan kararlar için örgütsel bir eğilim oluşturmada üst yönetim merkezi bir rol oynar.

Başarılı bir yönetim güçlü bir oryantasyon ve sürekli yenilenmeyi gerektirir. Bu özelliklerle donanmış bir kurumda yetkilerin açıkça belirlendiği, çevik ve sürekli öğrenmeyi benimsemiş bir çalışma ortamı oluşur.

Örgütler; üst yönetimden gelecekteki yöneticileri yetiştirmelerini beklerler. Üst yöneticilerin gelecekte yönetici pozisyonunda olacak kişilere rehberlik etmeleri ve onların eğitim kurslarına katılmaları beklenir. Ayrıca mükemmel örgütlerde üst

yönetici çalışanları motive etmek için ödül ve takdir sistemini doğru ve yerinde kullanmalı ve ödül merasimlerine bizzat katılmalıdır.

Bu maddede üst düzey liderlerin kişisel faaliyetlerinin kurumu nereye yönlendirdiği ve ne kadar ayakta tutabildiği incelenir. Ayrıca kurumun yönetim sistemini, hukuki, etik ve sosyal sorumluluklarını yerine getirip getirmediğini ve çevresindeki önemli topluluklarla dayanışmasını da inceler. Baldrige Eğitim Kriteri bu maddeye yönelik aşağıdaki sorulara cevaplar arar:

Tablo 3: Üst Yönetimin Liderliği Değerlendirme Kriterleri

1.1. Üst Düzey Liderlik: Üst Yönetim Kurumu Nasıl Yönetiyor?
<i>a. Vizyon, Değerler ve Misyon</i> 1) Üst düzey yöneticiler kurumsal vizyonu ve misyonu nasıl oluşturuyorlar? Üst düzey yöneticiler liderlik sistemi içerisinde kurumsal vizyonu ve misyonu, işgücü, temel üreticiler/tedarikçiler/firmalar, ortaklar, öğrenciler ve paydaşlar için nasıl düzenliyorlar? Üst düzey yöneticilerin kişisel faaliyetleri kurumsal değerler ile örtüşüyor mu? 2) Üst düzey yöneticiler hukuki ve etik olarak şekillenen kurumsal çevreyi kişisel bazda nasıl geliştirirler? 3) Üst düzey yöneticiler sürekliliği olan bir kurumu nasıl oluştururlar? Kurumsal performansın gelişmesine yönelik, stratejik hedeflerin, yeniliklerin ve misyonun gerçekleştirildiği ve kurumsal çevikliğe sahip bir ortamı nasıl oluştururlar? Kurumsal ve işgücü öğreniminin/bilincin yüksek olduğu bir ortam nasıl oluştururlar? Kendi liderlik/yöneticilik yeteneklerini nasıl artırıyor ve geliştiriyorlar? <i>b. İletişim ve Kurumsal Performans</i> (1) Üst düzey yöneticiler tüm işgücü ile nasıl bir iletişim ve yakınlık içerisindeler? Üst düzey yöneticiler kurum içerisinde karşılıklı dürüstlüğü dayanan bir iletişim düzenini nasıl sağlarlar? Üst düzey yöneticiler aldıkları önemli kararları nasıl

iletirler? Yüksek performansı teşvik edici, kuruma ve aynı zamanda öğrenci ve paydaşlara odaklanan ödül ve takdir sistemini ne ölçüde etkin kullanıyorlar?

(2) Kurumsal hedeflere ulaşmak, performansı artırmak ve vizyonu gerçekleştirebilmek için üst düzey yöneticiler nasıl bir bakış açısı geliştirirler? Gereken faaliyetleri belirlemek için hangi performans ölçümlerinden yararlanırlar?

Kaynak: NIST, 2009, s.7.

4.5.2. Yönetim ve Sosyal Sorumluluklar

Örgütlerin yönetiminde dikkat edilmesi gereken kritik ölçütlerden birisi de örgütün yasal, ahlaki ve sosyal sorumluluklara uygun olarak yönetilmesidir. Bu bağlamda, örgütün tüm elemanlarının davranışlarının yasal, ahlaki ve sosyal sorumluluklar çerçevesinde olması için yönetimin neler yaptığını incelemek gerekir.

Yönetim; sorumluluk sahibi, bilgiye dayalı işleyen, şeffaf ve gerektiğinde ölçülebilir olmalıdır. Ayrıca paydaşlarına önem vermeli, haklarını korumalı, meraklarını gidermelidir. Performans değerlendirme ölçütlerinin yanı sıra bağımsız eleştiri ve denetimleri de kabullenmelidir.

Performans yönetimi ve performans geliştirme için önemli üç kriter vardır: (1) Davranışların ahlaki olması, (2) Yasalara, mevzuatlara, iş güvenliği ve akreditasyonlara uygunluk, (3) Risk faktörlerini özenli bir şekilde ele almak.

Üst yönetimin bu alanlarda yaptığı ölçümleri örgütle paylaşması gerekir. Örnek alınan örgütler yasalara uygun iş yapmak ve etik davranışlar göstermek konularında kendilerini aşmaya çalışmaktadırlar.

Üst yönetim, örgüt işlerinde yenilenebilir doğal kaynakları koruyan süreçleri teşvik etmelidir. Bu amaca yönelik olarak süreçlerde doğa dostu teknolojilerin kullanımı ve geri dönüşebilen maddelerin kullanılması gerekir. Her boyuttaki örgüt, çevresine sosyal ve ekonomik yönden gelişim fırsatları yaratacak nitelikte olmalıdır.

Sağlanacak katkıların büyüklüğü ve seviyesi, örgütün büyüklüğüne ve iş hacmine bağlıdır. Örgütlerin toplumla iç içe olmaları örgüt yetkinlikleriyle sağlanır. Örgüt toplum dayanışmasına örnek öğrenciler için eğitim ve staj imkanları yaratmada iş çevresinden faydalanılması olarak gösterilebilir. Ayrıca toplumla iç içe olma öğrencilere vatandaşlık değerlerini tanıtır ve sosyal becerilerini artırır.

Bu madde örgütün yönetim sistemini ve yönetici geliştirme politikalarını inceleme fırsatı tanır. Örgütün yasal ve etik duruşunun nasıl korunduğu, sosyal sorumluluklarını nasıl yerine getirdiği incelenir. Baldrige Eğitim Kriteri bu maddeye yönelik aşağıdaki sorulara cevaplar arar:

Tablo 4: Yönetim ve Sosyal Sorumluluk Değerlendirme Kriterleri

1.2. Yönetim ve Sosyal Sorumluluklar: Örgüt Sosyal Sorumluluklarını nasıl idare ediyor ve nasıl yerine getiriyor?
a. Örgütsel Yönetim (1) Örgüt aşağıda belirtilen, yönetim sisteminin temel alanlarını nasıl değerlendirir ve uygular? ✓ İdari faaliyetlerde mali hesap verme sorumluluğu ✓ Vergi sorumluluğu ✓ Uygun görülen şekilde, yürütülen faaliyetlerin saydamlığı ve denetim kurulunun faaliyetlerindeki şeffaflık politikası ✓ İç ve dış denetimde bağımsızlık ✓ Paydaşların çıkarlarının korunması (2) Örgütün en üst yöneticisi de dahil olmak üzere üst düzey yöneticilerin performansları nasıldır? Üst kurulun (denetim yapan ve politika belirleyen kurul) performansını nasıldır? Üst kurul ve üst yönetim kendileriyle ilgili değerlendirmeleri

kendi gelişim politikalarına dahil ediyorlar mı?

b. Yasal ve Etik Duruş

(1) Örgüt sunduğu programların, hizmetlerin, faaliyetlerin, ulaştığı kitleler üzerindeki herhangi bir zararı olduğunda bu konuyu nasıl ele alır? Örgütün faaliyetleriyle ilgili toplumsal kaygılar neler olabilir? Bu kaygılar ışığında, örneğin doğal kaynakların kullanımı gibi konular hakkında neler yapılıyor? Olması gereken şekilde üstün idare, güvenlik, yeterlilik ve yasal şartları sağlamak için uygulanan başlıca uygunluk kriterleri, önlemler ve hedefler nelerdir? Örgüt sunduğu hizmetler ve gerçekleştirdiği faaliyetler esnasında toplumun zararına olabilecek konularda risk analizleri yapıyor mu?

(2) Örgüt tüm etkileşimlerinde etik duruşunu nasıl sağlıyor ve koruyor? Öğrencilerle ve pay sahipleriyle olan etkileşimlerde ve kurum içinde, denetim yapısını kontrol etmek ve etkinleştirmek için uygulanan başlıca yöntemler, önlemler veya göstergeler nelerdir? Etik ihlalleri nasıl kontrol ediliyor ve bunlara nasıl karşılık veriliyor?

c. Sosyal Sorumluluklar ve Önemli Toplulukların Desteklenmesi

(1) Sosyal fayda ve refah, kurum stratejisi ve günlük çalışmaların bir parçası olarak nasıl değerlendirilir? Kurumun katkıda bulunduğu veya bulunacağı sosyal, çevresel ve ekonomik sistemlerin refah düzeyleri nasıl değerlendirilir?

(2) Örgüt önemli toplulukları etkin biçimde nasıl destekler ve güçlendirir? Önemli topluluklar hangileridir? Bu topluluklar nasıl belirlenir? Üst düzey yöneticiler bu topluluklara katkı sağlamak için neler yapıyor?

Kaynak: NIST, 2009, s.8.

4.6. Stratejik Planlama (Kategori 2)

Stratejik planlama; strateji ve eylem planlama, planların örgüt içine yayılması, planları gerçekleştirirken kullanılacak kaynaklar, planların gerçekleştirilme düzeylerinin ölçülmesi, başarı sağlandıysa sürekliliğini sağlamak konularının incelenmesini gerektirir. Eğitim kurumlarında stratejik planlama yapılırken öğrenme merkezli eğitim, uzun süreli örgütsel sürdürülebilirlik ve rekabet

ortamının düzenlenmesi konularına ağırlık verilmelidir. Ayrıca örgütsel öz yetkinlikler hakkındaki kararlar kritik stratejik kararlardır. Birçok örgüt çok başarılı planlar hazırlamakta fakat plan yönetiminde sıkıntı yaşamaktadır. Özellikle piyasadaki taleplerin ani değişimlerinde planı revize etmek konusunda ciddi sorunlar yaşanır. Stratejik planlamada sadece planları oluşturmak değil aynı zamanda onları yönetebilmek de çok önemlidir.

Baldrige Eğitim Kriteri, örgüt mükemmelliğinde üç temel konu üzerinde durur:

1. Öğrenme merkezli eğitim stratejik bir eğitim görüşüdür. Burada odak noktası müşteri bağlılığını yönetme ve yeni pazarlar sağlamaktır.
2. İşlevsel performans gelişimi ve yenilenme üretimi geliştirir. İşlevsel beceriler (hız, geri bildirim ve esneklik) örgütün iş hacmini genişletir.
3. Örgütsel ve kişisel öğrenme günümüzün hızlı gelişen dünyasına ayak uydurabilmek açısından önemli stratejilerdir. Eğitim Kriteri, iş süreçlerine yayılmış gelişim ve öğrenmeyi esas alır.

Stratejik planlama kategorisinin görevleri;

- ✓ Örgütün güçlü yönlerini, zayıf yönlerini, fırsatlarını ve tehditleri saptamak
- ✓ Yenilenebilir kaynakları kullanmak, kalifiye çalışanların iş memnuniyetini sağlamak ve bu elemanları elde tutmak, kısa ve uzun süreli gereksinimler arasında köprü oluşturmak (harcamalar, teknolojik gelişmeler ya da ortakların ve işbirlikçilerin artırılması)
- ✓ Gereksinimleri tespit etmek

Stratejik planlama kategorisindeki gereksinimlerin belirlenmesi piyasada farklı liderlik pozisyonlarını geliştirmek için stratejik düşünmeyi teşvik eder. Bu gereksinimler; özellikle kısıtlı kaynakla temel değişimler yapmak zorunda olduğunda önemli bir stratejik konudur.

Birçok durumda öncelikleri ayarlamak büyük oranda maliyete dayanmaktadır. Ne var ki, örgüt, öğrencilerin özel ihtiyaçları veya sosyal sorumluluklar gibi sadece parayla çözülemeyecek kritik gereksinimlere de sahiptir.

4.6.1. Strateji Geliştirme

Strateji Geliştirme; örgütün öz yetkinlikleri, stratejik sorun ve avantajların belirlenmesini sağlar. Amaç gelecekteki örgüt başarısının güçlendirilmesidir.

Süreçler planlanırken örgüte etki eden tüm kritik durumlar, riskler, zorluklar ve diğer gereksinimlerin anlaşılması gerekir. Diğer eğitim kurumlarının durumları, stratejik konular, çevre örgütlerde kullanılan yaklaşımlar incelenmelidir. Bu alanlardaki gereksinimler açık bir şekilde belirlenmeli ve gelecekteki durum tahminlerine dayalı planlar hazırlanmalıdır. Planlama yapmak, öğrenci ve paydaşların başarıları hakkında gerçekçi bir yaklaşım sağlar. Örgüt; şuan çok düzgün bir şekilde işliyor olsa bile performans hedeflerinin tespit edilmesine ve bu hedeflerin gelecek planlara adapte edilmesine ihtiyaç duyar.

Stratejik planlamanın önemli bir bölümü gelecekte rekabet edilecek veya işbirliği yapılacak çevreyi planlamaktır. Bu planlar fırsatların anlaşılmasına, tehditlerin azaltılmasına yardım eder. Bu çevrenin anlaşılmasında iç ve dış faktörlerin örgüt üzerindeki etkilerinin saptanması gerekir. Dış faktörler; değişen piyasa gereksinimleri, hızla gelişen teknolojiler, değişen öğrenci profili gibi faktörleri içerir. İç faktörler ise öğretmen kadrosu, çalışan kapasitesi, örgüt içi ihtiyaçlar gibi faktörleri kapsar. Strateji geliştirme, örgütün rekabet edilen diğer eğitim kurumları arasında lider bir konuma gelmek için yapması gereken eylemleri kapsar. Rekabetçi lider pozisyon; sadece örgütün yarıştığı çevrenin bilinmesi değil aynı zamanda bu çevreyle nasıl yarışacağını da incelenmesiyle oluşturulur. Örgüt, rakiplerinin güçlü ve zayıf yönlerini ayrıntılı olarak araştırmalıdır. Baldrige Eğitim Kriteri bu maddeye yönelik aşağıdaki sorulara cevaplar arar:

Tablo 5: Strateji Geliştirme Kriterleri

2.1. Strateji Geliştirme: Örgüt Stratejilerini Nasıl Geliştiriyor?

a. Strateji Geliştirme Süreci

(1) Örgüt stratejik planlamalarını nasıl yönetiyor? Planın başlıca aşamaları nelerdir? Başlıca katılımcıları kimlerdir? Bu süreçteki potansiyel kör noktaları nasıl değerlendirilir? Öz yetkinlikler, stratejik zorluklar, ve stratejik avantajlar (Örgüt Profiline belirtilen) nasıl belirlenir? Plandaki kısa ve uzun vadeli zaman dilimleri nasıl oluşturulmaktadır ve stratejik planın bu dilimlere nasıl yerleştirilmektedir?

(2) Örgüt aşağıda verilen başlıca etkenleri nasıl ele alıyor? Stratejik planlama sürecinde bu etkenlerle ilgili bilgi ve verileri nasıl elde ediyor ve nasıl analiz ediyor?

- ✓ Kurumun güçlü yanları, zayıf yanları, (piyasadaki) fırsatları ve tehditleri
- ✓ Erken risk göstergeleri veya teknolojiye önemli değişimler, eğitim programları, halka arzlar ve hizmetler, öğrenci ve toplulukların nüfus bilgileri/özellikleri, piyasalar, öğrenci ve pay sahiplerinin tercihleri, rekabet veya idari çevre
- ✓ Uzun vadeli kurumsal sürdürülebilirlik
- ✓ Stratejik planı yürütme yeteneği

b. Stratejik Hedefler

(1) Başlıca stratejik hedefler ve bunları gerçekleştirmedeki zamanlama kriterleri nelerdir? Bu hedeflerle ilgili önemli amaçlar nelerdir?

(2) Bu hedefler stratejik zorluklar ve avantajlar açısından nasıl değerlendirilir? Yenilenme fırsatları oluşturacak stratejik hedefler nasıl belirlenir? Hedeflerde mevcut ve gelecekteki öz yetkinlikler nasıl ele alınır? Bu hedefler kısa ve uzun dönemdeki zorlukları ve fırsatları karşılayabilecek düzeyde midir? Bu nasıl güvence altına alınır? Hedeflerin tüm öğrenci ve paydaşların ihtiyaçlarına göre düzenlenmesi ve bu ihtiyaçları karşılayabilir nitelikte olması nasıl sağlanır?

Kaynak: NIST, 2009, s.10.

4.6.2. Strateji Yayma

Stratejik hedeflerin eylem planlarına dönüştürülmesidir. Amaç stratejilerin başarılı bir şekilde örgüt hedeflerine yayılmasıdır. Eylem planlarının nasıl oluşturulduğu, iş gücü ve paydaşlara nasıl benimsetildiği önemlidir. Örgütün bu eylem planlarını uygulamada kararlı olması gerekir. Eylem planlarını gerçekleştirmede çalışanları eğitmenin yanı sıra performanslarını düzenli ve doğru bir şekilde ölçmek gerekir. Performans ölçümleri performansların izlenebilmesi açısından kritik önem taşır.

Eylem planları; tüm örgüt stratejilerini destekleyecek ve düzenleyecek, iş gücü planları veya insan kaynakları konularını içerebilir.

İnsan kaynakları alanında planlanabilecek konular; eğitim ve deneyim girişimleri, iş gücünün son teknolojiler hakkında eğitilmesi, görev dağılımlarının yeniden düzenlenmesi ve elemanlara daha fazla yetki ve sorumlulukların verilmesi, iş gücü kapasitesini geleceğe yönelik artırma, bilgi paylaşımı ve örgütsel öğrenme, süreçlerin yeniden düzenlenmesiyle fırsatlar yaratma, çalışan gelişimini desteklemek için iş çevreleriyle işbirliği içinde olma, uzaktan öğrenme ve e-öğrenme konularında çalışanları bilgilendirerek kişisel gelişim imkanları hakkında bilgi verme, performans geliştirme etkinliklerinin tanıtılmasıdır.

Strateji yayma süreçlerinin projelendirilmesi; dinamik ve rekabetçi performans faktörlerinin anlaşılmasını ve takip edilmesini sağlar. Bu izleme süreçleri yoluyla rakip veya işbirlikçi örgütlerdeki yenilik ve değişikliklerin göz önünde tutulması kolaylaşır. Bu takip yönetim için kritik bir teşhis aracıdır. Baldrige Eğitim Kriteri bu maddeye yönelik aşağıdaki sorulara cevaplar arar:

Tablo 6: Strateji Yayma Değerlendirme Kriterleri

2.2. Strateji Yayma: Örgüt Stratejilerini Nasıl Yaymaktadır?
a. Eylem planı geliştirme ve yayma (1) Örgütün kısa ve uzun vadedeki başlıca eylem planları nelerdir? Örgüt programlarında, tekliflerinde ve hizmetlerinde; öğrencilerde, paydaşlarda ve piyasalarda değişiklikler varsa bunlar nelerdir ve örgüt bu değişimlere nasıl ayak uyduracak? (2) Örgüt başlıca stratejik hedeflerini geliştirirken paydaşlara yönelik eylem planlarını nasıl geliştirmekte ve yaymaktadır? (3) Mali kaynaklar ve diğer tür kaynakların zorunlu ihtiyaçlara yetmesinin yanında, eylem planlarını da finanse etmesi nasıl sağlanır? Bu kaynaklar nasıl tahsis ediliyor? Planlarla ilgili mali riskler nasıl yönetiliyor? (4) Planlarda bir değişiklik veya yeni bir planın ortaya konulması gerektiğinde yeni eylem planlarını nasıl oluşturulur ve duyurulur? (5) Kısa ve uzun vadeli stratejik hedefler ve eylem planlarını gerçekleştirmek için başlıca işgücü ve insan kaynakları planları nelerdir? Planlarda işgücünün potansiyel etkileri nasıl yer almaktadır? İşgücü yeterliliklerindeki potansiyel değişiklikler ve kapasite ihtiyaçları nasıl tespit edilmektedir? (6) Eylem planlarını gerçekleştirmek veya takibini yapmak için kullanılan başlıca performans ölçümleri ve göstergeleri nelerdir? Ayrıntılı eylem planı ölçüm sistemi örgütün piyasadaki yerini nasıl etkiler? Ölçüm sisteminin tüm alanlara, öğrenci gruplarına ve paydaşlara etki etmesi nasıl sağlanır?
b. Performans Tasarısı 2.2a(6)' da belirtilen performans ölçümleri ve göstergelerine göre, hem kısa hem de uzun vadedeki planlamalarda oluşturulan her bir zaman dilimindeki performans projeleri nelerdir? Bu projeler nasıl belirleniyor? Şuanki performans sonuçları geçmiştekilerle kıyaslanıyor mu? Öngörülen performans değerlendirilmesi rakiplerinkiyle karşılaştırıldığında nasıl bir tablo ortaya çıkıyor? Rakiplere veya karşılaştırılabilir kurumlara karşı eksik yönler nelerdir?

Kaynak: NIST, 2009, s.11.

4.7. Müşteri Odaklılık (Kategori 3)

Müşteri odaklılık; öğrenci ve paydaşların örgüte bağlılığını ifade eder. Bu bağlamda örgüt; öğrenci ve paydaşlarla iletişim, olumlu ilişkiler kurabilme ve onları örgüte sadık hale getirebilme konularında çaba harcar. Buradaki en önemli kavram “bağlılık”tır. Müşteri bağlılığında öğrenci ve paydaş özelliklerinin iyi bilinmesi ve

performans mükemmellik stratejisine uygun olarak onları dinleme ve anlama önemlidir.

Çoğu zaman karşılaşılan zorluk; öğrenci ve paydaşların beklentileri ve gereksinimlerinin dengeli olmamasıdır. Burada önemli olan bu dengenin sağlanmasıdır. Öğrenci ve paydaşların memnuniyeti ya da memnuniyetsizliği, örgüt ve örgütün piyasadaki konumu açısından hayati bir öneme sahiptir. Birçok durumda müşteri memnuniyeti sadece öğrenci ve paydaş görüşlerinin belirlenmesi açısından önemli gibi görünse de davranışların sebeplerinin anlaşılması açısından da önemlidir. Bu görüş ve davranışlar örgütün eğitim camiasındaki devamlılığına katkıda bulunur.

4.7.1. Müşteri Bağlılığı (Customer Engagement)

Müşteri bağlılığını değerlendirirken yapılacak ilk iş örgütün programlarını, hizmetlerini ve hedeflerini tanımlamak; yenilemek için örgütün süreç ve işlemlerini incelemektir. Amaç bağlılığı artırabilmek için öğrenci ve paydaşlarla olumlu ilişkiler kurmaktır.

Müşteri bağlılığı, eğitim kurumunu piyasada tanıtacak olan öğrenci ve paydaşların sadakat derecelerini artırmayı amaçlayan stratejik bir harekettir. Bu strateji örgüt çalışanlarına benimsetilmeli ve onların da öğrenci ve müşteri odaklı davranmaları sağlanmalıdır.

Öğrenci ve paydaşlarla ilişkiler konusunda oluşturulacak stratejiler her öğrenci ya da öğrenci gurubu için farklılık gösterebilir. Müşteri bağlılığı sağlamada bu farkların dikkatle ele alınması gerekir. Baldrige Eğitim Kriteri bu maddeye yönelik aşağıdaki sorulara cevaplar arar:

Tablo 7: Müşteri Bağlılığı Değerlendirme Kriterleri

3.1. Müşteri Bağlılığı: Örgüt Öğrenci ve Paydaş Bağlılığını Sağlamak İçin Neler Yapıyor?

a. Eğitim Programları, Teklifler Ve Hizmetler İle Öğrenci Ve Paydaşların Desteklenmesi

(1) Örgüt eğitim programlarını, tekliflerini ve hizmetlerini; öğrencilerin ve paydaşların beklentilerini karşılayacak ya da beklentileri aşacak şekilde nasıl düzenlemektedir? Yeni öğrenciler ve paydaşların ilgisini çekmeye yönelik olarak bu süreçler nasıl kullanılıyor? Gerektiğinde nasıl revize ediliyor? Öğrenciler ve paydaşlar için ne gibi fırsatlar sunuluyor?

(2) Eğitim programlarının, tekliflerin ve hizmetlerin kullanımını özendirmek için ne gibi çalışmalar yapılıyor? Öğrenci ve paydaşların desteklenmesinde kullanılan başlıca araçlar ve iletişim mekanizmaları nelerdir? Bu araçlar farklı öğrenci, paydaş veya piyasa kesimleri açısından nasıl bir değişkenlik gösterir? Öğrenci ve paydaşların başlıca destek gereksinimleri nasıl belirlenir? Öğrenci ve paydaşların destek gereksinimlerinin, etkilenecek tüm kişi ve süreçlere göre konumlandırılması nasıl sağlanır?

(3) Örgüt yaklaşımlarını eğitim programlarının, tekliflerin ve hizmetlerin belirlenmesi ve yenilenmesi hareketleri için nasıl kullanıyor? Ayrıca öğrenci ve paydaşların kurumun mevcut ihtiyaçlarını ve hizmet kollarını desteklemesini sağlayıcı şekilde nasıl sürdürüyor?

b. Öğrenci ve Paydaş Kültürü Oluşturma

(1) Müşteri katılımını teşvik eden ve öğrenciler ve paydaşlarla pozitif yönde iletişim içinde bulunan bir örgüt kültürü nasıl sağlanıyor? İşgücü ve yöneticiler bu kültürün oluşmasında ne yönde katkı sağlıyorlar?

- (2) Öğrenci ve paydaşlarla ilişkiler nasıl kuruluyor ve nasıl kontrol ediliyor?
- ✓ Yeni öğrenciler ve paydaşlar edinmek için ne gibi çabalar harcanıyor?
 - ✓ Onların örgütle her iletişim kurduklarında memnun olmaları ve hatta beklediklerinden fazlasıyla karşılaşmaları nasıl sağlanıyor?
 - ✓ Onların örgütle iletişimini artırmak için neler yapılıyor?
- (3) Öğrenci ve paydaş odaklı bir kültürün oluşması ve kurumun ihtiyaçları doğrultusunda öğrenciler ve paydaşlarla iletişim kurmak için nasıl bir yaklaşım benimseniyor?

Kaynak: NIST, 2009, s.13.

4.7.2. Müşterinin Sesi-Geribildirim (Voice of The Costumer)

Öğrenci ve paydaşlarla olumlu ilişkiler kurmak, yenilik gereksinimlerini saptamak için öğrenci ve paydaşların dinlenmesi, onların memnuniyet veya memnuniyetsizliklerinin saptanması, elde edilen bilgilerin analizi ve kullanımı kritik önem taşır. Müşteri stratejilerinin seçimi bu kritik örgütsel faktörlere bağlıdır.

Günümüzde müşteri geribildirimleri örgütler için çok önemli fırsatlar sunmaktadır. Genelde bu konuda öğrenci ve paydaşlardan odak gruplar seçilir. Ayrıca kaybedilen veya gelecekte örgüte katılması beklenen potansiyel öğrenci ve paydaşlarla görüşmeler yapılır.

Geribildirim elde etmede öğrenci ve paydaşlardan sorgulanabilir bilgi elde edilmeye çalışılır. Bu bilgiler öğrenme programları, hizmetler veya süreçlerle ilgili olabileceği gibi; gelişim ve düzenleme amaçlarına yönelik öncelikleri saptamak için değer, fiyat ve ciro uygulamalarıyla ilgili de olabilir.

Hızla gelişen teknolojiyi takip edebilmek de eğitim kurumları arasındaki rekabette önemli bir faktördür. Bu durum sürekli öğrenmeyi, kurumun kendisini sürekli yenileyebilir bir pozisyonda tutmasını gerektirir. Yeniliklere açık olmak ve

öğrenmek örgütün tüm süreçlerine yayılmış olmalıdır. Hızla değişen teknolojiler, ekonomik ve sosyal çevreler; öğrenci ve paydaş beklentilerini ve örgüte bağlılıklarını etkilemektedir. Bu durum sürekli olarak öğrenmeyi gerekli kılar. Dinlemek ve öğrenmek örgütün tüm stratejilerinde etkili olmalıdır.

Şikayetlerin toplanması, analizi ve kök sebeplerini belirlemek için yapılan çalışmalar da örgütün kalkınmasında çok önemlidir. Örgüt başarısı, bu bilgilerin tüm örgüte etkili bir şekilde duyurulmasıyla sağlanır.

Öğrenci ve paydaşların memnuniyet veya memnuniyetsizliklerinin saptanmasında rakipler veya benzer statüdeki örgütlerdeki memnuniyet durumları karşılaştırılabilir. Karşılaştırmada amaç; örgüt gelişimi için kullanılacak bilgiyi artırmak, tüm öğrencilerin öğrenmesine yardım eden bir örgüt iklimi oluşturmaktır.

Öğrenci ve paydaş bildirimleri; öğretim programlarının, hedeflerin ve hizmetlerin belirlenmesinde örgüte kaynaklık eder. Bu bilgiler ışığında, piyasa stratejileri belirlenir, iş yeri kültürü daha fazla öğrenci ve paydaş odaklı hale getirilir.

Öğrenci ve paydaş görüşlerinin anlaşılması daha uzun soluklu bir rekabeti sağlayarak örgütsel sürdürülebilirliği güvence altına alır. Baldrige Eğitim Kriteri bu maddeye yönelik aşağıdaki sorulara cevaplar arar:

Tablo 8: Geribildirim Faaliyetleri Değerlendirme Tablosu

3.2. Müşterinin Sesi-Geribildirim
<i>a. Öğrenci ve Paydaşları Dinleme</i> (1) Eğitim programları, teklifler ve hizmetlerle ilgili, ayrıca öğrenci ve paydaşların desteklenmesiyle ilgili geribildirim sağlamak ve bu gruplardan kayda değer (eyleme geçirilebilir) bilgiler toplayabilmek için neler yapılıyor? Toplumun farklı kesimlerinin, öğrenciler ve paydaşların fikirleri nasıl değerlendiriliyor? Eğitim programları, hizmetler ve tekliflerin kalitesini artırma, öğrenci ve paydaşların desteğini alma, ve onlardan hızlı ve kayda değer geri bildirim elde etmek için düzenlenen faaliyetlerde onların fikirlerinden ne ölçüde yararlanılıyor? (2) Eyleme geçirilebilir bilgiler ve geribildirim elde etmeye çalışırken eski öğrenci ve paydaşlar, potansiyel öğrenci ve paydaşlar ve rakiplerin öğrencileri ve paydaşlarının görüşleri nasıl dikkate alınıyor? (3) Öğrenci ve paydaşların şikayetleri ile nasıl ilgileniliyor? Şikayet yönetim sistemi şikayetlerin gecikmeden etkili bir şekilde çözümlenmesini nasıl sağlamaktadır? Şikayet yönetim sistemi öğrenci ve paydaşların güvenini kazanmada ve onların memnuniyetini ve katılımını artırmada nasıl kullanılıyor? Şikayet yönetim sistemi şikayetleri nasıl tespit ediyor ve nasıl analiz ediyor? <i>b. Öğrenci ve Paydaşların Bağlılığını ve Memnuniyetini Belirleme</i> (1) Öğrenci ve paydaşların örgüte bağlılık düzeyini ve hizmetlerden memnuniyet durumları nasıl tespit ediliyor? Bu belirleme yöntemleri çeşitli öğrenci ve paydaş gruplarına ve çeşitli piyasa kesimlerine göre nasıl bir farklılık gösterir? Örgüt, öğrencilerin ve paydaşların bağlılığını güvence altına alacak ve onların beklentilerinin üstünde hizmet sunmayı sağlayacak kayda değer bilgileri nasıl elde eder? (2) Öğrencilerin ve paydaşların memnuniyet verileri ve rakiplerin aynı konudaki verileri nasıl elde ediliyor ve kullanılıyor?

(3) Öğrenci ve paydaş memnuniyetsizliği nasıl belirleniyor? Öğrenci ve paydaşların beklentilerini karşılamak ve ilerde bunları aşmak yönünde kullanılmak üzere ne tür ölçümler yapılıyor? Belirleme yöntemleri ortaklarla ilişkileri ve kurum içi faaliyetleri geliştirmekte kullanılacak verilerin temin ve analiz edilmesini nasıl sağlıyor?

c. Öğrenci ve Paydaş Verilerinin Analizi ve Kullanımı

(1) Öğrenciler, paydaşlar, piyasa, programlar, teklifler ve hizmetler hakkındaki bilgiler mevcut ve gelecekteki öğrenci ve paydaş gruplarını tahmin etmek ve belirlemekte nasıl kullanılıyor? Rakiplerin öğrenci ve paydaşları, rakiplerin potansiyel öğrenci ve paydaşları ve piyasadaki gruplar nasıl ele alınıyor? Hangi öğrenci ve paydaş gruplarının veya piyasa kesimlerinin şuanda ve gelecekte ne tür programlar, teklif ve hizmetler üzerinde durduğu nasıl belirlenir?

(2) Öğrenciler, paydaşlar, piyasa, programlar, teklifler ve hizmetlerle ilgili bilgileri; öğrenci ve pay sahiplerinin gereksinimleri (program, teklif, hizmet özellikleri dahil olmak üzere) , değişen beklentileri ve bunların kuruma kayıt yaptıırma, hizmet satın alma, ve örgütle ilişki kurmaya karar vermesindeki önemini tahmin etmek ve belirlemekte nasıl kullanılıyor?

(3) Öğrenciler, paydaşlar, piyasa, programlar, teklifler ve hizmetler hakkındaki bilgiler; pazarlamayı geliştirme, öğrenci ve paydaşlara daha çok odaklanmış bir kültür oluşturma ve yenilenme fırsatları yaratmada nasıl kullanılıyor?

(4) Öğrenci ve paydaşları dinleme; onların memnuniyetini, memnuniyetsizliğini ve bağlılık seviyesini belirleme ve örgütün ihtiyaçları ve kararları doğrultusunda onlardan gelen bilgileri kullanmada ne tür yaklaşımlar benimseniyor?

4.8. Ölçme, Analiz ve Bilgi Yönetimi (Kategori 4)

Ölçme, Analiz ve Bilgi Yönetimi Malcolm Baldrige Eğitim Kriteri'nin beynini oluşturur. Tüm kritik süreçler bu analizler ışığında planlanır. Verilerin bilgiye dönüştürülmesi ve kullanımı kaliteli bir hizmet sağlanmasında etkilidir. Bilgi yönetimi sayesinde örgütler öz yetkinliklerini keşfederler. Bu da hizmet edilen çevre ve piyasada avantajlı konumların keşfedilmesini sağlar.

4.8.1. Ölçme, Analiz ve Örgütsel Performansı Geliştirme

Performans ölçümünde, analizinde ve performans gelişiminde kullanılacak veri ve bilginin seçimi önemli bir konudur. Performans ölçme, analiz etme ve geliştirmenin amacı; stratejik hedeflerin başarılması için örgütün süreç yönetimine rehberlik etmektir. Ayrıca bu ölçümler sayesinde beklenmeyen, ani değişimler karşısında örgütün bocalaması engellenir.

Performans ölçüm sistemini başarılı bir şekilde kullanabilmek için düzenleme ve bütünleşme anahtar kavramlardır. Ölçümlerin, tüm örgütü kapsayan veri ve bilgilerin nasıl verimli bir şekilde örgüte entegre edileceği ve üst yönetimin iş grupları ve iş süreçlerindeki performansı izlemek için bu ölçümleri nasıl kullanacağı önemlidir.

Veri ve bilgilerin karşılaştırmalı olarak kullanımı tüm örgütler için kritiktir. Bu kullanımdaki temel faktörler:

- (1) Rekabetçilerin tespit edilmesi, akademi çevrelerindeki örgütlerin karşılaştırılması ve en iyi örneklerin saptanması,
- (2) Önemli hamle ve değişimlere hız sağlayan bilgiyi kıyaslama,
- (3) Süreçlerin ve performansların daha iyi anlaşılmasını sağlayan bilgilerin karşılaştırılması.

Ayrıca kıyaslama, öz yetkinliklerin tespiti, partner seçimi ve dış kaynak kullanımı ile ilgili örgütsel analiz ve kararlara destek sağlar.

Gerekli eylemler ve performansın anlaşılması için örgüt ürünlerinin analiz edilmesi gerekir. Bu analizler örgüt türüne, örgüt büyüklüğüne ve rekabet çevresine bağlıdır. Uygulanabilir analiz örnekleri şunlar olabilir:

- ✓ Öğrenci başarısı, öğrenci ve paydaş memnuniyeti, elde tutma ve pazar payı gibi konularda hangi programların ve hizmetlerin kullanıldığı,
- ✓ Müşteri bağlılığı konusundaki kritik göstergeler (devamsızlık, eğitim hizmet ve olanaklarının kullanım oranı gibi...),

- ✓ Öğrenci değerlendirme sonuçları,
- ✓ Öğrencilerin programlara başlama ve programları tamamlamaları arasındaki oran,
- ✓ Öğrenci başarılarının diğer okul veya kurumlarla karşılaştırılması,
- ✓ Örgütsel işlemlerde aktivitelerin fiyatlandırılması,
- ✓ Öğrencilerin yaş, cinsiyet gibi demografik özellikleri ve başarı sonuçları arasındaki ilişki,
- ✓ Öğrencilerin devam ettikleri sertifikasyonlar, lisanslar veya diğer kişisel belgeleri alma yüzdesi,
- ✓ İleri düzey kurslara öğrenci katılımı ve başarısı,
- ✓ Ödeme koşullarının kolaylığı,
- ✓ Çalışanlar için e-öğrenme fırsatları yaratan eğitim ve stajlara bağlı maliyet,
- ✓ Bilgi yönetimi ve yenilenme arasındaki ilişki,
- ✓ İşgücü kapasitesini tanımlayarak; motivasyon ve verimliliği sağlamada bu bilgiyi kullanmak,
- ✓ İşgücü ile ilgili maliyet problemlerini etkili bir şekilde çözebilmek,
- ✓ Karşılaştırılabilir örgüt performanslarına bağlı olarak bireysel veya toplu üretkenlik ve kalite ölçümleri,
- ✓ Öğrenci gruplama, işgücü tahsisi, takım oluşturma gibi durumlar ve öğrenci performansları arasındaki ilişki,
- ✓ Örgütün sürdürülebilirliği açısından gerek duyduğu eğitsel ve işlevsel değişimler konusunda mali uygulamalar.

Bireysel gerçekler ve veriler genellikle örgüt önceliklerini belirlemede yetersiz kalır.

Karar alma ile ilgili analizler tüm örgütü kapsamalıdır. Örgütler karar alımında etkili bir analitik temel oluşturmak zorundadırlar. Çünkü gelişim kaynakları sınırlıdır ve sebep-sonuç ilişkileri çoğu zaman anlaşılması güç bir yapıdadır. Örgütün harekete geçebilmesi, süreçler ve sonuçlar arasındaki sebep sonuç bağlantılarının anlaşılmasına bağlıdır. Baldrige Eğitim Kriteri bu maddeye yönelik aşağıdaki sorulara cevaplar arar:

Tablo 9: Ölçme, Analiz ve Örgütsel Performans Değerlendirme Kriterleri

4.1. Örgütsel Performansın Ölçümü, Analizi ve Geliştirilmesi: Örgütsel performans nasıl ölçülür, analiz edilir ve geliştirilir?

a. Performans Ölçümü

- (1) Stratejik hedefler ve eylem planları dahil olmak üzere, kurumsal performans ve günlük işlemleri takip etmek konusunda veri ve bilgiler nasıl seçilir, toplanır, sıralanır ve bütünleştirilir? Kısa ve uzun vadeli başlıca bütçesel ve mali ölçümler dahil olmak üzere başlıca örgütsel performans ölçümleri nelerdir? Bu ölçümlerin sonuçları ne sıklıkla alınmaktadır? Kurumsal karar verme mekanizmasını ve yenilenmeyi desteklemek amaçlı olarak bu veri ve bilgiler nasıl kullanıyor?
- (2) Örgütsel ve stratejik karar verme ve yenilenmeyi desteklemek için başlıca karşılaştırılabilir veri ve bilgilerin etkili kullanımı nasıl sağlanır?
- (3) Performans ölçüm sisteminin; eğitim hizmetinin ihtiyaçları ve yönelimlerini takip etmesi nasıl sağlanır? Performans ölçüm sisteminin kurumsal veya kurum dışından gelen ani ve beklenmedik değişimlere duyarlı olması nasıl sağlanır?

b. Performans Analizi Ve Yorumları

Örgütsel performans ve kapasiteler nasıl değerlendirilir ve nasıl yorumlanır? Bu yorumları desteklemek ve saptamaların geçerliliğini kanıtlamak için hangi analiz uygulanır? Bu yorumlar; örgütsel başarı, rakipler ve karşılaştırılabilir kurumlar karşısındaki performans, stratejik hedefler ve eylem planlarındaki gelişmeleri değerlendirmek için nasıl kullanılıyor? Bu yorumlar, iş çevresindeki değişen kurumsal ihtiyaçlar ve zorluklara hızlı yanıt verebilme yeteneğini değerlendirirken nasıl kullanılıyor?

c. Performans Gelişimi

Örgütsel performans incelemesi bulguları, sürekli ve hızlı gelişmesi gereken alanlara ve yenilenme önceliklerine nasıl çevriliyor? Karar verme aşamalarına etkili bir destek sunmak amaçlı olarak, öğretmenler, diğer çalışma grupları ve işlevsel boyuttaki faaliyetler için bu öncelikler nasıl kullanılıyor? Örgütün piyasadaki yerini koruyabilmesi için paydaşlarına yönelik öncelikleri ve fırsatları nelerdir?

Kaynak: NIST, 2009, s.17.

4.8.2. Bilgi Yönetimi ve Bilişim Teknolojileri

Örgüt için elzem olan veri, bilgi, yazılım ve donanımın kaliteli ve kullanılabilir olması gerekir. Bilgi yönetimi; örgütün bilgi akışını inşa etme ve yönetme anlamına gelir. Amaç bilgi teknolojileri alanında örgütsel etkinliğe ve yenilenmeye teşvik etmektir.

Veri ve bilgi yönetimi kaynakların artırılmasında önemli bir konumdur. Sürekli gelişen elektronik bilgi sistemleri örgütlerin iş kapasitelerini tehdit etmektedir. Günümüzde elektronik veri transferi arttığı için örgütler hızlı, onaylanan ve güvenilir ölçümlere sahip olmak zorundadırlar.

Günümüz örgütlerinin karşılaştığı birçok konudan biri de giderek artan örgütsel bilginin nasıl yönetilip kullanılacağı, değerlendirileceği ve paylaşılacağıdır. Lider örgütler işgücünden, müşterilerden, tedarikçilerden, işbirlikçilerden ve ortaklardan sağlanan bilgilerden faydalanırlar.

Örgütler, bilgi teknolojileri alt yapısını sağlamak için nasıl hareket edeceklerini dikkatle planlamalıdırlar. Hem doğal hem de insanlardan kaynaklanan felaketlerde veri ve bilgilerin erişilebilir olması önemlidir. Bu bağlamda yapılan planlar, örgüt paydaşlarının tümünün gereksinimlerini ilgilendirir. Baldrige Eğitim Kriteri bu maddeye yönelik aşağıdaki sorulara cevaplar arar:

Tablo 10: Bilgi Yönetimi Değerlendirme Kriterleri

4.2. Bilgi Yönetimi ve Bilişim Teknolojileri: Örgüt her türlü bilgiyi ve bilgi teknolojilerini nasıl yönetmektedir?

a. Veri, Bilgi ve Bilgi Yönetimi

(1) Örgütsel veri ve bilgileri toplarken aşağıdaki özellikler nasıl güvence altına alınır?

- ✓ Kesinlik
- ✓ Bütünlük ve güvenilirlik
- ✓ Güncellik
- ✓ Güvenlik ve gizlilik

(2) Uygun veriler ve bilgiler nasıl elde ediliyor? Bunlar işgücü, öğrenciler, paydaşlar, tedarikçiler ve işbirlikçiler için nasıl erişilebilir hale getiriliyor?

(3) Aşağıdaki maddeler için örgütsel bilgi nasıl yönetiliyor?

- ✓ İşgücü bilgisinin elde edilmesi ve transferi
- ✓ Öğrencilerle, paydaşlarla, tedarikçilerle, ortaklarla ve işbirlikçilerle karşılıklı bilgi aktarımı
- ✓ Var olan en iyi uygulamaların hızla belirlenmesi, paylaşılması ve örgüte adapte edilmesi
- ✓ Elverişli bilginin stratejik planlama sürecinde kullanılmak üzere derlenmesi ve planlama sürecine transferi

b. Bilgi Kaynaklarının ve Teknolojilerinin Yönetimi

(1) Yazılım ve donanımın kullanıcı dostu, güvenli ve güvenilir olması nasıl sağlanıyor?

(2) Olağanüstü durumlarda, yazılım ve donanım sisteminin kullanılabilirliğinin devam etmesi nasıl sağlanıyor?

(3) Yazılım ve donanım sistemi dahil olmak üzere, veri ve bilgiye ulaşma mekanizmalarının; kurumsal çevredeki eğitim hizmetlerinin ihtiyaçları, yönelimleri ve teknolojik değişimlere ayak uydurması nasıl sağlanıyor?

Kaynak: NIST, 2009, s.18.

4.9. İşgücü odaklılık (Kategori 5)

İşgücü odaklılık kritik işgücü eylemlerini açıklar. Bu kategori işgücü bağlılığı, işgücü gelişimi ve bütünleşmiş bir yönetimi kapsar. İşgücü odaklılık, işgücü destekli bir iklim oluşturmayı gerektirir.

Maaş ve takdir sistemleri, öğretmenlere ve diğer çalışanlara adaletli olarak düzenlenmelidir. Maaş ve takdir kriterleri; öğretmenlerin olumlu becerileri sonucu, yönetim değerlendirmesi sonucu veya öğretmenlerin öğrenciler tarafından değerlendirilmesiyle düzenlenebilir. Ayrıca öğrenci ve paydaş bağlılığı ölçümleri ve örgütsel stratejik hedeflere ulaşma başarısına göre de düzenlenebilir.

Maaş ve takdir yaklaşımları; takıma dayalı, bölüme dayalı, bilim dalına özel veya tüm okulu kapsar nitelikte olabilir. Örgütün iş ortamına bağlı olarak işgücü sorumlulukları ve işgücü gereksinimleri çeşitlilik gösterir. Bu gereksinimler; ölçme değerlendirme, öğrenme stilleri, dil yeterliliği olan veya olmayan öğrencilerin etkili çalışma yöntemleri hakkında edinilmesi gereken bilgileri kapsar. Ayrıca bilgiyi aktarabilme, iletişim, verileri kullanma ve yorumlama, yeni teknolojileri kullanabilme, süreç analizleri, öğrenci karakter gelişimini anlayıp değerlendirme konularında beceri kazanmayı da kapsayabilir.

İşgücü için öğrenme ve gelişme fırsatları; gelişmiş düzenlemelerin yanı sıra işte, sınıfta, bilgisayar destekli olarak veya uzaktan öğrenme yoluyla sağlanabilir. İnsanların en üst düzey performanslarını fark etmelerini sağlamak için birçok örgüt kişiye özel bireysel gelişim planları hazırlamaktadır. Bu planlar kişinin kariyerine ve öğrenme hedeflerine ulaşmasına yardım eder.

Maddi yeterlilik ve düzenli ödemeler, önemli olmasına rağmen işgücü bağlılığı ve yüksek performans sağlamada tek başına yeterli değildir. Diğer önemli faktörlere örnek olarak etkili problem ve şikayet çözümü, gelişim ve kariyer fırsatları, iş çevresi ve yönetim desteği, iş ortamının güvenli olması, iş yükünün

dengeli dağılımı, etkili iletişim, işbirliği ve takım çalışması, iş güvenliği ve hizmetlerde örgüt desteği sayılabilir.

Ek olarak resmi ve resmi olmayan araştırmalar yoluyla işgücü bağlılığı ölçümleri, devamsızlık, ciro ve grevler gibi göstergelere de duyarlı olunmalıdır.

4.9.1. İşgücü Bağlılığı (Workforce Engagement)

İşgücü bağlılığı; tüm çalışanların ellerinden gelenin en iyisini yapacak şekilde ve hevesli olarak çalışmalarını sağlamayı amaçlar. Bağlılık, gelişim ve çalışanların bağlılığını denetleme konularındaki örgüt sistemini incelemek gerekir. Bu sistemler öğrenci başarısını ve çalışan performansını artırmaya yöneliktir. Ayrıca öz yetkinlikleri açıklamak, eylem planlarının başarılmasına yardım etmek ve örgütsel sürdürülebilirliği güvence altına almak, işgücü bağlılığı kuvvetlendirilerek sağlanır.

Birçok araştırma iş gücü bağlılığının örgüt performansını artırmada önemli bir role sahip olduğunu göstermektedir. Eğitim örgütlerinde öğretmenler ve çalışanların işten ayrılma sebepleri büyük oranda iş değerlerinin belirlenmemiş olması ve işgücü odaklılığın benimsenmemiş olmasıdır.

Bağlılığı gösteren faktörler örgüt tarafından anlaşılabilir olmalıdır. Bu faktörlerin anlaşılması çalışanlar üzerinde yapılan araştırmalar veya farklı örgütlerde aynı departmanda çalışanların görüşleriyle sağlanabilir. Baldrige Eğitim Kriteri bu maddeye yönelik aşağıdaki sorulara cevaplar arar:

Tablo 11: İşgücü Bağlılığı Değerlendirme Kriterleri

5.1. İşgücü Bağlılığı: Örgütsel ve kişisel başarıyı artırmak için işgücü nasıl motive ediliyor?

a. İşgücünü Güçlendirme

(1) İşgücü bağlılığını etkileyen başlıca faktörler nasıl belirleniyor? İşgücü

memnuniyetini etkileyen başlıca faktörler nasıl belirleniyor? Bu faktörler farklı işgücü grupları ve kesimleri için nasıl belirleniyor?

(2) İletişime açık, yüksek performanslı ve motive edilmiş işgücüne sahip bir kurum kültürü nasıl teşvik ediliyor? Kurum kültürünün işgücü içerisinde farklı fikirler, kültürler ve düşüncelerden yararlanması nasıl sağlanır?

(3) İş gücü yönetim sistemi işgücü performansını artırmaya yönelik ücret, ödül, takdir ve teşvik uygulamalarını nasıl kullanıyor? İşgücü performansı yönetim sistemi öğrenciye, paydaşlara ve örgüte odaklanma konularında ve aynı zamanda eylem planlarının gerçekleştirilmesinde nasıl bir destek sağlar?

b. İşgücü ve Lider Gelişimi

(1) Örgütün gelişim ve öğrenme sistemleri, işgücü ve liderlerle ilgili olarak aşağıdaki faktörleri nasıl ele alıyor?

- ✓ Örgütün öz yetkinlikleri, stratejik zorlukları, kısa ve uzun vadeli eylem planlarının gerçekleştirilmesi,
- ✓ Kurumsal performans gelişimi ve yenilenme
- ✓ Etik
- ✓ Eğitim, hizmet içi kurslar, koçluk, rehberlik ve işle ilgili deneyimler dahil olmak üzere gelişim fırsatlarının genişliği,

(2) Gelişim ve öğrenme sistemi aşağıdaki işgücü faktörlerini nasıl ele alıyor?

- ✓ İşgücünün öğrenme ve gelişim ihtiyaçları (kendileri tarafından belirlenen ve amirleri tarafından belirlenenler dahil olmak üzere)
- ✓ Ayrılan veya emekli olan çalışanların gerekli bilgi ve deneyimleri aktarması
- ✓ Mesleki yeteneklerin ve yeni bilgilerin teşvik edilmesi

(3) Gelişim ve öğrenme sisteminin verimliliği ve etkililiği nasıl ölçülüyor?

(4) Tüm işgücü etkili kariyer gelişimi nasıl yönetiliyor? Amirler, idareciler ve diğer yönetici pozisyonları için etkili başarı planlaması nasıl gerçekleştiriliyor? Öğretmenlerin ve çalışanların uygun yetki ve sertifikalara sahip olup olmadığı nasıl kontrol ediliyor?

c. İşgücü Bağlılığının Değerlendirilmesi

(1) İşgücü bağlılığı nasıl değerlendiriliyor? İşgücü bağlılığı ve işgücü memnuniyetini belirlemek için kullanılan resmi ve gayri resmi değerlendirme yöntemleri ve ölçümleri nelerdir? Bu yöntem ve ölçümler işgücü grupları ve kesimlerine göre nasıl bir farklılık gösterir? İşgücünü elde tutma, devamsızlık, şikayetler, güvenlik ve verimlilik gibi diğer göstergeler, işgücü bağlılığını değerlendirmede ve geliştirmede nasıl kullanılıyor?

(2) Hem işgücü bağlılığı hem de kurumla ilgili sonuç geliştirme fırsatlarının belirlenmesi için, işgücü bağlılığı değerlendirmesi bulguları bölüm 7’de raporlanan kurumla ilgili sonuçlar kısmıyla nasıl ilişkilendiriliyor?

Kaynak: NIST, 2009, s.19.

4.9.2. İşgücü Çevresi

Bu madde örgütün iş gücü çevresini, iş gücü kapasitesini, gereksinimlerini, bu gereksinimlerin nasıl karşılanacağını ve güvenli bir çalışma ortamının nasıl oluşturulacağını inceler. Amaç işi başarmak ve işgücünü desteklemek için etkili bir çevre oluşturmaktır.

Eğitim kurumları işgücünü desteklemek için birçok fırsata sahiptir. Bunlara örnek olarak; kariyer danışmanlığı, kariyer geliştirme, eğlenceli ve kültürel aktiviteler, işle ilgili olmayan eğitimler, ailevi sorumluluklara ve toplum hizmetlerine vakit ayırma, esnek iş saatleri, iş yeri dışındaki hizmetler, emekli maaşları, sağlık hizmetleri verilebilir.

Boyutuna bakılmaksızın örgütler iş yeri güvenliği konusunda minimum standartları sağlamak zorundadır. Ne var ki, yüksek performanslı örgütler sadece minimum düzeyde değil, bunun çok daha üstünde uygulamaları süreçlerine dahil etmektedir. Bunlar güvenli bir çalışma çevresi oluşturacak önleyici süreçlerin özenle

tasarlanmasıyla mümkündür. Baldrige Eğitim Kriteri bu maddeye yönelik aşağıdaki sorulara cevaplar arar:

Tablo 12: İşgücü Çevresi Değerlendirme Kriterleri

5.2.İşgücü Çevresi: Örgüt etkili ve destekleyici bir işgücü çevresini nasıl yapılandırıyor?

a. İşgücü Yetkinliği Ve Kapasitesi

- (1) Yetenekler, yeterlilikler ve kadro pozisyonları dahil olmak üzere işgücü yetkinliği ve kapasitesi nasıl değerlendiriliyor?
- (2) İşgücüne katılacak yeni elemanlar nasıl işe alınır? Ne kadar ücret ile istihdam edilir? Hangi pozisyonlara yerleştirilir? Yeni elemanları kuruma bağlamak için neler yapılır? İşgücünün, farklı fikir, kültür ve düşüncedeki öğrencilere ve paydaşlara hizmet sunabilmesi nasıl güvence altına alınıyor?
- (3) Kurumun işlerini yerine getirmek, kurumun öz yetkinliklerini sürdürmek, öğrenciler ve paydaşlara odaklanmayı teşvik etmek, performans beklentilerini aşabilmek, stratejik zorluklar karşısında eylem planları oluşturabilmek, ve değişen kurumsal ihtiyaçları karşılamak için gereken kurumsal çevikliği sağlamada işgücü nasıl yönetiliyor ve nasıl düzenleniyor?
- (4) İşgücü; değişen yetkinlik ve kapasite ihtiyaçlarına göre nasıl hazırlanıyor? Örgüt devamlılığını sağlamak amacıyla yönelik olarak işgücünde oluşabilecek sorunları ve performans düşüşlerini önlemek; bu durumlar karşısında örgüte yansıyacak etkileri en aza indirmek için neler yapılıyor?

b. İşgücü Ortamı

- (1) İşgücü sağlığını, güvenliğini ve emniyetini sağlamada ve daha iyiye götürmede rol oynayan işyeri etkenleri nelerdir? Bu işgücü ihtiyaçlarının her biri için belirlenen performans ölçümleri ve geliştirme hedefleri nelerdir? Performans ölçümlerinde veya geliştirme hedeflerinde farklı işyeri ortamları açısından belirgin farklar nelerdir?
- (2) İşgücü hangi politikalar, hizmetler ve yardımlar aracılığıyla destekleniyor? Bunlar geniş bir işgücü kitlesinin, farklı işgücü grupları ve kesimlerinin ihtiyaçlarına göre nasıl uyarlanıyor?

4.10. Süreç Yönetimi (Kategori 6)

Süreç Yönetimi; Baldrige Eğitim Kriteri içerisindeki kritik iş süreçleri ve kritik iş sistemlerine odaklanır. Bu kategori örgütün işi nasıl başardığını açıklar. Aynı zamanda öz yetkinliklerin önemini ve onların örgüt başarısı ve sürdürülebilirliği amacıyla uygun olarak nasıl projelendirildiğini ve nasıl finanse edildiğini açıklar. Ayrıca acil durumlarda da işlemlerin devam etmesini sağlamak için hazırlıklı olmak gereğini vurgular.

Verimli ve etkili iş sistemleri; etkili tasarım, öğrenci öğrenmesine odaklanma, önleyici faaliyetler, öğrenci ve paydaşlar açısından örgüt değeri yaratma, işlemsel performansı geliştirme, acil durumlara hazır olma, sürekli gelişme ve örgütsel öğrenme eylemleriyle sağlanabilir.

Çeviklik; maliyeti düşürme, örgütsel etkinlikler, döngüsel zamanın kısa olması, süreç yönetimi ve örgütsel yönetimin tüm aşamaları için kritik bir kavramdır. En basit haliyle çeviklik, örgütün değişen gereksinimlere kolayca, esnek ve etkili bir şekilde adapte olabilmesidir. Örgüt stratejilerine ve örgüt doğasına bağlı olarak çeviklik; bir program, ürün veya hizmetin farklılaşmasında hızlı bir değişim veya değişen talepler ile geniş çapta isteğe bağlı hizmetler için örgütün hızlıca cevap verebilmesi anlamına da gelebilir. Fiyat ve döngüsel zamandaki azalma çevik süreç yönetimi stratejileri ile mümkündür.

Esneklik; farklı müfredatların uygulanması veya yapısal modeller, özel staj imkanları gibi özel stratejileri ifade eder. Örgüt değişen taleplere göre esnek çözümler yaratabilmelidir.

4.10.1. İş Sistemleri

Bu madde; örgütün iç sistemlerini, öz yetkinliklerini, süreç kararlarını inceler. Alınan bu kararlar; öğrenciler ve diğer kritik paydaşlar için bir değer oluşturmak,

örgütün eğitsel yetkinliğini artırmak, örgütü potansiyel acil durumlara hazırlamak ve örgütsel başarı ve sürdürülebilirliği sağlamak amacıyla.

Bu madde; bütün iş sistemlerinin nasıl tasarlandığını ve eğitsel programların, ürünlerin ve hizmetlerin elde edilmesinde gereken tüm işlerin nasıl düzenleneceğini açıklar. Ayrıca kritik iş süreçleri hakkında bilgi verir.

Kritik iş süreçleri örgütün programlanmış ve programlanmamış süreçlerini içerir. Bu süreçler genellikle bir örgütün öz yetkinlikleri, stratejik hedefleri ve kritik başarı faktörleri ile ilgilidir. Kritik iş süreçleri; yenilenme, araştırma ve geliştirme, teknolojiyi takip etme, bilgi yönetimi, proje yönetimi ve pazarlama konularını içerebilir.

Bazı eğitim kurumları gelir sağlama, basın ilişkileri ve halk politikasına uygunluk süreçlerine kritik önem verebilir. Örgütün kritik iş süreçleri genellikle örgütün hizmet, program ve ürünüyle bağlantılı değildir. Süreç tasarımları, genellikle örgütün iç gereksinimlerine bağlıdır. Destekleyici süreçler finans ve muhasebe, yetenek yönetimi, yasal mevzuatlar, insan kaynakları hizmetleri, halka dayalı hizmetler ve diğer yönetsel hizmetleri kapsayabilir.

Örgütler, iş sistemlerini ve süreçlerini tasarlarlarken tedarikçiler, partnerler ve işbirlikçilerin gereksinimlerini göz önünde bulundurmak zorundadır. Örgütün ihtiyaç duyacağı hizmetler, öğrenci ve paydaşların istekleri ve zorunlu ihtiyaçlarının belirlenmesi ve öğrenci başarılarının ölçülmesi ile şekillenir. Bu işlerin gerçekleştirilmesinde veri ve bilgilerin güvenli kaynaklardan gelmesi önemlidir. Baldrige Eğitim Kriteri bu maddeye yönelik aşağıdaki sorulara cevaplar arar:

Tablo 13: İş Sistemleri Değerlendirme Kriterleri

6.1. İş Sistemleri: İş sistemleri nasıl tasarlanır?
<i>a .İş Sistemleri Tasarımı</i> (1) Genel çalışma sistemleri nasıl tasarlanır ve yenilenir? Genel çalışma sistemlerinin içerisinde hangi süreçlerin kuruma uygun olacağı ve hangi süreçlerde dış kaynak kullanımı yapılacağına nasıl karar veriliyor? (2) Çalışma sistemleri ve başlıca çalışma süreçleri öz yetkinliklerle nasıl ilişkilendiriliyor ve bu yetkinlikler nasıl finanse ediliyor? <i>b. Başlıca İş Süreçleri</i> (1) Kurumun başlıca iş süreçleri nelerdir? Bu süreçler öğrenci ve paydaş değerlerini korumaya, öğrencinin öğrenme ve başarısına, finansal kazanca, kurum başarısına ve sürekliliğine nasıl katkıda bulunuyor? (2) Başlıca iş süreçlerinin uygun görülen öğrenci, paydaşlar, tedarikçiler, ortaklar ve işbirlikçiler açısından gereksinimleri nasıl belirleniyor? Öğrenci öğrenme yeterlilikleri, oranları ve stillerindeki bireysel farklar nasıl öngörülüyor ve bunlar için ne gibi hazırlıklar yapılıyor? Öğrenci kesimleri ve bireysel öğrencilerle ilgili bilgiler başlıca iş süreçlerinin tasarımında etkin öğrenmeyi sağlamak için nasıl kullanılıyor? <i>c. Olağanüstü Durumlara Hazırlıklı Olma</i> İşyeri ve çalışma sisteminin afetlere ve acil durumlara karşı hazırlıklı olması nasıl sağlanıyor? Bunları önleme, yönetme, yönetme faaliyetlerinin devamlılığı ve durumun atlatılması konularında neler yapılıyor? Bu konular nasıl ele alınıyor?

Kaynak: NIST, 2009, s.22.

4.10.2. İş Süreçleri

Bu madde; öğrenci ve paydaşlar için değer yaratmak, örgütsel başarı ve sürdürülebilirliği sağlamak amaçlarına yönelik olarak örgütün kritik iş süreçlerinin tasarlanması, yönetilmesi ve geliştirilmesi aşamalarını inceler.

Süreçlerin tasarım aşamasındaki yaklaşımlar; programların, hizmetlerin ve ürünlerin doğasına bağlı olarak farklılıklar gösterirler. Örgüt bu yaklaşımları düzenlerken kritik gereksinimleri göz önüne almalıdır. İş süreçlerini tasarlarırken göz önünde bulunması gereken faktörler; istenilen öğrenme sonuçları, örgütün misyonu, örgütün içinde bulunduğu piyasa veya öğrenci gruplarının özellikleri, işgücü kapasitesi, öğrenci öğrenme stilleri arasındaki farklar, ölçme yeteneği, işlem kapasitesi, programlardaki çeşitlilik, uzun süreli performans, güvenlik ve risk yönetimi, çevreye karşı sorumluluklar ve dokümantasyondur.

Etkili tasarım; döngüsel zamanı kısaltma ve ürün ve hizmetlerde verimliliği sağlamayı amaçlar. Bu amaca yönelik olarak detaylı bir program haritalama ve gerektiğinde yeniden dizayn edilebilecek esnek tasarımlar yapılmalıdır.

Süreç ölçümleri için öğrenciler, paydaşlar ve tedarikçilerle özel görüşmeler yapılır. Bu ölçümler ve etkileşimler süreçlerin kritik noktalarını tanımlamayı sağlar. Ölçme, gözlem ve etkileşim problemleri minimize etmede en temel aktivitelerdir. Performans başarısının beklenen seviyeye getirilmesi süreç aşamalarının sık sık yeniden düzenlenmesiyle mümkündür. Gerekli düzeltmeler yapılırken problemlerin kök nedenleri üzerinde durulmalıdır. Bu düzeltmeler benzer görevler gerçekleştiren farklı bir örgütün kök problemlerine bakıp tahmin yürüterek de yapılabilir. Bazı örgütlerde süreçlerin sonuçlarını görebilmek 1 yıl veya daha uzun bir zamanı alabilir. Bu süreçler içinde günden güne yapılan ölçümlerle ekstra sorunlar tespit edilerek döngüsel zamanı kısaltmak için ekstra fırsatlar yakalanabilir.

Süreçlerde daha iyi performans yakalamak için kaliteli öğrenci ve paydaş profili tek başına yeterli değildir. Aynı zamanda örgütün daha finansal ve işlevsel

nitelikler kazanması gerekmektedir. Çok çeşitli süreç geliştirme yaklaşımları kullanılır:

1. Örgütsel performans eleştirilerinin kullanımı,
2. Öğretim ve yenilenme konularındaki stratejilerini tüm örgüt çapına yayma,
3. Süreç analizi ve araştırmalar yapma,
4. Teknik ve eğitsel araştırmaları ve geliştirmeleri yürütme,
5. Kıyaslama,
6. Alternatif teknolojiler kullanma,
7. Süreçlerden etkilenen paydaşlardan gelen geribildirimleri kullanma.

Süreç yönetimi yaklaşımları, alternatifleri hesaplamada ve öncelikleri belirlemede finansal verileri de kullanabilir. Baldrige Eğitim Kriteri bu maddeye yönelik aşağıdaki sorulara cevaplar arar:

Tablo 14: İş Süreçleri Değerlendirme Kriterleri

6.2.İş Süreçleri: Başlıca iş süreçleri nasıl tasarlanıyor? Nasıl yönetiliyor ve nasıl geliştiriliyor?
a. İş Süreci Tasarımı Tüm önemli gereksinimleri karşılamak için gereken iş süreçleri nasıl tasarlanıyor ve yenileniyor? Yeni teknolojileri, örgütsel bilgi donanımı, ve kurumsal çeviklik için gereken olası ihtiyaçlar süreçlerin tasarımına nasıl dahil ediliyor? Verimlilik, maliyet kontrolü, döngüsel iş zamanı, ve diğer verimlilik ve etkinlik faktörleri bu süreçlerin tasarımına nasıl dahil ediliyor?
b. İş Süreci Yönetimi (1) Alışma süreçleri onları nasıl uygulanıyor ve yönetiliyor? Bu süreçlerdeki günlük faaliyetler, süreçlerin başlıca gereksinimlerinin karşılanmasını nasıl sağlıyor? İşgücü, öğrenciler, pay sahipleri, tedarikçiler, ortaklar ve işbirlikçilerden gelen sonuçlar

uygun görülen sürelerin yönetilmesinde nasıl kullanılıyor? İş süreçlerinin kontrolü ve geliştirilmesi için kullanılan başlıca performans ölçümleri veya göstergeleri ve süreç içi ölçümler nelerdir?

(2) İş süreçlerinin uygulanmasında oluşabilecek ve öğrencilerin başarı seviyelerinde, öğrenme düzeylerinde farklılıklara yol açacak bir çeşitliliğin ortaya çıkması nasıl önleniyor? İncelemeler, testler ve uygun görülen süreç ve performans denetimleriyle ilgili genel maliyetler nasıl en aza indirgeniyor? Çalışma hataları ve işin yeniden yapılması nasıl engelleniyor?

c. İş Sürecinin Geliştirilmesi

Öğrenci başarısını en üst düzeye çıkarmak, eğitim programlarını, tekliflerini ve hizmetlerini geliştirmek ve süreçleri eğitimsel ihtiyaçlar ve yönelimler açısından güncel tutmak için gereken çalışma süreçleri nasıl geliştiriliyor? İzlemsel ve genel değerlendirmelerin etkin kullanımını sağlayan bir ölçüm planı nasıl oluşturuluyor?

Madde 4.1'e cevaben ortaya konulan kurumsal performans yorumlarından çıkan sonuçlar, iş sistemlerinin sistematik bir şekilde değerlendirilmesi ve geliştirilmesine yönelik olarak nasıl uyarlanıyor?

Kaynak: NIST, 2009, s.23.

4.11. Sonuçlar (Kategori 7)

Baldrige sonuçlara odaklanan bir kalite yönetim sistemidir. Bu kategorideki sonuçlar objektif bir değerlendirmeden elde edilen çıktıları kapsar. Öğretim sonuçları, örgüt programlarını öğrenci ve diğer paydaşların değerlendirmesi, örgütün bütçe ve finansal yönetim sonuçları, örgütün işgücü sonuçları, liderlik sistemi ve sosyal sorumluluk yönündeki sonuçlar ile tüm kritik süreç geliştirme ve yönetme sonuçlarını içerir. Bu bilgiler ışığında; eğitsel programlar, ürün ve hizmetlerin gelişimi ve değerlendirilmesi için gerçek zamanlı bilgi sağlanmış olur.

4.11.1. Öğrenci Öğrenme Sonuçları

Bu madde; öğrenci ve paydaş memnuniyeti ve bağlılığına etki eden faktörlerin yanı sıra, eğitsel programlar ve aktivitelerin verimliliğini gösteren kritik öğrenme çıktılarını inceler.

Misyonla ilgili faktörler ve değerlendirme yöntemlerine bağlı olarak kritik öğrenme çıktılarını açıklar. Bu madde örgütsel değerlendirme için çok önemlidir. Çünkü örgütün gelecekteki gelişimine odaklanır ve piyasadaki rekabeti artırır.

Öğrenci öğrenme sonuçlarıyla ilgili olarak aşağıdaki faktörlerin anlaşılması önemlidir:

1. Öğrenci öğrenmesi bütünsel ve misyon temelli sonuçları yansıtır.
2. Ölçülen seviyeler; benzer örgütler tarafından karşılaştırma amaçlı kullanılabilir.
3. Veriler öğrenci kesimleri açısından sınıflandırılır ve karşılaştırmalar yapılır.

Öğrenci öğrenme sonuçları; öğrencilerin nasıl öğrendiklerinin yanında neleri öğrendiklerini de gösterir. Ayrıca neleri yapabileceklerini ve nasıl daha fonksiyonel olarak yapabileceklerini gösterir.

Eğitim tasarımı ve uygulanması ile öğrenci öğrenme düzeyi arasındaki bağı saptamak kritik bir yönetim aracıdır. Bu araç şu amaçlar için kullanılır:

1. Kritik yapısal gereksinimlere odaklanma
2. Eğitsel hizmet farklılığı gerektiren faktörleri tanımlama
3. Eğitim hizmetlerinin çeşitli alanlara katkılarını saptama

Baldrige Eğitim Kriteri bu maddeye yönelik aşağıdaki sorulara cevaplar arar:

Tablo 15:Öğrenci Başarı Sonuçları Değerlendirme Kriterleri

7.1. Öğrenci Öğrenme Sonuçları: Öğrenci Öğrenme Sonuçları Nasıldır?
<i>a.Öğrenci Öğrenme Sonuçları</i> Öğrenci öğrenimi ve öğrenci öğrenimindeki gelişmelerle ilgili başlıca ölçümler ve göstergelerdeki eğilimler ve seviyeler nelerdir? Bu sonuçlar rakiplerin, karşılaştırılabilir kurumların, ve diğer öğrenci ve piyasa kesimlerinin performansıyla karşılaştırıldığında nasıl veriler ortaya çıkıyor?

Kaynak: NIST, 2009, s.24.

4.11.2. Müşteri Odaklı Sonuçlar

Bu madde örgütün öğrencilerini ve paydaşlarını nasıl daha çok memnun edeceğini ve onlarla nasıl uzun süreli ilişkiler kurabileceğini inceler. Öğrenciler ve paydaşlar tarafından görülen örgüt performansını tahmin etmek ve bu konuyla ilgili tüm verileri saptamak gerekir. Bu veriler aşağıdaki gibi örneklenebilir:

- ✓ Öğrenci ve paydaş memnuniyeti
- ✓ Öğrenci ve paydaş memnuniyetsizliği
- ✓ Kazanılan veya kaybedilen öğrenciler
- ✓ Pozitif geribildirimler
- ✓ Şikayetler
- ✓ Etkili şikayet çözümü
- ✓ Eğitsel programlar ve hizmetler için kullanılabilir öğrenci değerleri
- ✓ Öğrenci ve paydaşların savunulması
- ✓ Ödül ve takdir sistemi

Bu maddenin temel amacı eğitime katkı sağlayan ya da zarar veren kritik faktörleri değerlendirmek için yararlı bir araç sağlamaktır

. Popülerite veya diğer kısa soluklu eğitimsel olmayan amaçları açıklamaz. Baldrige Eğitim Kriteri bu maddeye yönelik aşağıdaki sorulara cevaplar arar:

Tablo 16: Müşteri Odaklı Sonuçlar Değerlendirme Kriterleri

7.2. Müşteri Odaklı Sonuçlar: Öğrenci ve Paydaş Odaklı Performans Sonuçları Nelerdir?
a. Öğrenci Ve Paydaş Odaklı Sonuçlar (1) Başlıca ölçümler ve göstergelerdeki öğrenci ve paydaş memnuniyeti ve memnuniyetsizliği ile ilgili mevcut seviyeler ve eğilimler nelerdir? Bu sonuçlar benzer programlar, teklifler ve hizmetler sunan rakipler ve diğer kurumların öğrenci ve paydaşlarının seviyeleriyle karşılaştırıldığında nasıl bir tablo ortaya çıkıyor? (2) Öğrenci ve paydaşlar iletişim kurma ve bağlılık yaratma ile ilgili başlıca ölçümler ve göstergelerdeki mevcut seviyeler ve eğilimler nelerdir? Bu sonuçlar öğrencilerin ve pay sahiplerinin program ve hizmetleri kullandığı süre içerisinde nasıl değişiyor?

Kaynak: NIST, 2009, s.24.

4.11.3. Bütçe, Finans ve Piyasa Sonuçları

Bu madde, finansal kaynakların; örgütsel sürdürülebilirlik için piyasadaki zorluklar ve imkanlar karşısında etkin olarak kullanılabilmesini inceler. Burada belirtilen ölçümler genellikle üst yönetim tarafından incelenir. Bu kapsamda aşağıdaki ölçümler yapılabilir:

- ✓ Örgütün piyasadaki yerini gösteren performans ölçümleri
- ✓ Vergi oranları
- ✓ Artan veya azalan öğrenci sayıları
- ✓ Artan veya azalan programlar
- ✓ Yeni eğitsel hizmetler
- ✓ Web tabanlı veya uzaktan öğrenme imkanları
- ✓ Diğer organizasyonları tercih eden öğrencilerin sayısı (evden öğrenme, özel ders, sertifikasyon kurumları, yeni duyulacak yöntemler)

Bu ölçümlerin karşılaştırılması da önemli bir konudur. Karşılaştırmalar rakiplerden ve dış akademik topluluklardan gelen verilerle yapılabilir. Baldrige Eğitim Kriteri bu maddeye yönelik aşağıdaki sorulara cevaplar arar:

Tablo 17: Bütçe, Finans ve Piyasa Değerlendirme Kriterleri

7.3.Bütçe, Finans ve Piyasa Sonuçları: Örgütün bütçe, finans ve piyasa sonuçları nasıldır?

a.Bütçe Finans ve Piyasa Sonuçları

(1) Bütçesel ve finansal performansı belirlemek için örgütün kullandığı kritik ölçümler nelerdir? Bu ölçümleri yaparken örgütün şuan ki mevcut seviyeleri ve eğilimleri nelerdir?

(2) Örgütün piyasadaki pozisyonu, pazar payını artırma ve yeni piyasalara girebilme dinamiklerini de içerecek şekilde, örgütün piyasa performansını ölçerken kullanılan ölçümler ve göstergeler nelerdir? Örgütün bu konulardaki mevcut durumu ve eğilimleri nelerdir?

Kaynak: NIST, 2009, s.25.

4.11.4. İşgücü Odaklı Sonuçlar

Bu madde; örgütün tüm üyeleri ve tüm çalışanları için nasıl daha verimli, öğrenme merkezli, bağlılık yaratan içten bir çalışma ortamı oluşturacağını inceler. Bu konudaki sonuçlar, işgücü bağlılığı ve memnuniyetini ölçecek göstergelere göre belirtilmektedir. Bunlar: karar alma, örgütsel kültür ve bilgi paylaşımı gibi unsurları içerebilir.

İşgücü göstergeleri tarafından bildirilen sonuçlar genel veya özel faktörleri içerebilir. Genel faktörler güvenlik, devamsızlık, memnuniyet, şikayetler olabilir.

Özel faktörler ise; ekstra eğitimler, yeniden eğitime, yönetici partnerlerle işbirliği veya süreçlere gönüllü olma olabilir. Baldrige Eğitim Kriteri bu maddeye yönelik aşağıdaki sorulara cevaplar arar:

Tablo 18: İşgücü Odaklı Sonuçlar İçin Değerlendirme Kriterleri

7.4.İşgücü Odaklı Sonuçlar: İşgücü odaklı performans sonuçları nelerdir?
<i>a.İşgücü Sonuçları</i> (1) İşgücü bağlılığı ve işgücü tatmini konularına bağlı kritik ölçümler ve göstergeler nelerdir? Örgütün bu alanlardaki mevcut durumu ve eğilimleri nasıldır? (2) İşgücü ve yöneticileri geliştirme konularındaki kritik ölçümler ve göstergeler nelerdir? Örgütün bu alanlardaki mevcut durumu ve eğilimleri nasıldır? (3) İşgücü yetenek ve becerilerini ölçmede kullanılan kritik ölçümler ve göstergeler nelerdir? Örgütün bu alanlardaki mevcut durumu ve eğilimleri nasıldır? (4) İşgücü sağlığı, güvenliği ve işgücü yararına sunulan hizmetleri de kapsayacak şekilde bir işgücü iklimi yaratmak için kullanılan ölçüm ve göstergeler nelerdir? Örgütün bu alanlardaki mevcut durumu ve eğilimleri nasıldır?

Kaynak: NIST, 2009, s.26.

4.11.5. Süreç Etkinliği Sonuçları

Bu madde iş sistemleri ve iş süreçlerinin verimli ve etkili bir şekilde başarılmasını inceler. Örgütü kritik süreçler ve işlevsel gelişmeleri takip edebilmesi için farklı ve yeni ölçümler yapmaya teşvik eder. Süreç verimliliği ve etkinliğini gösteren ölçümler ve göstergeler, iç ve dış kaynakların kullanımında düşük maliyetlerle yüksek verim sağlayacak iç sistem performansını açıklar. İç sistem performansı ölçütleri; öğrenci ve paydaş memnuniyeti, yeni program ve hizmetlerin uygulamaya konulmasındaki çeviklik, satın alma, kaynakları yeniden değerlendirme, indirimler, kalitedeki artışlar, üretkenlik, elektronik veri işlemedeki gelişmeler gibi

ölçütler olabilir. Baldrige Eğitim Kriteri bu maddeye yönelik aşağıdaki sorulara cevaplar arar:

Tablo 19: Süreç Etkinlik İçin Değerlendirme Kriterleri

7.5.Süreç Etkinlik Sonuçları: Süreç etkinlik sonuçları nelerdir?
a. Süreç Etkinlik Sonuçları (1) Felaketlere veya acil durumlara hazırlıklı bir çalışma ortamı ve iş sistemleri oluşturmayı da içerecek şekilde işgücü sistemlerinin işlevsel performansını gösteren kritik ölçümler ve göstergeler nelerdir? Örgütün mevcut eğilimleri nasıldır? (2) Üretkenlik, döngüsel zaman, süreç etkinliği, verim ve yenilenme alanlarındaki ölçümleri de içerecek şekilde kritik iş süreçlerinin işlevsel performansını gösteren kritik ölçümler ve göstergeler nelerdir? Örgütün bu alanlardaki mevcut durumu ve eğilimleri nasıldır?

Kaynak: NIST, 2009, s.26.

4.11.6. Liderlik Sonuçları

Bu madde liderlik ve yönetim alanlarındaki stratejik planların gerçekleştirilmesi ve sosyal sorumluluk alanlarındaki kritik sonuçları inceler. Sosyal sorumluluklarını yerine getiren ve toplumun önemli kesimlerine destek sağlayan etik bir örgüt oluşturmayı hedefler.

Birçok örgüt uygun ölçümleri saptamakta sorun yaşadığı için stratejik hedefleri başarmada ölçüm süreci önemli bir zorluktur. Yönetim elemanları ve üst liderler düzenli olarak performans ölçümlerini izlemeli ve paydaş performanslarına karşı duyarlı olmalıdırlar.

Liderlik sonuçları; mali hesaplanabilirlik, paydaş güveni sağlama, etik davranış gösterme, testlerin doğruluğu, öğretmen ve çalışan akreditasyonu, kaynaklara eşit erişim imkanı, sermayenin uygun kullanımı konularını içerebilir.

Ayrıca, çevreye, yasalara, güvenliğe ilişkin hükümet veya acenteler tarafından yapılan denetleme sonuçlarını da içerebilir. Baldrige Eğitim Kriteri bu maddeye yönelik aşağıdaki sorulara cevaplar arar:

Tablo 20: Liderlik Sonuçları İçin Değerlendirme Kriterleri

7.6.Liderlik Sonuçları: Liderliğe yönelik sonuçlar nelerdir?
<i>a.Liderlik ve Sosyal Sorumluluklara Yönelik Sonuçlar</i> (1) Örgütsel strateji ve eylem planlarının gerçekleştirilmesinde kritik ölçümler ve göstergeler nelerdir? Bunlara dair sonuçlar nasıldır? (2) Hem iç hem de dış platformda mali hesaplanabilirlik göstergeleri nelerdir? Bunlara dair mevcut durum nedir? (3) Yasal düzenlemelere, akreditasyon konularına ve güvenlik gereklerine uygunluğu belirleyen kritik ölçümler ve göstergeler nelerdir? Bunlara dair sonuçlar nasıldır? (4) Üst yönetim ve liderlere karşı öğrenciler ve diğer paydaşların güvenini gösteren unsurlar nelerdir? Etik davranışların ihlali nasıl belirlenir ve bu durumda neler yapılır? (5) Örgütün çevresindeki önemli toplulukları desteklemesi ve sosyal sorumluluklarını yerine getirmesi için gerçekleştirmesi gereken unsurlar nelerdir? Bu unsurlara yönelik mevcut sonuçlar nasıldır?

Kaynak: NIST, 2009:26

4.12. Puanlama

Baldrige Eğitim Kriteri'nde 7 temel kategori bulunmaktadır. Bu kategorilerdeki maddeler toplam 1000 puan üzerinden değerlendirilmektedir. Bu kategorideki maddeler değerlendirilirken iki temel ölçüt baz alınır:

1. Süreçler
2. Sonuçlar

Kriter uygulayıcıları bu iki ölçütü ilgili bilgi toplamak zorundadırlar. Bu iki değerlendirme ölçütü değerlendirme ve geribildirim temelinin oluşturur.

Süreç ölçütünün maddeleri: Yaklaşım (Approach), Konumlandırma (Deployment), Öğrenme (Learning) ve Bütünleşme (Integration)'dir. Süreçlerin geliştirilmesi kadar tanımlanması da döngülerin öğrenilmesi açısından önemli bir göstergedir.

Sonuç ölçütünün maddeleri: Aşama (Level), Eğilim (Trend), Karşılaştırma (Comparison) ve Bütünleşme(Integration)'dir. Sonuç ölçütü doğrudan yayılma ve örgütsel öğrenmeyle ilgilidir.

Süreçlerdeki iyileştirmeler tüm örgüt tarafından tamamen anlaşılırsa başarı artacaktır.

4.12.1. Puanlama Sistemi

Baldrige'te bulunan 7 kategorinin alt maddeleri ve puan değerleri aşağıdaki tabloda görülmektedir:

Tablo 21: Puanlama Sistemi

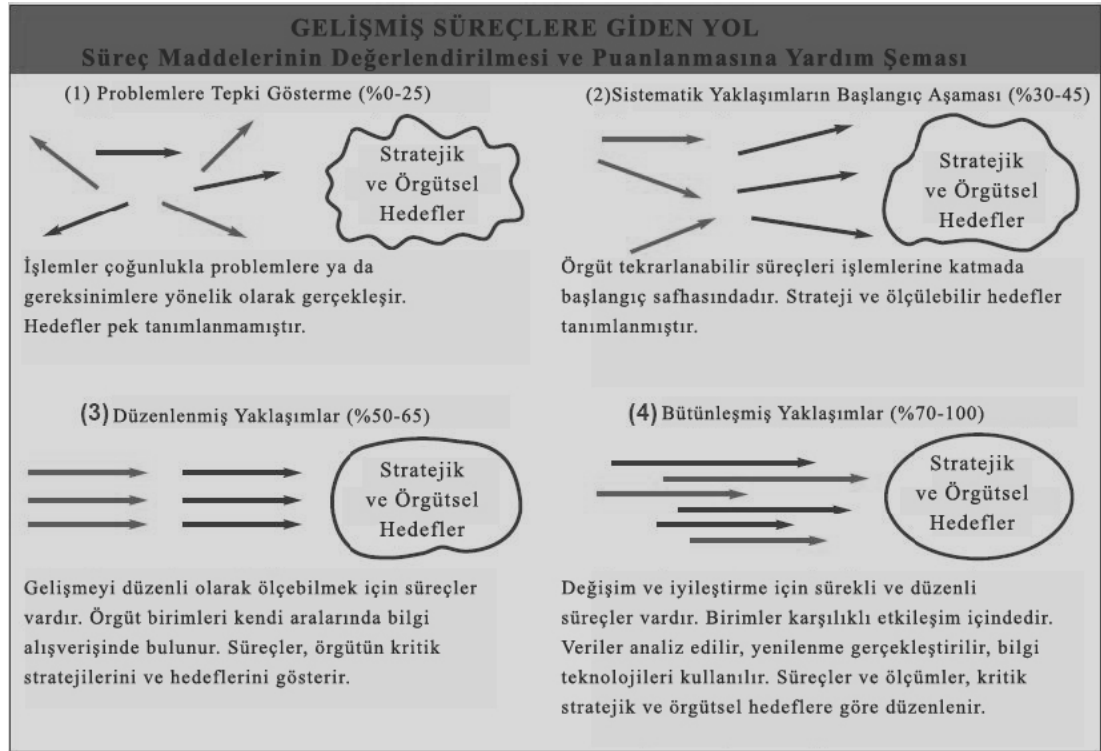
Kategoriler ve Alt Maddeler	Puan Değeri
1.Liderlik	
1.1.Üst Yönetimin Liderliği(70 p)	120 Puan
1.2.Yönetimsel ve Sosyal Sorumluluklar(50 p)	
2.Stratejik Planlama	
2.1.Strateji Geliştirme (40 p)	85 Puan
2.2.Strateji Yayıma (45 p)	
3.Müşteri odaklılık	
3.1.Müşteri Bağlılığı (40 p)	85 Puan
3.2.Müşterinin Sesi (45 p)	
4.Ölçme, Analiz ve Bilgi Yönetimi	
4.1.Örgütsel Performansın Ölçülmesi, Analiz Edilmesi ve Geliştirilmesi (45 p)	90 Puan
4.2.Bilgi Yönetimi, Bilgi Birikimi ve Bilgi Teknolojileri (45 p)	
5.İşgücü Odaklılık	
5.1. İşgücü Bağlılığı (35 p)	85 Puan
5.2.İşgücü Çevresi (50 p)	
6.Süreç Yönetimi	
6.1.İş Sistemleri (35 p)	85 Puan
6.2. İş Süreçleri (50 p)	
7.Sonuçlar	
7.1. Öğrenci Öğrenme Sonuçları (100 p)	450 Puan
7.2. Müşteri Odaklı Sonuçlar(70 p)	
7.3. Bütçe, Finans ve Pazar Sonuçları (70 p)	
7.4. İşgücü Odaklı Sonuçlar (70 p)	
7.5. Süreç Etkililiği Sonuçları (70 p)	
7.6. Liderlik Sonuçları (70 p)	
TOPLAM:	1000 Puan

Kaynak: NIST, 2009, s.52.

4.12.2. Süreç Ölçütü

Süreçler örgütün kullandığı yöntemleri ve ilk 6 kategorideki gereksinimleri karşılamak için örgütün neler geliştirdiğini ortaya çıkarır. Yukarıda belirtildiği gibi süreçleri değerlendirmede kullanılan dört faktör vardır: Yaklaşım, Konumlandırma, Öğrenme ve Bütünleşme (Approach, Deployment, Learning and Integration (ADLI))

Şekil 8: Süreç Gelişim Aşamaları



Kaynak: NIST, 2009, s.72.

1.Yaklaşım Faktörü:

- ✓ Sürecin başarılmasında kullanılan yöntemler
- ✓ Yöntemlerin, kriterdeki maddelerin gereksinimlerine ve örgütün iş çevresine uygunluğu
- ✓ Yöntemlerin kullanılmasındaki verimlilik
- ✓ Yaklaşımın tekrar edilebilirlik seviyesinde olması ve güvenilir veri ve bilgilere dayanması

2.Konumlandırma Faktörü:

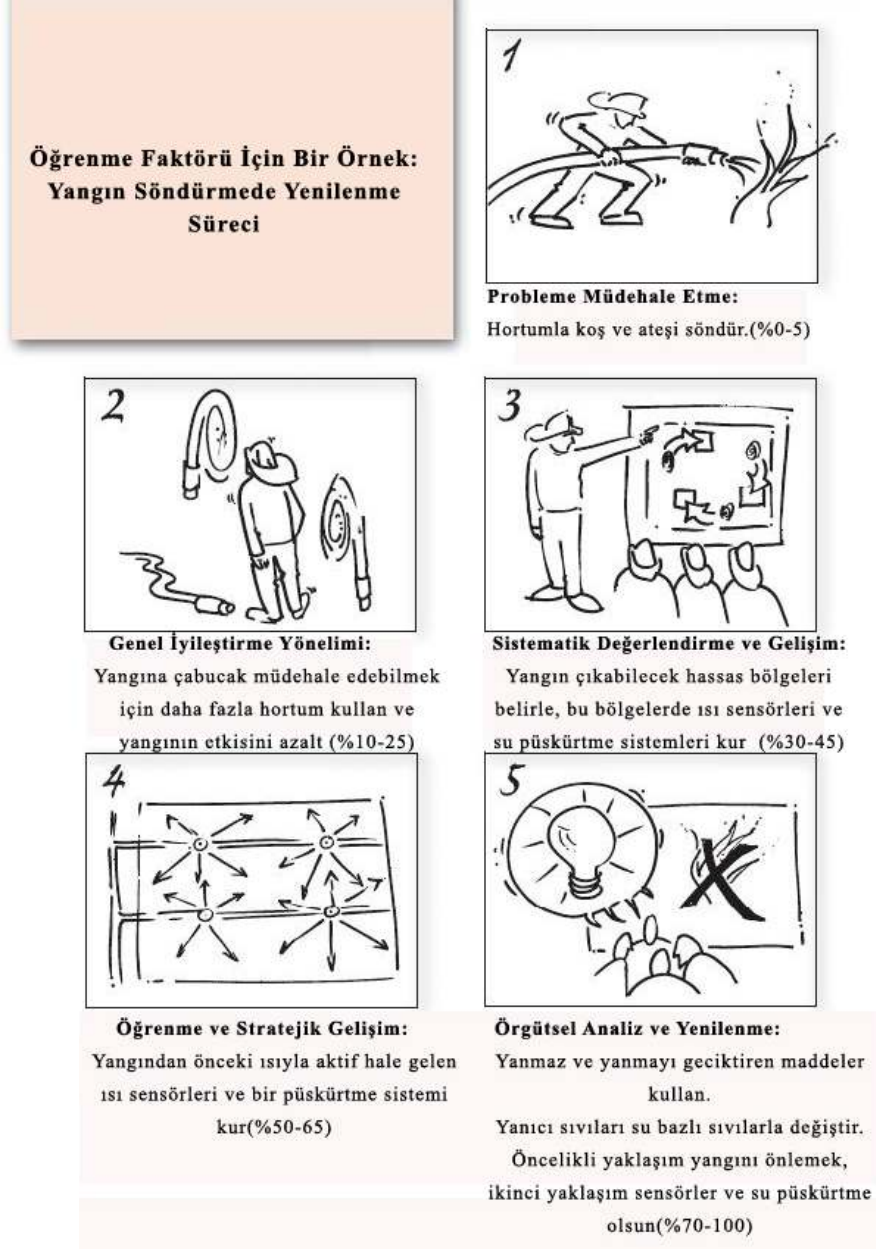
- ✓ Örgüt yaklaşımının kriter gereksinimlerine ne ölçüde yatkın olduğu ve örgüt için ne ölçüde değer yarattığı
- ✓ Örgüt yaklaşımının sürekli uygulanabilir olma özelliği

- ✓ Örgüt yaklaşımının tüm iş üniteleri tarafından ne ölçüde kullanıldığı, yönetime ne ölçüde katıldığı

3.Öğrenme Faktörü:

- ✓ Değerlendirme ve iyileştirme döngüleri boyunca örgüt yaklaşımının yeniden revize edilmesi
- ✓ Yenilenme yoluyla örgüt yaklaşımını yenileme yönündeki atılımlara hevesli olma
- ✓ Revize sonuçlarının ve yeniliklerin örgütteki diğer ilgili iş üniteleri ve süreçlerle paylaşılması

Şekil 9: Öğrenme Faktörü Üzerine Bir Örnek



Kaynak: NIST, 2009, s.73.

4.Bütünleşme (Integration) Faktörü:

- ✓ Örgüt yaklaşımının Örgütsel Profil'deki ve diğer süreç maddelerindeki gereksinimlere göre düzenlenmesi
- ✓ Örgütsel ölçümlerin, bilgilendirme ve iyileştirme sistemlerinin süreçler ve iş birimleri arasında tamamlayıcı nitelikte olması

- ✓ Örgüt planlarının, süreçlerinin, sonuçlarının, analiz, öğrenme ve hareketlerinin örgüt çapında belirlenen amaçlar doğrultusunda iş birimleri ve süreçlerle uyumlu olması.

Tablo 22: Kriter 1-6 Arasındaki Kriterlerinin Değerlendirilmesinde Süreç Puanlama Rehberi

SKOR	SÜREÇ
%0 veya %5	✓ Madde gereksinimleriyle ilgili hiçbir sistematik yaklaşım bulunmamaktadır, bilgiler kulaktan dolmadır. (A) ✓ Herhangi bir sistematik yaklaşımla ilgili yapılan bir konumlandırma bulunmamaktadır veya çok küçük çaptadır. (D) ✓ Gelişme yönlendirilmiş değildir, gelişmeler problemlere verilen tepkiler olarak ortaya çıkmaktadır. (L) ✓ Kurumsal bir sıralama bulunmamaktadır, kişilerin çalışma alanları veya çalışma birimleri bağımsız olarak işlemektedir.(I)
%10, %15, %20 veya %25	✓ Maddelerdeki temel gereksinimler için sistematik yaklaşımın sağlandığı görülür. (A) ✓ Maddelerdeki temel gereksinimlere ulaşmayı yavaşlatan pek çok alanda ve çalışma biriminde yaklaşım, konumlandırmanın ilk aşamalarında. (D) ✓ Problemlere tepki göstermenin, gelişme yönlendirmeye dönüştüğü ilk aşamalara rastlanır. (L) ✓ Genel olarak ortak problem çözme yoluyla, yaklaşım diğer alanlarla ve çalışma birimleriyle uyumlandırılmıştır.(I)
%30, %35, %40 veya %45	✓ Temel gereksinimlere yönelik etkili sistematik bir yaklaşım görülmektedir (A) ✓ Yaklaşım konumlandırılmıştır, buna rağmen bazı alanlar ve çalışma birimleri konumlandırmanın ilk aşamalarında. (D) ✓ Başlıca süreçlerin değerlendirmesi ve geliştirilmesi ile ilgili sistematik yaklaşımın başlangıcı görülür. (L) Yaklaşım, Kurum Profili ve diğer Süreç Maddeleri'ne cevaben tanımlanan kurumsal ihtiyaçların sıralanmasındaki ilk aşamalarda. (I)
%50, %55, %60 veya %65	✓ Genel gereksinimlerin karşılanmış olması nedeniyle etkili ve sistematik bir yaklaşım görülmektedir (A) ✓ Yaklaşım iyi konumlandırılmıştır, ancak konumlandırma bazı alanlarda ve birimlerde değişkenlik göstermektedir. (D)

	✓ Gerçeğe dayalı sistematik bir değerlendirme ve geliştirme süreci ve yenilenme dahil olmak üzere, bazı kurumsal öğrenimler; gelişmenin verimliliği ve önemli süreçlerin etkililiği açısından yerindedir. (L) ✓ Yaklaşım, Kurum Profili ve diğer Süreç Maddeleri'ne cevaben tanımlanan kurumsal ihtiyaçlara uyumludur. (I)
%70, %75, %80 veya %85	✓ Maddelerdeki birçok gereksinime yönelik olarak etkili ve sistematik bir yaklaşım bulunmaktadır. (A) ✓ Yaklaşım göze çarpan boşluklar bulunmamaktadır ve yaklaşım iyi konumlandırılmıştır.(D) ✓ Gerçeklere dayalı, sistematik değerlendirme ve geliştirme ve kurumsal öğrenim, ayrıca YENİLENME başlıca yönetim araçları arasındadır; kurumsal düzeyde analiz ve paylaşımın bir sonucu olarak düzeltmelerin (sadeleştirme) sıklıkla yapıldığı görülür.(L) ✓ Yaklaşım, Kurum Profili ve diğer Süreç Maddeleri'ne cevaben tanımlanan kurumsal ihtiyaçlarla bütünleşmiştir. (I)
%90, %95 Veya %100	✓ Maddelerdeki gereksinimleri tamamen karşılayan etkili ve sistematik bir yaklaşım görülmektedir. (A) ✓ Yaklaşım çalışma alanlarında ve birimlerinde herhangi bir zayıflığı veya boşluğa yer vermeyecek şekilde iyi konumlandırılmıştır. (D) ✓ Gerçeklere dayalı, sistematik değerlendirme ve geliştirme ve YENİLENME yoluyla kurumsal öğrenim, başlıca kurumsal araçlar arasındadır; kurum çapında analiz ve paylaşım ile desteklenen düzeltmeler ve yenilenme görülür. (L) ✓ Yaklaşım, Kurum Profili ve diğer Süreç Maddeleri'ne cevaben tanımlanan kurumsal ihtiyaçlarla tamamen bütünleşmiştir. (I)

Kaynak: NIST, 2009, s.70.

Baldrige'teki her bir madde süreçler açısından değerlendirilirken yukarıdaki tablodan rehberlik alınabilir.

4.12.3. Sonuçlar Ölçütü:

Sonuçlar, örgütün kategori 7'deki gereksinimleri başarma amacı doğrultusunda ürün veya hizmet çıktılarını açıklamaktadır. Sonuçları değerlendirirken dört faktör baz alınır: Düzeyler, Eğilimler, Karşılaştırmalar ve Bütünleşme (Levels, Trends, Comparisons, Integration (LeTCI)).

1. Düzey Faktörü:

Örgütün mevcut performans seviyesini açıklamaktadır.

2.Eğilim Faktörü:

- ✓ Örgütün performans iyileştirme veya iyi performansın sürdürülebilirliğindeki başarı oranı
- ✓ Performans sonuçlarının örgüt çapında yayılma oranı

3.Karşılaştırma Faktörü:

- ✓ Örgüt performansının, rakipler veya benzer durumdaki uygun örneklerle karşılaştırılmalara bağlı düzenlenmesi
- ✓ Örgüt performansının kriterlere veya eğitim sektöründeki lider kuruluşlara bağlı olarak düzenlenmesi

4.Bütünleşme Faktörü:

- ✓ Örgüt sonuçlarının, önemli öğrenci ve paydaşlar; programlar, öneriler, ve hizmetler; piyasalar; süreçler ve eylem planları açısından olabildiğince küçük parçalara bölünerek ölçülmesi
- ✓ Örgüt sonuçlarının gelecekteki performans açısından geçerli göstergeler içermesi

- ✓ Örgüt çapına yayılmış amaçları desteklemek için süreçler ve iş ünitelerinin uyumlu olması.

Baldrige’teki her bir madde sonuçlar açısından değerlendirilirken aşağıdaki tablodan rehberlik alınabilir:

Tablo 23: Baldrige Sonuçlar Değerlendirme Rehberi

SKOR	SÜREÇ
%0 veya %5	✓ Örgütsel performans sonuçları ya hiç belirlenmiyor, ya da çok yetersiz seviyede belirlenmektedir.(Le) ✓ Trend verileri ya hiç raporlanmamıştır ya da ters yöne bir eğilim söz konusudur.(T) ✓ Karşılaştırmalı bilgiler raporlanmamıştır.(C) ✓ Örgüt misyonunun başarılmasında önemli olan herhangi bir alan belirlenmemiştir. Performans bildireleri yoktur.(I)
%10, %15, %20 veya %25	✓ Birkaç örgütsel performans sonucu raporlanmıştır ve birkaç alanda başlangıç seviyesinde iyi performans görülmektedir.(Le) ✓ Bazı trend verileri bazı ters yöne eğilim verileriyle birlikte raporlanmıştır.(T) ✓ Çok az ya da hiç karşılaştırmalı bilgi raporlanmamıştır.(C) ✓ Örgüt misyonunun başarılmasında önemli olan birkaç alanda sonuçlar raporlanmıştır. Sınırlı ya da hiç performans sonuç ölçümü bulunmamaktadır.(I)
%30, %35, %40 veya %45	✓ Örgütsel performans sonuçları, kriterdeki önemli alanların bazılarında iyi düzeyde belirlenmiştir.(Le) ✓ Bazı trend verileri raporlanmıştır ve bunların birçoğu olumlu yöndedir.(T) ✓ Karşılaştırmalı bilgi edinilmeye başlanmıştır.(C) ✓ Örgüt misyonunun başarılmasında önemli olan birçok alanda sonuçlar raporlanmıştır. Sınırlı performans projeleri vardır.(I)
%50, % 55,	

%60 veya %65	✓ Örgütsel performans sonuçları, kriterdeki önemli alanların birçoğunda iyi düzeyde belirlenmiştir.(Le) ✓ Örgüt misyonunun başarılması açısından önemli olan birçok alanda olumlu yönde eğilimler görülmektedir.(T) ✓ Bazı mevcut performans seviyeleri kıyaslananlara göre değerlendirilmektedir ve iyi yönler tespit edilmektedir.(C) ✓ Örgütsel performans sonuçları öğrenciler, önemli paydaşlar, piyasa ve süreç gereksinimleri açısından değerlendirilmektedir. Bazı yüksek öncelikli sonuçlar için performans artırıcı projeler geliştirilmektedir.(I)
%70, %75, %80 veya %85	✓ Madde gereksinimlerindeki önem arz eden birçok konu açısından örgütsel performans seviyeleri mükemmele yakın seviyede belirlenmiştir.(Le) ✓ Örgüt misyonunun başarılması için önem arz eden birçok konuda yararlı trendlerin uzun süreli sürdürülebilirliği mümkündür.(T) ✓ Birçok trend ve mevcut performans aşamaları karşılaştırılanlara karşı değerlendirilmektedir.(C) ✓ Öğrenci, paydaş, piyasa, süreç ve eylem planı gereksinimleri gibi birçok önemli alanda örgütsel performans sonuçları değerlendirilir ve bu sonuçlara bakılarak örgütün gelecekteki performansını ilgilendiren projeler üretilir.(I)
%90, %95 Veya %100	✓ Madde gereksinimleri için önem arz eden birçok alanda mükemmel örgütsel performans seviyesi belirlenmiştir.(Le) ✓ Örgütsel misyonun başarılmasında önem arz eden birçok konuda faydalı trendler uzun süreli sürdürülebilir durumdadır.(T) ✓ Birçok alanda şeffaf bir eğitim ortamı ve kıyaslamalı liderlik görülmektedir.(C) ✓ Öğrenci, paydaş, piyasa, süreç ve eylem planı gereksinimleri gibi kritik öğelerden elde edilen örgütsel performans sonuçları tamamen ölçülmektedir ve bu sonuçlar örgütün gelecekteki performansına ilişkin alınacak kararlara etki etmektedir.(I)

BEŞİNCİ BÖLÜM

ÖĞRETMENLERİN MALCOLM BALDRİGE MÜKEMMELLİK MODELİ ALGILARININ ÖLÇÜLMESİ

5.1.Araştırmanın Amacı ve Yöntemi

Bir ülkenin en gelişmiş olması beklenen kurumlarından birisi eğitim kurumlarıdır. Ülkelerin geleceği; gelecek nesillere verecekleri eğitimin kalitesiyle şekillenir. Eğitim ortamının kaliteli hale getirilmesinde en önemli görev öğretmenlere düşmektedir. Dünya çapında kalite ödülleri incelendiğinde eğitim alanında en kapsamlı ödüllerden biri olan Malcolm Baldrige Ulusal Kalite Ödülü kriterlerinin öğretmenler tarafından anlaşılıp uygulanabilmesi önemli katkılar sağlayabilir.

Araştırmanın temel amacı dünyanın süper gücü niteliğindeki Amerika Birleşik Devletleri'nin kalite ödülü niteliği taşıyan Malcolm Baldrige Ulusal Kalite Ödülü Eğitim Alanı Kriterleri'ni öğretmenlerin algılama düzeylerini belirlemektir.

Araştırmada veri toplama ve yorumlama yani alan araştırması yöntemi kullanılmıştır. Araştırmada öncelikle yazın taraması yapılmıştır. Elde edilen ikincil verilerle 2,3 ve 4. bölümler oluşturulmuştur. Araştırmada yazın taramasından elde edilen bilgiler ışığında bir ölçek geliştirilmiş ve bu ölçek alan araştırması kapsamında anket tekniği ile uygulanmıştır. Elde edilen birincil veriler analiz edilmiştir.

5.2.Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini Yalova ili'ndeki liselerde 2009/2010 eğitim öğretim yılında görev yapan 556 kişilik öğretmen grubu temsil etmektedir. Anketin tüm okullarda uygulanabilmesi için Yalova İl Milli Eğitim Müdürlüğü ve Yalova Valiliği'nden onay alınmıştır.

Söz konusu öğretmenlere verilen anketlerden 265 tanesi geri dönmüştür. Araştırmanın örnekleme bu 265 anketten oluşmaktadır.

5.3. Veri Toplama ve Ölçme Aracı

Araştırmada, Malcolm Baldrige Eğitim Kriterleri esas alınarak oluşturulan anket kullanılmıştır. Araştırmada, anket tekniğinin kullanılmasının nedeni; ulaşılmak istenen bilgilere mümkün olan en kısa sürede ulaşılmak istenmesi ve gerekli açıklamaların yapılabilmesine olanak tanıyan en etkili tekniklerden birisi olmasıdır (Tütüncü, 2001 & Balcı, 2004).

Ölçekte yer alan sorular besli Likert ölçeğine göre derecelenmiştir. (1) Çok Kötüdür, (2) Kötüdür, (3) Ne İyidir, Ne Kötüdür, (4) İyidir, (5) Çok İyidir. On bir bölümden oluşan ankette toplam 69 soru bulunmaktadır.

İlk bölümde, Liderler kriterine yönelik 10 soru, ikinci bölümde Stratejik Planlama kriterine yönelik 5 soru, üçüncü bölümde Okulumuzdaki Veli Odaklılık kriterine yönelik 5 soru, dördüncü bölümde Okulumuzdaki Öğrenci Odaklılık kriterine yönelik 7 soru, beşinci bölümde Okulumuzda Öğretmen Odaklılık kriterine yönelik 6 soru, altıncı bölümde Okulumuzda Ölçme, Analiz ve Bilgi Odaklılık kriterine yönelik 5 soru, yedinci bölümde Süreç Yönetimi kriterine yönelik 6 soru, sekizinci bölümde Sonuçlar kriterine yönelik 5 soru, sekizinci bölümde Genel Olarak sorulmuş 13 soru, onuncu bölümde demografik özellikte sorulmuş 6 soru ve son olarak öğretmenlerin çocuklarını göndermek istedikleri okulu belirttikleri seçmeli 1 soru bulunmaktadır.

Araştırmada; örneklem grubunun demografik özellikleri frekans analizleri, güvenilirlik ve geçerlilik analizi, T-testi, ANOVA Testi, Korelasyon Analizi ve Regresyon analizine yer verilmiştir.

5.4. Hipotezler

H1: Araştırmaya katılanların kalite çalışmalarını anlamlı bulma durumlarına göre mükemmellik modeli boyutlarından Liderlere verdikleri yanıtlar arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H2: Araştırmaya katılanların kalite çalışmalarını anlamlı bulma durumlarına göre mükemmellik modeli boyutlarından Okulumuzda Veli ve Öğrenci Odaklılığı verdikleri yanıtlar arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H3: Araştırmaya katılanların kalite çalışmalarını anlamlı bulma durumlarına göre mükemmellik modeli boyutlarından Süreç Yönetimine verdikleri yanıtlar arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H4: Araştırmaya katılanların kalite çalışmalarını anlamlı bulma durumlarına göre mükemmellik modeli boyutlarından Okulumuzda Öğretmen Odaklılığı verdikleri yanıtlar arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H5: Araştırmaya katılanların kalite çalışmalarını anlamlı bulma durumlarına göre mükemmellik modeli boyutlarından Stratejik Planlamaya verdikleri yanıtlar arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H6: Araştırmaya katılanların kalite çalışmalarını anlamlı bulma durumlarına göre mükemmellik modeli boyutlarından Sonuçlara verdikleri yanıtlar arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H7: Araştırmaya katılanların hizmet sürelerine göre mükemmellik modeli boyutlarından Süreç Yönetimine verdikleri yanıtlar arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H8: Araştırmaya katılanların hizmet sürelerine göre mükemmellik modeli boyutlarından Sonuçlara verdikleri yanıtlar arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H9: Araştırmaya katılanların yaşlarına göre mükemmellik modeli boyutlarından Stratejik Planlamaya verdikleri yanıtlar arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H10: Araştırmaya katılanların yaşlarına göre mükemmellik modeli boyutlarından Sonuçlara verdikleri yanıtlar arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H11: Mükemmellik modeli değişkenleri arasında pozitif yönde, kuvvetli ve anlamlı ilişki vardır.

ALTINCI BÖLÜM

BULGULAR VE YORUMLAR

6.1.Araştırmanın Bulguları

Bu bölümde, sırasıyla araştırma evrenindeki örneklem grubunun demografik özellikleri, güvenilirlik ve geçerlilik analizi, T-testleri, ANOVA Testleri, Korelasyon Analizi ve Regresyon analizlerine yer verilmiştir.

6.1.1.Örneklem Grubunun Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Bu bölümde örneklem grubunun çalıştıkları okul, Toplam Kalite çalışmalarını anlamlı bulup bulmadıkları, yaşları, cinsiyetleri, medeni durumları, hizmet süreleri, görevleri ve okul tercihlerine ilişkin frekans analizi gerçekleştirilmiştir.

Tablo 24: Araştırmaya Katılanların Çalıştıkları Okullara Göre Dağılımı

	Frekans (n)	Yüzde (%)
Yalova Kız Meslek Lisesi	27	10,2
Çınarcık Ç.P.L.	23	8,7
Süs Bitkileri Meslek Lisesi	10	3,8
Yalova Anadolu Ticaret Meslek Lisesi	20	7,5
Yalova Lisesi	12	4,5
Bülent Özyürük Ç.P.L.	20	7,5
Yalova Turizm Otelcilik Meslek L.	17	6,4
Çiftlikköy Anadolu Lisesi	17	6,4
Fatih Sultan Mehmet Lisesi	24	9,1
Şehit Osman Altinkuyu Anadolu L.	22	8,3
Yalova Anadolu Öğretmen Lisesi	18	6,8
Yalova Endüstri Meslek Lisesi	7	2,6
Mustafa Kemal Lisesi	16	6,0
Sağlık Meslek Lisesi	9	3,4
Yalova Fen Lisesi	11	4,2
İmam Hatip Lisesi	12	4,5
Toplam	265	100,0

Araştırmaya toplam 265 kişi katılmıştır. Araştırmaya katılan okullar: Kız Teknik ve Meslek Lisesi, Çınarcık Çok Programlı Lisesi, Merkez Esvet Sabri Aytaşman Süs Bitkileri Meslek Lisesi, Ticaret Meslek Lisesi, Yalova Lisesi, Bülent Özyürük Çok Programlı Lisesi, Yalova Turizm Otelcilik Meslek Lisesi, Çiftlikköy Atatürk Anadolu Lisesi, Fatih Sultan Mehmet Lisesi, Şehit Osman Altinkuyu Anadolu Lisesi, Yalova Anadolu Öğretmen Lisesi, Yalova Merkez Teknik ve Endüstri Meslek Lisesi, Çiftlikköy Mustafa Kemal Lisesi, Gazi Mustafa Kemal Sağlık Meslek Lisesi, Yalova Fen Lisesi ve İmam Hatip Lisesi 'dir.

Tablo 25: Araştırmaya Katılanların Okuldaki Kalite Çalışmalarını Anlamli Bulmalarına Göre Dağılımı

	Frekans (n)	Yüzde (%)
Evet	93	36,3
Hayır	163	63,7
Toplam	256	100,0

Araştırmaya katılanların % 36,3'ü okuldaki kalite çalışmalarını anlamli bulduklarını ifade ederken % 63'7'si ise bu çalışmaları anlamli bulmadıklarını ifade etmişlerdir. Bu durumda katılımcıların çoğunluğu okuldaki kalite çalışmalarını anlamli bulmamaktadır.

Tablo 26: Araştırmaya Katılanların Yaşlarına Göre Dağılımı

	Frekans (n)	Yüzde (%)
21-30	41	15,6
31-40	141	53,6
41 ve üzeri	81	30,8
Toplam	263	100,0

Anketi yanıtlayan katılımcıların % 15,6'sı 21-30 yaş arasında, %53,6'sı 31-40 yaş arasında ve %30,8'i 41 yaş ve üzerindedir. Bulguları incelediğimizde araştırmaya katılan kişilerin çoğunluğunun 31-40 yaş arasında olduğu görülmektedir.

Tablo 27: Araştırmaya Katılanların Cinsiyetlerine Göre Dağılımı

	Frekans (n)	Yüzde (%)
Kadın	123	46,9
Erkek	139	53,1
Toplam	262	100,0

Araştırmaya katılanların % 46,9'u kadın, % 53,1'i ise erkektir. Katılımcıların cinsiyetlerine göre dağılımlarının birbirine yakın olduğunu söylemek mümkündür.

Tablo 28: Araştırmaya Katılanların Medeni Durumlarına Göre Dağılımı

	Frekans (n)	Yüzde (%)
Evli	210	79,8
Bekâr	53	20,2
Toplam	263	100,0

Anketi yanıtlayanların % 79,8'i evli, %20,2'si bekârdır. Katılımcıların çoğunluğunun evlilerden oluştuğunu söylemek mümkündür.

Tablo 29: Araştırmaya Katılanların Hizmet Sürelerine Göre Dağılımı

	Frekans (n)	Yüzde (%)
9 yıl ve altı	79	30,2
10 yıl ve üzeri	183	69,8
Toplam	262	100,0

Anketi yanıtlayanların % 30,2'si 9 yıl ve daha az süredir hizmet verdiklerini, % 69,8'i ise 10 ve daha fazla süredir hizmet verdiklerini belirtmişlerdir. Ankete katılanların büyük bir kısmı 10 ve daha fazla süredir hizmet vermişlerdir.

Tablo 30: Araştırmaya Katılanların Görevlerine Göre Dağılımı

	Frekans (n)	Yüzde (%)
Öğretmen	201	76,4
Uzman öğretmen	41	15,6
İdari personel	21	8,0
Toplam	263	100,0

Araştırmaya katılanların % 76,4'ü öğretmen, %15,6'sı uzman öğretmen ve %8'i idari personel olduklarını belirtmişlerdir. Bu durumda ankete katılanların çoğunluğunu öğretmenler oluşturmaktadır.

Tablo 31: Araştırmaya Katılanların Çocuklarını Göndermeyi Tercih Ettikleri Okullara Göre Dağılım

	Frekans (n)	Yüzde (%)
Kız Meslek L.	1	0,4
Çınarcık C.P.L.	1	0,4
İmam Hatip Lisesi	3	1,2
Süs Bitkileri M.L.	1	0,4
Ticaret Meslek L.	5	2,0
Yalova Lisesi	5	2,0
Çiftlikköy Anadolu L.	5	2,0
Fatih Sultan Mehmet L.	8	3,3
Şehit Osman Altınkuyu A.L.	36	14,6
Anadolu Öğretmen Lisesi	30	12,2
Mustafa Kemal Lisesi	4	1,6
Sağlık Lisesi	3	1,2
Fen Lisesi	140	56,9
Aksa End. Meslek Lisesi	1	0,4
Armutlu C.P.L.	1	0,4
Anadolu İmam Hatip Lisesi	2	0,8
Toplam	246	100,0

Araştırmaya katılanların tercih ettikleri okullara göre dağılımları Tablo 31’de gösterilmektedir. Anketi yanıtlayanların büyük bir kısmı çocuklarını Yalova Fen Lisesine göndermeyi tercih ettiklerini belirtmişlerdir.

6.2.Güvenirlilik Analizi

Güvenirlilik analizi yapabilmek için, bir ölçekte demografik sorular dışında soru sayısı 30’un üzerinde olmalıdır ve anket en az 50 kişiye uygulanmalıdır.

Nunnally (1978: 245)’e göre bir araştırmanın güvenilir sayılabilmesi için 0,70 yeterlidir. 0,80’ in üstünde güvenilirlik elde etmeye çalışmak zaman kaybıdır. Ancak, araştırma sonuçları bireylerin kişisel olarak hayatlarını etkileyecek durumdaysa en az 0,90, ve hatta mümkünse 0,95 ve üstü bir değer gerekmektedir.

Bu koşullar dikkate alındığında soru sayısı 30’dan fazla ve anket uygulanan denek sayısı da 50 den fazla olarak bu iki koşulun uygunluğu görülmektedir.

Öğretmenlerin Malcolm Baldrige Mükemmellik Modeli algılarını ölçmeye yönelik olarak yapılan anketin soru setinin yapılan güvenilirlik analizi sonucunda genel Cronbach Alfa değeri 0,98 bulunmuştur ($p < 0,001$). Cronbach Alfa değerinin yüksek olması ölçeğin oldukça güvenilir olduğunun göstergesidir.

6.3.Geçerlik Analizi

Öğretmenlerin Malcolm Baldrige Mükemmellik Modeli algılarını ölçmeye yönelik olarak yapılan anketin yapısal geçerliliğini sınamak için faktör analizi yapılmıştır. Mükemmellik modeli algılarını ölçmek için yapılan anketin veri setinin faktör analizi Tablo 32’de incelenmiştir.

Faktör analizi sonucunda anlamlı bulunmayan 3 ifade kapsam dışı bırakılmıştır. Bu ifadeler; veli işbirliğini sağlama, öğrencilerle iletişim ve verilerin analizleridir. Bu kapsamda faktör analizi 49 soru üzerinden değil, 46 soru üzerinden gerçekleştirilmiştir.

Faktör analizlerinin uygunluğunu belirlemek amacıyla Malcolm Baldrige Mükemmellik Modeli veri setine uygulanan Küresellik Testi (Barlett's Test of Spiritry) sonucu 0.001 düzeyinde anlamlı, Kaizer-Mayer-Olkin örneklem değeri de 0,96 olarak bulunmuştur. Bu bilgiler ışığında faktör analizi tablosu aşağıda gösterilmekte ve incelenmektedir.

Tablo 32: Faktör Analizi

	Faktör Yüğü	Özdeğerler	Açıklanan Varyans Yüzdesi	M	F Değeri	Alpha	P
1. FAKTÖR		24,380	53,000	3,26	12,694	,95	,001
LİDERLER (YÖNETİCİLER)							
Liderlerin çalışanlarla kurdukları iletişim	,763						
Liderlerin öğretmen performansını geliştirmesi	,757						
Liderlerin sosyal sorumluluklardaki desteğı	,749						
Liderlerin ödöl ve takdir sistemini etkin kullanması	,730						
Liderlerin etkileşimlerdeki etik duruşu	,712						
Liderlerin kişisel faaliyetlerinin kurumsal değerlerle örtüşmesi	,707						
Liderlerin kurumsal çerçeveyi hukuki değerlere	,700						

dayandırması							
Liderlerin misyon belirlerken tüm paydaşların katılımına verdikleri önem	,663						
Liderlerin oluşturduğu gelecek planları	,650						
Liderlerin öğrenci performansını geliştirmesi	,643						
Stratejik hedeflerin planlanması	,592						
Öğretmenlerin başarılarının takdir edilmesi	,482						
İdarecilerin performans sonuçları	,478						
2. FAKTÖR		2,561	5,566	3,64	43,128	,92	,001
OKULUMUZDA VELİ VE ÖĞRENCİ ODAKLILIK							
Öğrenci önerilerinin dikkate alınması	,761						
Öğrencilere verilen değer	,760						
Öğrencilerin gereksinimlerinin belirlenmesi	,686						
Veliye verilen değer	,676						
Öğrencilerin ilgisini çekme	,665						
Veli bilgilendirme sistemi	,598						
Öğrencilere verilen eğitimin kalitesi	,595						

Öğrencilere verilen eğitimin planlanması	,553						
Öğretmenlerin kurum politikalarına desteği	,379						
3. FAKTÖR		1,689	3,672	3,22	3,829	,93	,001
SÜREÇ YÖNETİMİ							
Süreçlerin ihtiyaçlara göre güncellenmesi	,766						
Süreçlerin ihtiyaçlara göre tasarlanması	,733						
Süreçlerin olağanüstü durumlara hazırlıklı olması	,730						
Süreçlerin eksiksiz yerine getirilmesi	,673						
Süreçlerin, öğrenci farklılıklarına elverişli olması	,653						
Eğitim ile ilgili yeni süreçlerin geliştirilmesi	,598						
Verilerin gerçeği yansıtması	,492						
Üst yönetimin performans sonuçları	,469						
4. FAKTÖR		1,521	3,306	3,31	3,739	,91	,001
OKULUMUZDA ÖĞRETMEN ODAKLILIK							

Bilgi teknolojileri yönetimi	,662						
Öğretmenlerin şikâyetlerine verilen önem	,611						
Öğretmen performanslarının değerlendirilmesi	,549						
Öğretmenlerin okuldan memnuniyeti	,542						
Veri ve bilgi yönetimi	,500						
Öğretmenleri örgütsel süreçlere katılımı	,494						
Verilerin yetkilendirmede etkin kullanımı	,486						
5. FAKTÖR		1,345	2,923	3,27	4,046	,93	,007
STRATEJİK PLANLAMA							
Stratejik amaçların tutarlılığı	,594						
Stratejik planlardaki faaliyet planları	,592						
Stratejik planlara göre geleceğin tahmin edilebilirliği	,563						
Stratejik planlamada veri analizi	,553						
6. FAKTÖR		1,145	2,489	3,29	34,676	,84	,001
SONUÇLAR							
Veli performans sonuçları	,797						
Hizmet planlamada veli	,727						

katılımı							
Okulunuzdaki öğrenci öğrenim sonuçları	,570						
Velilerle iletişim	,531						
Okulunuzdaki öğretmen performans sonuçları	,490						
Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Ölçümü: ,956; Barlett's Test of Sphericity=7,585E3 (p<0,001) Açıklanan Toplam Varyans: 70,956							

Tablo 32 incelendiğinde, veri setinin altı boyut altında oluştuğu görülmektedir. İlk faktörün tanımladığı fark yüzdesi 53,00'tür ve 13 değişkenle ifade edilmektedir. Bu faktörün altında bulunan ifadeler incelendiğinde değişkenlerin *Liderler* ile ilgili olduğu anlaşılmaktadır ve özdeğeri 24,38'dir. Bu faktöre göre anketi dolduranlar ortalama değer olarak 3,26 vermişlerdir. *Liderler* değişkeninin parça güvenilirliği 0,95'tir ve $p<0,001$ düzeyinde anlamlıdır.

Faktör analizi sonucu oluşan ikinci faktör *Okulumuzda Veli ve Öğrenci Odaklılık* olarak adlandırılmıştır. Bu faktörün öz değeri 2,56'dır ve tanımladığı fark yüzdesi 5,56'dır. Bu faktöre göre anketi dolduranlar ortalama değer olarak 3,64 vermişlerdir. *Okulumuzda Veli ve Öğrenci Odaklılık* değişkeninin parça güvenilirliği 0,92'dir ve $p<0,001$ düzeyinde anlamlıdır.

Faktör analizi sonucu oluşan üçüncü faktör *Süreç Yönetimi* olarak adlandırılmıştır. Bu faktörün öz değeri 1,68'dir ve tanımladığı fark yüzdesi 3,67'tir. Bu faktöre göre anketi dolduranlar ortalama değer olarak 3,22 vermişlerdir. *Süreç Yönetimi* değişkeninin parça güvenilirliği 0,93'tür ve $p<0,001$ düzeyinde anlamlıdır.

Dördüncü faktörün tanımladığı fark yüzdesi 3,31'dir ve 7 değişkenle ifade edilmektedir. Bu faktörün altında bulunan ifadeler incelendiğinde değişkenlerin *Okulumuzda Öğretmen Odaklılık* ile ilgili olduğu anlaşılmaktadır ve özdeğeri 1,52'dir. Bu faktöre göre anketi dolduranlar ortalama değer olarak 3,31 vermişlerdir.

Okulumuzda Öğretmen Odaklılık değişkeninin parça güvenilirliği 0,91'dir ve $p<0,001$ düzeyinde anlamlıdır.

Faktör analizi sonucu oluşan beşinci faktör *Stratejik Planlama* olarak adlandırılmıştır. Bu faktörün öz değeri 1,34'tür ve tanımladığı fark yüzdesi 2,92'dir. Bu faktöre göre anketi dolduranlar ortalama değer olarak 3,27 vermişlerdir. *Stratejik Planlama* değişkeninin parça güvenilirliği 0,93'tür ve $p=0,007$ düzeyinde anlamlıdır.

Altıncı faktörün tanımladığı fark yüzdesi 2,48'dir ve 5 değişkenle ifade edilmektedir. Bu faktörün altında bulunan ifadeler incelendiğinde değişkenlerin *Sonuçlar* ile ilgili olduğu anlaşılmaktadır ve özdeğeri 1,14'tür. Bu faktöre göre anketi dolduranlar ortalama değer olarak 3,29 vermişlerdir. *Sonuçlar* değişkeninin parça güvenilirliği 0,84'tür ve $p<0,001$ düzeyinde anlamlıdır.

6.4. T-Testi

Araştırma değişkenlerine katılımcıların verdikleri yanıtlar arasında anlamlı farklılık olup olmadığını tespit etmek amacıyla T-testi yapılmıştır. T-Testi kapsamında öğretmenlerin toplam kalite çalışmalarını anlamlı bulup bulmadıkları, cinsiyetleri, medeni durumları, meslek sürelerine göre verdikleri yanıtlar arasında anlamlı bir farklılığın olup olmadığı sınanmıştır. Bu doğrultuda çalışmada dört adet T-Testi yapılmıştır.

İlk olarak öğretmenlerin toplam kalite çalışmalarını anlamlı bulup bulmamalarına göre herhangi bir farklılığın olup olmadığını tespit etmek amacıyla t-testi yapılmıştır ve tüm değişkenler için anlamlı farklılık tespit edilmiştir.

Tablo 33: Toplam Kalite Çalışmalarının Anlamlılığına Göre T -testine İlişkin Grup İstatistikleri

	Anlamlılık	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata Ort.	t	p
LİDERLER	Evet	93	3,6568	,77453	,08031	5,852	,000
	Hayır	163	3,0532	,80445	,06301		
VELİ VE ÖĞR. ODAK.	Evet	93	4,0877	,55016	,05705	8,191	,000
	Hayır	163	3,4379	,70395	,05514		
SÜREÇ YÖNETİMİ	Evet	93	3,5920	,72594	,07528	6,336	,000
	Hayır	163	3,0102	,69539	,05447		
ÖĞRETMEN ODAKLILIK	Evet	93	3,6941	,64838	,06723	7,293	,000
	Hayır	163	3,0399	,75786	,05936		
STRATEJİK PLANLAMA	Evet	93	3,6613	,75550	,07834	5,887	,000
	Hayır	163	3,0470	,82864	,06490		
SONUÇLAR	Evet	93	3,6462	,70504	,07311	5,882	,000
	Hayır	163	3,1036	,71269	,05582		

Araştırma değişkenlerinden *Liderler* ile anketi cevaplayanların toplam kalite çalışmalarını anlamlı bulup bulmamalarına ilişkin elde edilen sonuçlarda, anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiştir. Buna göre, anketi cevaplayanların toplam kalite çalışmalarını anlamlı bulup bulmamalarına göre *Liderler* bağımsız değişkenini algılamaları ve değerlendirmeleri arasında anlamlı bir fark olduğu gözlenmektedir ($t=5,85$ ve $p<0,001$). Tablo 33'te de görüldüğü gibi bu farklılığı incelemek amacıyla tanımlayıcı istatistikler yapıldığında *Liderler* değişkeni için kalite çalışmalarının anlamlı olduğunu düşünenlerin verdikleri yanıtların ortalaması 3,66, anlamlı olmadığını düşünenlerin verdikleri yanıtların ortalaması ise 3,05'tir.

Anketi cevaplayanların toplam kalite çalışmalarını anlamlı bulup bulmamalarına göre *Okulumuzda Veli ve Öğrenci Odaklılık* bağımsız değişkenini algılamaları ve değerlendirmeleri arasında anlamlı bir fark olduğu gözlenmektedir ($t=8,19$ ve $p<0,001$). Tablo 33'te de görüldüğü gibi bu farklılığı incelemek amacıyla tanımlayıcı istatistikler yapıldığında *Okulumuzda Veli ve Öğrenci Odaklılık* değişkeni için kalite çalışmalarının anlamlı olduğunu düşünenlerin verdikleri yanıtların ortalaması 4,09, anlamlı olmadığını düşünenlerin verdikleri yanıtların ortalaması ise 3,44'tür.

Anketi cevaplayanların toplam kalite çalışmalarını anlamlı bulup bulmamalarına göre *Süreç Yönetimi* bağımsız değişkenini algılamaları ve değerlendirmeleri arasında anlamlı bir fark olduğu gözlenmektedir ($t=6,34$ ve $p<0,001$). Tablo 33'te de görüldüğü gibi bu farklılığı incelemek amacıyla tanımlayıcı istatistikler yapıldığında *Süreç Yönetimi* değişkeni için kalite çalışmalarının anlamlı olduğunu düşünenlerin verdikleri yanıtların ortalaması 3,59, anlamlı olmadığını düşünenlerin verdikleri yanıtların ortalaması ise 3,01'dir.

Araştırmaya katılanların toplam kalite çalışmalarını anlamlı bulup bulmamalarına göre *Okulumuzda Öğretmen Odaklılık* bağımsız değişkenini algılamaları ve değerlendirmeleri arasında anlamlı bir fark olduğu gözlenmektedir ($t=7,29$ ve $p<0,001$). Tablo 33'te de görüldüğü gibi bu farklılığı incelemek amacıyla tanımlayıcı istatistikler yapıldığında *Okulumuzda Öğretmen Odaklılık* değişkeni için kalite çalışmalarının anlamlı olduğunu düşünenlerin verdikleri yanıtların ortalaması 3,69, anlamlı olmadığını düşünenlerin verdikleri yanıtların ortalaması ise 3,04'tür.

Stratejik Planlama bağımsız değişkeni için toplam kalite çalışmalarını anlamlı bulup bulmamalarına göre araştırmaya katılanların algılamaları ve değerlendirmeleri arasında anlamlı bir fark olduğu gözlenmektedir ($t=5,89$ ve $p<0,001$). Tablo 33'te de görüldüğü gibi bu farklılığı incelemek amacıyla tanımlayıcı istatistikler yapıldığında *Stratejik Planlama* değişkeni için kalite çalışmalarının anlamlı olduğunu düşünenlerin verdikleri yanıtların ortalaması 3,66, anlamlı olmadığını düşünenlerin verdikleri yanıtların ortalaması ise 3,05'tir.

Sonuçlar bağımsız değişkeni için toplam kalite çalışmalarını anlamlı bulup bulmamalarına göre araştırmaya katılanların algılamaları ve değerlendirmeleri arasında anlamlı bir fark olduğu gözlenmektedir ($t=5,88$ ve $p<0,001$). Tablo 33'te de görüldüğü gibi bu farklılığı incelemek amacıyla tanımlayıcı istatistikler yapıldığında *Sonuçlar* değişkeni için kalite çalışmalarının anlamlı olduğunu düşünenlerin verdikleri yanıtların ortalaması 3,65, anlamlı olmadığını düşünenlerin verdikleri yanıtların ortalaması ise 3,10'dur.

T-Testi sonucuna göre H1, H2, H3, H4, H5 ve H6 hipotezleri kabul edilmiştir.

İkinci T-testi araştırmaya katılanların cinsiyetlerine göre Malcolm Baldrige Mükemmellik Modeli boyutları arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığını tespit etmek amacıyla yapılmıştır. Yapılan T-testi sonucuna göre katılımcıların cinsiyetlerine göre boyutlara verdikleri yanıtlar arasında anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir.

Üçüncü olarak araştırmaya katılanların medeni durumlarına göre boyutlara verdikleri yanıtlar arasında herhangi bir farklılığın olup olmadığını tespit etmek amacıyla ikinci T-testi yapılmıştır. Araştırma boyutlarına medeni duruma göre katılımcıların verdikleri yanıtlar arasında anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir.

Tablo 34: Toplam Hizmet Sürelerine Göre T-testine İlişkin Grup İstatistikleri

	Hizmet Süresi	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata Ort.	t	p
SÜREÇ YÖNETİMİ	9 yıl ve daha az	78	3,0842	,74007	,08380	-1,995	,047
	10 yıl ve daha fazla	183	3,2877	,75996	,05618		
SONUÇLAR	9 yıl ve daha az	79	3,0865	,70724	,07957	-3,210	,001
	10 yıl ve daha fazla	183	3,4059	,75256	,05563		

Son olarak, anketi cevaplayanların hizmet sürelerine göre *Süreç Yönetimi* bağımsız değişkenini algılamaları ve değerlendirmeleri arasında anlamlı bir fark olduğu gözlenmektedir ($t=-1,995$ ve $p=0,047$). Tablo 34’te de görüldüğü gibi bu farklılığı incelemek amacıyla tanımlayıcı istatistikler yapıldığında *Süreç Yönetimi* değişkeni için 9 yıl ve daha az süredir çalışanların verdikleri yanıtların ortalaması 3,08, 10 yıl ve daha fazla süredir çalışanların verdikleri yanıtların ortalaması ise 3,29’dur.

Araştırmaya katılanların hizmet sürelerine göre *Sonuçlar* bağımsız değişkenini algılamaları ve değerlendirmeleri arasında anlamlı bir fark olduğu gözlenmektedir ($t=-3,210$ ve $p=0,001$). Tablo 34’te de görüldüğü gibi bu farklılığı incelemek amacıyla tanımlayıcı istatistikler yapıldığında *Sonuçlar* değişkeni için 9 yıl ve daha az süredir çalışanların verdikleri yanıtların ortalaması 3,09, 10 yıl ve daha fazla süredir çalışanların verdikleri yanıtların ortalaması ise 3,41’dir.

T-Testinden elde edilen bulgulara göre H7 ve H8 kabul edilmiştir.

6.5. Anova Testi

Araştırma kapsamında araştırmaya katılanların yaşlarına ilişkin ANOVA Testi yapılmıştır. Bu bağlamda çalışmada bir adet ANOVA Testi yapılmıştır:

Tablo 35: Değişkenlerin Katılımcıların Yaşlarına göre ANOVA Testine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikleri

DEĞİŞKEN- LER	YAŞ	N	ORTALAMA	STD. SAPMA	STD. HATA	F	P
STRATEJİK PLANLAMA	21-30	41	3,2683	,84297	,13165	3,173	,043
	31-40	141	3,1714	,86841	,07313		
	41ve üzeri	81	3,4660	,78382	,08709		
	Toplam	263	3,2772	,84624	,05218		
SONUÇLAR	21-30	41	2,9776	,59167	,09240	4,968	,008
	31-40	141	3,3481	,79211	,06671		
	41ve üzeri	81	3,4043	,71450	,07939		
	Toplam	263	3,3077	,75194	,04637		

Katılımcıların yaşlarına göre araştırma boyutlarına verdikleri yanıtlar arasında herhangi bir farklılığın olup olmadığını tespit etmek amacıyla ANOVA Testi yapılmıştır. Yaş gruplarına göre *Stratejik Planlama* bağımsız değişkenine ankete katılanların verdikleri yanıtlar arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir ($F=3,173$ ve $p= 0,043$). Tablo 35'ten görüleceği gibi *Stratejik Planlama* bağımsız değişkenine 21-30 yaş arasında olan katılımcıların verdikleri yanıtların ortalaması 3,27, 31-40 yaş arasında olan katılımcıların verdikleri yanıtların ortalaması 3,17 ve 41 yaş ve üzeri olan katılımcıların verdikleri yanıtların ortalaması 3,47'dir.

Tablo 36: Yaş Gruplarına ilişkin LSD Testi (Stratejik Planlama)

STRATEJİK PLANLAMA				
LSD				
(I) YAŞ	(J) YAŞ	Ortalama Farkları (I-J)	Std. Hata	P
21-30	31-40	,09690	,14892	,516
	41 ve üzeri	-,19776	,16087	,220
31-40	21-30	-,09690	,14892	,516
	41 ve üzeri	-,29465*	,11702	,012
41 ve üzeri	21-30	,19776	,16087	,220
	31-40	,29465*	,11702	,012

Hangi gruplar arasında farklılığın olduğunu tespit etmek amacıyla yapılan Post Hoc Testlerinden LSD analizine göre 31-40 yaş arasında olan katılımcıların verdikleri yanıtlar ile 41 yaş ve üzerinde olan katılımcıların verdikleri yanıtlar arasında anlamlı farklılık tespit edilmiştir ($p=0,012$).

Yaş gruplarına göre *Sonuçlar* bağımsız değişkenine ankete katılanların verdikleri yanıtlar arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir ($F=4,968$ ve $p= 0,008$). Tablo 36'dan görüleceği gibi *Sonuçlar* bağımsız değişkenine 21-30 yaş arasında olan katılımcıların verdikleri yanıtların ortalaması 2,98, 31-40 yaş arasında olan katılımcıların verdikleri yanıtların ortalaması 3,35 ve 41 yaş ve üzeri olan katılımcıların verdikleri yanıtların ortalaması 3,40'tır.

Tablo 37: Yaş Gruplarına ilişkin LSD Testi (Sonuçlar)

SONUÇLAR				
LSD				
(I) YAŞ	(J) YAŞ	Ortalama Farkları (I-J)	Std. Hata	p
21-30	31-40	-,37047	,13144	,005
	41 ve üzeri	-,42668	,14199	,003
31-40	21-30	,37047	,13144	,005
	41 ve üzeri	-,05621	,10328	,587
41 ve üzeri	21-30	,42668	,14199	,003
	31-40	,05621	,10328	,587

Hangi gruplar arasında farklılığın olduğunu tespit etmek amacıyla yapılan Post Hoc Testlerinden LSD analizine göre 21-30 yaş arasında olanlar ile 31-40 yaş arasında olan katılımcıların ($p=0,005$) ve 41 yaş ve üzerinde olan katılımcıların verdikleri yanıtlar ($p=0,003$) arasında anlamlı farklılık tespit edilmiştir.

ANOVA Testinden elde edilen bulgulara göre H9 ve H10 hipotezleri kabul edilmiştir.

6.6. Korelasyon Analizi

Değişkenler arasındaki ilişkinin yönünü ve gücünü belirlemek amacıyla mükemmellik modeli alt boyutlarına korelasyon analizi yapılmıştır

Tablo 38: Bağımsız Değişkenlerin Korelasyon Analizi

		LİDERLER	VELİ VE ÖĞR. ODAK.	SÜREÇ YÖNETİMİ	ÖĞRETMEN ODAKLILIK	STRATEJİK PLANLAMA	SONUÇLAR
LİDERLER	Pearson Correlation Sig. (2- tailed) N	1 265					
VELİ VE ÖĞR. ODAK.	Pearson Correlation Sig. (2- tailed) N	,718 ,000 265	1 265				
SÜREÇ YÖNETİMİ	Pearson Correlation Sig. (2- tailed) N	,764 ,000 264	,775 ,000 264	1 264			
ÖĞRETMEN ODAKLILIK	Pearson Correlation Sig. (2- tailed) N	,816 ,000 265	,746 ,000 265	,803 ,000 264	1 265		

STRATEJİK PLANLAMA	Pearson Correlation	,793	,666	,719	,722	1	
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		
	N	265	265	264	265	265	
SONUÇLAR	Pearson Correlation	,593	,707	,692	,636	,587	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	265	265	264	265	265	265

Liderler değişkeni ile *Veli ve Öğrenci Odaklılık* değişkeni arasında pozitif yönde çok kuvvetli bir ilişki ($p<0,001$ ve $r = ,718$) olduğu görülmektedir. *Liderler* değişkeni ile *Süreç Yönetimi* değişkeni arasında çok kuvvetli bir ilişki olduğu görülmektedir ($p=0,001$ ve $r = ,764$). *Liderler* değişkeni ile *Öğretmen Odaklılık* değişkeni arasında çok kuvvetli bir ilişki olduğu görülmektedir ($p<0,001$ ve $r = ,816$). *Liderler* değişkeni ile *Stratejik Planlama* değişkeni arasında pozitif yönde çok kuvvetli bir ilişki ($p<0,001$ ve $r = ,793$) olduğu tablodan anlaşılmaktadır. *Liderler* değişkeni ile *Sonuçlar* değişkeni arasında pozitif yönde kuvvetli bir ilişki ($p<0,001$ ve $r = ,593$) olduğu Tablo 38'den anlaşılmaktadır.

Veli ve Öğrenci Odaklılık değişkeni ile *Süreç Yönetimi* değişkeni arasında çok kuvvetli bir ilişki olduğu görülmektedir ($p=0,001$ ve $r = ,775$). *Veli ve Öğrenci Odaklılık* değişkeni ile *Öğretmen Odaklılık* değişkeni arasında çok kuvvetli bir ilişki olduğu görülmektedir ($p<0,001$ ve $r = ,746$). *Veli ve Öğrenci Odaklılık* değişkeni ile *Stratejik Planlama* değişkeni arasında pozitif yönde kuvvetli bir ilişki ($p<0,001$ ve $r = ,666$) olduğu tablodan anlaşılmaktadır. *Veli ve Öğrenci Odaklılık* değişkeni ile *Sonuçlar* değişkeni arasında pozitif yönde çok kuvvetli bir ilişki ($p<0,001$ ve $r = ,707$) olduğu Tablo 38'den anlaşılmaktadır.

Süreç Yönetimi değişkeni ile *Öğretmen Odaklılık* değişkeni arasında çok kuvvetli bir ilişki olduğu görülmektedir ($p < 0,001$ ve $r = ,803$). *Süreç Yönetimi* değişkeni ile *Stratejik Planlama* değişkeni arasında pozitif yönde çok kuvvetli bir ilişki ($p < 0,001$ ve $r = ,719$) olduğu tablodan anlaşılmaktadır. *Süreç Yönetimi* değişkeni ile *Sonuçlar* değişkeni arasında pozitif yönde kuvvetli bir ilişki ($p < 0,001$ ve $r = ,692$) olduğu tablodan anlaşılmaktadır.

Öğretmen Odaklılık değişkeni ile *Stratejik Planlama* değişkeni arasında pozitif yönde çok kuvvetli bir ilişki ($p < 0,001$ ve $r = ,722$) olduğu tablodan anlaşılmaktadır. *Öğretmen Odaklılık* değişkeni ile *Sonuçlar* değişkeni arasında pozitif yönde kuvvetli bir ilişki ($p < 0,001$ ve $r = ,636$) olduğu tablodan anlaşılmaktadır. *Stratejik Planlama* değişkeni ile *Sonuçlar* değişkeni arasında pozitif yönde kuvvetli bir ilişki ($p < 0,001$ ve $r = ,587$) olduğu tablodan anlaşılmaktadır.

Korelasyon analizinden elde edilen bulgulara göre H11 kabul edilmiştir. Genel olarak Malcolm Baldrige Mükemmellik Modeli boyutları arasındaki ilişki incelendiğinde, boyutların birbirleri ile olan ilişkilerinin kuvvetli olduğunu söylemek mümkündür.

6.7. Regresyon Analizi

Araştırma kapsamında bağımlı değişkenlere yönelik regresyon analizi yapılmıştır. Okulumuzun Mükemmelliği, Okulumuzun Kalitesi, İşimden Memnuniyetim ve Öğrenci ile Kurulan İletişim ifadelerine regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Bu bağlamda toplam 4 adet regresyon analizi yapılmıştır. Öncelikle Okulumuzun Mükemmelliği ifadesine mükemmellik modeli boyutları ele alınarak regresyon analizi yapılmıştır.

Okulumuzun Mükemmelliği ifadesi ile ilgili araştırmaya katılanların düşüncelerini etkileyen mükemmellik modeli bağımsız değişkenlerinin önem sıralarını belirlemek amacıyla yapılan regresyon analizi Tablo 39'da gösterilmektedir.

Tablo 39:Okulumuzun Mükemmelliği ile ilgili katılımcıların düşüncelerine yönelik mükemmellik değişkenlerinin regresyon analizi

DEĞİŞKENLER	<i>B</i>	<i>T</i>	<i>SİG T</i>
SÜREÇ YÖNETİMİ	,426	3,904	,000
SONUÇLAR	,294	3,489	,001
OKULUMUZDA ÖĞRETMEN ODAKLILIK	,249	2,466	,014
SABİT	,196	,892	,373
Not: Multiple R: ,683; R Square: ,466; Adjusted R Square: ,460; F: 74,161; Signif F: ,001			

Tablo 39 incelendiğinde F değerinin 74,161 ve Signif F değerinin 0,001 düzeyinde gerçekleştiği görülmektedir. Buna bağlı olarak Multiple R= ,683 ve R Square= ,466 olarak gerçekleşmiştir.

Regresyon analizinde elde edilen sonuçlara göre, Okulumuzun Mükemmelliği ifadesi ile ilgili katılımcıların görüşlerini etkileyen mükemmellik modeli değişkenleri Süreç Yönetimi ($p<0,001$ ve $\beta= ,426$), Sonuçlar ($p=0,001$ ve $\beta= ,294$) ve Okulumuzda Öğretmen Odaklılık ($p=0,014$ ve $\beta= ,249$), olarak belirlenmiştir. Bu değişken Okulumuzun Mükemmelliği ifadesi ile ilgili çalışanların görüşlerini %47 oranında açıklamaktadır ($R^2=,466$).

İkinci olarak Okulumuzun Kalitesi ifadesine mükemmellik modeli boyutları ele alınarak regresyon analizi yapılmıştır. Okulumuzun Kalitesi ifadesi ile ilgili araştırmaya katılanların düşüncelerini etkileyen mükemmellik modeli bağımsız değişkenlerinin önem sıralarını belirlemek amacıyla yapılan regresyon analizi Tablo 40'da gösterilmektedir.

Tablo 40: Okulumuzun Kalitesi ile ilgili katılımcıların düşüncelerine yönelik mükemmellik değişkenlerinin regresyon analizi

DEĞİŞKENLER	<i>B</i>	<i>T</i>	<i>SİĞ T</i>
OKULUMUZDA VELİ VE ÖĞRENCİ ODALLILIK	,357	3,801	,000
SONUÇLAR	,327	4,136	,000
SÜREÇ YÖNETİMİ	,339	3,882	,000
SABİT	-,014	-,068	,945
Not: Multiple R: ,734; R Square: ,539; Adjusted R Square: ,533; F: 100,430; Signif F: ,001			

Tablo 40 incelendiğinde F değerinin 100,430 ve Signif F değerinin 0,001 düzeyinde gerçekleştiği görülmektedir. Buna bağlı olarak Multiple R= ,734 ve R Square= ,539 olarak gerçekleşmiştir.

Regresyon analizinde elde edilen sonuçlara göre, Okulumuzun Kalitesi ifadesi ile ilgili katılımcıların görüşlerini etkileyen mükemmellik modeli değişkenleri Okulumuzda Veli ve Öğrenci Odaklılık ($p<0,001$ ve $\beta= ,357$), Sonuçlar ($p<0,001$ ve $\beta= ,327$) ve Süreç Yönetimi ($p<0,001$ ve $\beta= ,339$) olarak belirlenmiştir. Bu değişken Okulumuzun Kalitesi ifadesi ile ilgili çalışanların görüşlerini %54 oranında açıklamaktadır ($R^2=,539$).

Üçüncü olarak İşimden Memnuniyetim ifadesine mükemmellik modeli boyutları ele alınarak regresyon analizi yapılmıştır. İşimden Memnuniyetim ifadesi ile ilgili araştırmaya katılanların düşüncelerini etkileyen mükemmellik modeli bağımsız değişkenlerinin önem sıralarını belirlemek amacıyla yapılan regresyon analizi Tablo 41’de gösterilmektedir.

Tablo 41: İşimden Memnuniyetim ifadesi ile ilgili katılımcıların düşüncelerine yönelik mükemmellik değişkenlerinin regresyon analizi

DEĞİŞKENLER	<i>B</i>	<i>T</i>	<i>SİG T</i>
OKULUMUZDA VELİ VE ÖĞRENCİ ODAKLILIK	,496	4,809	,000
OKULUMUZDA ÖĞRETMEN ODAKLILIK	,310	3,240	,001
SABİT	,961	3,712	,000
Not: Multiple R: ,580; R Square: ,337; Adjusted R Square: ,331; F: 64,668; Signif F: ,001			

Tablo 41 incelendiğinde F değerinin 64,668 ve Signif F değerinin 0,001 düzeyinde gerçekleştiği görülmektedir. Buna bağlı olarak Multiple R= ,580 ve R Square= ,337 olarak gerçekleşmiştir.

Regresyon analizinde elde edilen sonuçlara göre, İşimden Memnuniyetim ifadesi ile ilgili katılımcıların görüşlerini etkileyen mükemmellik modeli değişkenleri Okulumuzda Veli ve Öğrenci Odaklılık ($p < 0,001$ ve $\beta = ,496$) ve Süreç Yönetimi ($p = 0,001$ ve $\beta = ,310$) olarak belirlenmiştir. Bu değişken İşimden Memnuniyetim ifadesi ile ilgili çalışanların görüşlerini %34 oranında açıklamaktadır ($R^2 = ,337$).

Dördüncü olarak Öğrenci ile Kurulan İletişim ifadesine mükemmellik modeli boyutları ele alınarak regresyon analizi yapılmıştır. Öğrenci ile Kurulan İletişim ifadesi ile ilgili araştırmaya katılanların düşüncelerini etkileyen mükemmellik modeli bağımsız değişkenlerinin önem sıralarını belirlemek amacıyla yapılan regresyon analizi Tablo 42’de gösterilmektedir.

Tablo 42: Öğrenci ile Kurulan İletişim ifadesi ile ilgili katılımcıların düşüncelerine yönelik mükemmellik değişkenlerinin regresyon analizi

DEĞİŞKENLER	<i>B</i>	<i>T</i>	<i>SİĞ T</i>
OKULUMUZDA VELİ VE ÖĞRENCİ ODAKLILIK	,780	10,829	,000
SONUÇLAR	,179	2,590	,010
SABİT	,284	1,443	,150
Not: Multiple R: ,744; R Square: ,554; Adjusted R Square: ,550; F: 159,943; Signif F: ,001			

Tablo 42 incelendiğinde F değerinin 159,943 ve Signif F değerinin 0,001 düzeyinde gerçekleştiği görülmektedir. Buna bağlı olarak Multiple R= ,744 ve R Square= ,554 olarak gerçekleşmiştir.

Regresyon analizinde elde edilen sonuçlara göre, Öğrenci ile Kurulan İletişim ifadesi ile ilgili katılımcıların görüşlerini etkileyen mükemmellik modeli değişkenleri Okulumuzda Veli ve Öğrenci Odaklılık ($p < 0,001$ ve $\beta = ,780$) ve Sonuçlar ($p = 0,010$ ve $\beta = ,179$) olarak belirlenmiştir. Bu değişken Öğrenci ile Kurulan İletişim ifadesi ile ilgili çalışanların görüşlerini %55 oranında açıklamaktadır ($R^2 = ,554$).

YEDİNCİ BÖLÜM

TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüz koşullarında ürün ve hizmetlerin çok çeşitli olması ve bunlara kolay ulaşılabilmesi rekabet ortamında kalite kavramını doğurmuştur. Kalite öncelikle üretim alanında etkili olmuş, zamanla hizmet sektöründe de önemli bir hale gelmiştir. Şu an hizmet kurumlarının vazgeçilmez bir unsuru olarak kalite çalışmalarını görmekteyiz.

Toplumun refahı ve gelişmesi; o toplumdaki bireylerin aldıkları eğitimle doğru orantılıdır. Eğitim ne kadar kaliteli olursa o ülke, vatandaşlarını o derece iyi yönlendirebilir ve değerlendirebilir. Kaliteli eğitim alan bir birey de kendine güvenli ve mutlu olur. Dolayısıyla eğitimde kalite önemli bir konudur.

Kalite kavramının dünya çapında yaygınlaşmasıyla birlikte kalite çalışmalarını başarıyla gerçekleştiren kurumların tanıtılması ve özendirici nitelik kazanması açısından kalite ödülü kavramı ortaya çıkmıştır. Kalite ödülleri; alanlarında en iyi ürün ve hizmeti sunan kuruluşlara verilir. Bu kuruluşların faaliyetlerini diğer kuruluşlarla paylaşması sağlanır. Ödül alan kurumlar için ödüle ulaşmak bir son olarak düşünülmemelidir. Ödüller teşvik ve model amaçlıdır.

Araştırmada dünya çapındaki kalite çalışmaları, ödül sistemleri ve eğitimde kalite kavramının temel dinamikleri incelenmiştir. Bu incelemeler sonucunda araştırmaya temel olması açısından mükemmellik modeli olarak Malcolm Baldrige Ulusal Kalite Ödülü seçilmiştir. Bu modelin seçilmesinin sebepleri; eğitim alanında başlı başına ayrı ödül kriterlerine sahip olması, dünya çapında saygı duyulan ödüllerden biri olması ve bu alanda fazla bir çalışmanın bulunmamasıdır.

Araştırma kalite uygulayıcıları olan öğretmenler üzerinde gerçekleştirilmiştir. Malcolm Baldrige Eğitim Kriterleri göz önüne alınarak bir anket geliştirilmiş ve bu anket Yalova İli'ndeki liselerde çalışan öğretmenlere uygulanmıştır. Oluşturulan

anket üzerinde geçerlik ve güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Bu analizler sonucunda anketin yüksek derecede güvenilir ve geçerli olduğu tespit edilmiştir.

Araştırmada 11 Hipotez ileri sürülmüş ve kabul edilmiştir. Geliştirilen ölçek öğretmenlere uygulandığında aşağıdaki bulgular dikkat çekicidir:

- ✓ Öğretmenlerin büyük bir çoğunluğu okullarındaki kalite çalışmalarını anlamlı bulmamaktadır. Bu çalışmaların boşa emek ve zaman kaybı olduğunu düşünmekte, çalışmalara istekli katılmamaktadırlar. Bunun sebebi devlet kurumlarında yenilenme ve dinamizm sağlamadaki zorluklar olabilir. Kalite çalışmalarına katılan öğretmenlere ek ücret ödenmemesi de bu çalışmaları gereksiz görmelerinde etkili olabilir.
- ✓ Araştırmaya katılan öğretmenlerden büyük çoğunluğu çocuklarını göndermek istedikleri okul olarak Fen Lisesi'ni tercih etmişlerdir. Yalova İli'nde öğretmenlerin değerlendirmelerine dayanarak en kalite okul olarak görülen kurum Yalova Fen Lisesi'dir.
- ✓ Yapılan faktör analizi sonucunda soruların altı faktörde toplandıkları görülmüştür. Bu faktörler; liderler, okulumuzda veli ve öğrenci odaklılık, süreç yönetimi, okulumuzda öğretmen odaklılık, stratejik planlama ve sonuçlar'dır.
- ✓ Öğretmenlerin kalite çalışmalarını anlamlı bulmaları ile liderlik sorularına verdikleri yanıtlar arasında anlamlı bir fark vardır. Kalite çalışmalarını anlamlı bulanların liderlik değişkenini daha iyi algıladıkları görülmektedir.
- ✓ Öğretmenlerin kalite çalışmalarını anlamlı bulmaları ile Okulumuzda Veli ve Öğrenci Odaklılık sorularına verdikleri yanıtlar arasında anlamlı bir fark vardır. Kalite çalışmalarını anlamlı bulanların Okulumuzda Veli ve Öğrenci Odaklılık değişkenini daha iyi algıladıkları görülmektedir.

- ✓ Öğretmenlerin kalite çalışmalarını anlamlı bulmaları ile Süreç Yönetimi değişkeni arasında anlamlı bir fark vardır. Kalite çalışmalarını anlamlı bulanların Süreç Yönetimi değişkenini daha iyi algıladıkları görülmektedir.
- ✓ Öğretmenlerin kalite çalışmalarını anlamlı bulmaları ile Okulumuzda Öğretmen Odaklılık değişkeni arasında anlamlı bir fark vardır. Kalite çalışmalarını anlamlı bulanların Okulumuzda Öğretmen Odaklılık değişkenini daha iyi algıladıkları görülmektedir.
- ✓ Öğretmenlerin kalite çalışmalarını anlamlı bulmaları ile Stratejik Planlama değişkeni arasında anlamlı bir fark vardır. Kalite çalışmalarını anlamlı bulanların Stratejik Planlama değişkenini daha iyi algıladıkları görülmektedir.
- ✓ Öğretmenlerin kalite çalışmalarını anlamlı bulmaları ile Sonuçlar değişkeni arasında anlamlı bir fark vardır. Kalite çalışmalarını anlamlı bulanların Sonuçlar değişkenini daha iyi algıladıkları görülmektedir.
- ✓ Araştırmaya katılanlar ile cinsiyetleri arasında, boyutlara verdikleri yanıtlar açısından anlamlı bir fark yoktur.
- ✓ Araştırmaya katılanlar ile medeni durumları arasında, boyutlara verdikleri yanıtlar açısından anlamlı bir fark yoktur.
- ✓ Araştırmaya katılanların hizmet süreleri ile Süreç Yönetimi değişkenini algılamaları arasında anlamlı bir fark vardır. 10 yıl ve daha uzun süredir çalışanların Süreç Yönetimi değişkenini daha iyi algıladıkları görülmüştür.
- ✓ Araştırmaya katılanların hizmet süreleri ile Sonuçlar değişkenini algılamaları arasında anlamlı bir fark vardır. 10 yıl ve daha uzun süredir çalışanların Sonuçlar değişkenini daha iyi algıladıkları görülmüştür.

- ✓ Araştırmaya katılanların verdikleri yanıtlara göre 21-30 yaş grubu, 31-40 yaş grubu ve 41 ve üzeri yaş grubu arasında anlamlı bir fark vardır.
- ✓ Araştırmaya katılanların yaş gruplarına göre Stratejik Planlama değişkenine verdikleri yanıtlar arasında anlamlı bir fark vardır. Buna göre Stratejik planlama değişkeninin en iyi algılayan yaş grubu 41 ve üzeri yaş katılımcılar, en düşük algılayan yaş grubu ise 35-40 yaş arasındaki katılımcılardır.
- ✓ Araştırmaya katılanların yaş gruplarına göre Sonuçlar değişkenine verdikleri yanıtlar arasında anlamlı bir fark vardır. Buna göre Sonuçlar değişkeninin en iyi algılayan yaş grubu 41 ve üzeri yaş katılımcılar, en düşük algılayan yaş grubu ise 21-30 yaş arasındaki katılımcılardır.
- ✓ Boyutlar arasında pozitif yönde kuvvetli bir ilişki vardır.
- ✓ Okulumuzun Mükemmelliği değişkenine katılımcıların algılarını en çok etkileyen değişkenler önem sırasına göre Okulumuzda Öğretmen Odaklılık, Sonuçlar ve Süreç Yönetimi değişkenleridir.
- ✓ Katılımcılar öğretmen odaklı bir yaklaşımın okulu daha mükemmel bir yer haline getirdiğini düşünmektedirler.
- ✓ Katılımcılar Sonuçlara bağlı olarak okul mükemmelliğinden bahsedilebileceğini düşünmektedirler.
- ✓ Katılımcılar Süreç Yönetimi ne kadar iyi olursa okulun o derece mükemmel olacağını düşünmektedirler.
- ✓ Okulumuzun Kalitesi değişkenine katılımcıların algılarını en çok etkileyen değişkenler önem sırasına göre Okulumuzda Veli ve Öğrenci Odaklılık, Süreç Yönetimi ve Sonuçlar değişkenleridir.

- ✓ Katılımcılar okullarında veli ve öğrenci odaklı olunmasının kaliteyi en çok etkileyen unsur olarak görmektedir.
- ✓ Katılımcılar okul kalitesinin süreç yönetimindeki başarıya bağlı olduğunu düşünmektedir. Bu araştırmada katılımcılar süreç yönetimine önem vermektedirler.
- ✓ Katılımcılar okul kalitesinin sonuçlara bağlı olarak belirlendiğini düşünmektedirler. Sonuçlara bakarak mevcut durum ve gelişim fırsatları belirlenebilir.
- ✓ İşimden Memnuniyetim değişkenine katılımcıların algılarını en çok etkileyen değişkenler önem sırasına göre Okulumuzda Öğretmen Odaklılık ve Okulumuzda Veli ve Öğrenci Odaklılık değişkenleridir.
- ✓ Katılımcılar öğretmen odaklı yaklaşımların iş memnuniyetlerini artıracaklarını düşünmektedir. Öğretmene verilen değer, ödül ve takdir sisteminin doğru çalışması gibi öğretmen odaklı yaklaşımlar iş motivasyonunu olumlu etkileyecektir.
- ✓ Katılımcılar öğrenci ve veli odaklı yaklaşımların iş memnuniyetlerini artıracaklarını düşünmektedir. Okul veli işbirliği öğretmenlere büyük destek sağlar. Öğrenci odaklı yaklaşım ise öğrencilerin kendilerini okula ait hissetmelerini ve öğretmenlerine daha uyumlu davranmalarını sağlayacaktır. Bu sayede öğretmenler daha rahat çalışacaklar ve işlerinden daha memnun olacaklardır.
- ✓ Öğrenci İle Kurulan İletişim değişkenine katılımcıların algılarını en çok etkileyen değişkenler önem sırasına göre Okulumuzda Veli ve Öğrenci Odaklılık ve Okulumuzda Öğretmen Odaklılık değişkenleridir.

- ✓ Katılımcılar öğrenci ve veli odaklı yaklaşımların öğrencilerle kurulacak iletişime olumlu katkılar sağlayacağını düşünmektedir. Öğrenci odaklı yaklaşımlar neticesinde kendilerini değerli hisseden öğrenciler iletişime açık hale geleceklerdir. Velilerle iletişim halinde olunması öğrencinin okul dışında hangi şartlarda yaşadığı, neler yaptığı gibi kritik konularda öğretim kadrosuna bilgi sağlar. Bu bilgiler de öğrencilerle kurulan ilişkileri olumlu yönde etkileyecektir.
- ✓ Katılımcılar sonuçlara dayalı yaklaşımların öğrencilerle kurulacak ilişkileri artıracığını düşünmektedir. Yıl boyunca yapılan çalışmaların değerlendirmelerinden elde edilen sonuçlar, bir sonraki yıl uygulanacak yöntemler konusunda öğretim kadrosuna bilgi verir. Bu da daha özenli ve bilinçli bir eğitim ortamı oluşturur. Bu sayede öğrenciyle olumlu ilişkiler geliştirilecek, iletişim artacaktır.

Araştırma sonuçlarından yola çıkıldığında öğretmenlerin kalite çalışmalarını anlamlı bulmuyor olmaları en çarpıcı sonuçtur. Kalite çalışmalarını anlamlı hale getirecek yenilikler yapılabilir. Kalite ve yenilenme çalışmaları planlanırken öğretmenler süreçlere daha çok dahil edilerek çalışmaların gerekliliği ve önemi benimsetilebilir. Çalışmaları özendirici hale getirmek için ödül ve takdir sistemi etkin kullanılabilir. Kaliteli eğitim kurumlarının aktiviteleri ve aldıkları başarılı sonuçlar öğretmenlerle paylaşılabilir.

KAYNAKÇA

- Aksu, M. (2002). Milli Eğitim Bakanlığı Merkez Örgütünün Toplam Kalite Yönetimi Felsefesiyle Yönetilmeye Hazırbulunuşluk Düzeyi. Eğitim Araştırmaları. 8:54-65.
- Aktaş, Ö. (2003). Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. s. 28.
- Au, G. Ve Choi, I. (1999). Facilitating Implementation of Total Quality Management Through Information Technology. Information & Management, 36. ss. 287-299.
- Balcı, A. (2004). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntem, Teknik ve İlkeler. Ankara Pagem Yayıncılık.
- Basık, F.O. (1997). Eğitim ve Toplam Kalite. Ödüllü Kalite Makaleleri, Önce Kalite Dergisi S.44.
- Bjorg, T. (1995). A theoretical, Model For Implementation Of The Total Quality Leadership in Education”. Total Quality Management. Vol.6. Issue 5-6. p:469.
- Bozkurt, R. (1998). Kalite İyileştirme Araç ve Yöntemleri. Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları. No:630. s.29. Ankara.
- Cali, J. F. (1992). TQM for Purchasing. McGrawHill. S.182.
- Cingöz, M. (2009). Eğitimde Hizmet Kalitesinin Müşteri Memnuniyetine Etkisi: Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü’nde Bir Uygulama. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Covey, R. S. (1998).Sürekli Öğrenme İlkesi. Executive Excellence. S.3.

Çakıl, R. Z. (2006). Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi - İstanbul İlçe Milli Eğitim Yöneticilerinin Eğitimde Kaliteyi Algılayış Düzeyleri. Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Çetin, C., Akın, B. ve Erol, V. (2001). Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Sistemi, 2.Baskı, Beta Basım Yayım, İstanbul, 2001.

Dahlgaard Jeans, J.; Kai Kristensen; Coopal K.Kanji, (1995). Total Quality Management and Education. Total Quality Management. Vol: 6. p:456.

Dobyns,L. and Crawford-Mason,C., (1994). Thinkabout Quality, Times Book, Newyork, s.159-163.

Deming, E. (1986), Out Of Crisis, Cambridge, MA: The MIT Press.

Duncan, William L. (1995). Total Quality Key (Terms and Concepts), Lufting&Warren International, New York.

Dursun, F. (2006). “Öğretim Sürecinde Araç Kullanımı”. İlköğretmen Dergisi. Sayı 1. s.:8-9

Doğan, E. (2002). Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi. Ankara: Academyplus Yayıncılık.

EFQM. (2010). “Our Vision And Mission” , <http://www.efqm.org/en/Home/aboutEFQM/Ourvisionandmission/tabid/270/Default.aspx> .(05.07.2010).

- Eleren, A. (2007). Eğitim Başarısının Artırılmasında Süreç Geliştirme Yöntemlerinin Kullanılması Ve Bir Uygulama. Afyon Kocatepe Üniversitesi. İ.İ.B.F. Dergisi (C.IX ,S II)
- ENSARİ, H. (1999). 21. Yüzyıl Okulları için Toplam Kalite Yönetimi. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Eren, E., Yönetim ve Organizasyon. (2001). 5.Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.
- Erden, M., (1998). Öğretmenlik Mesleğine Giriş, Alkım Yayınları, İstanbul, s.27,60.
- Erdoğan, İ. (2004). Eğitimde Değişim Yönetimi. Ankara: Pegema Yayıncılık.
- Erişen, Y., (1998). “Öğretmenlere Yönelik Hizmet İçi Eğitim Programları Geliştirmede Eğitim İhtiyacı Belirleme Süreci”, Milli Eğitim, ss.39-43.
- Erişen, Y. (2003). Toplam Kalite Sistemini Oluşturmada Temel Aşama: Standartların Belirlenmesi. Türk Eğitim Bilimleri Dergisi. 1 (3), 285- 301.
- Flaherty, A.T. (1996), Global Operations Management, Mc-Graw Hill, Inc.
- Fuentes, M.M.F., Saez,C.A.A. ve Montes, F.J.L. (2004). “The impact of environmental characteristics on TQM principles and organizational performance”. Omega The International Journal of Management Science, 32, ss. 425-442.
- Foster, T. (2001). Managing Quality:An Integrative Approach. Prentice Hall.USA. P:87.
- Glasser, W. (1999). Okulda Kaliteli Eğitim. (Çev. Ulaş KAPLAN), İstanbul: Beyaz Yayınları.

Goldsmith, J. E. (1995). The Best on Quality, The European Quality Award, ASQC Press, Wisconsin, p.114.

Goetsch, D. L.& Davis, S. B. (2000) Quality Management (Introduction to Total Quality Management for Production, Processing, and Services), Third Edition, Prentice-Hall Inc., New Jersey.

Gökçin, G. T. (1996) “İç ve Dış Müşteri Memnuniyeti”, 5. Ulusal Kalite Kongresi Bildiri Kitabı, 1. Cilt, İstanbul, KALDER Yayınları, s. 67.

Griffin, J. (1995). Customer Loyalty: How to Earn It, How To Keep It, New York: Lexington Books. s. 30.

Guellali, C. (2008). “A quality framework for providers of further education in the German context”. International Journal of Educational Management. Vol. 22 No. 2. pp.132 (Ağustos, 2010).

Güncel Türkçe Sözlük (2010) . “Süreç” .
<http://tdkterim.gov.tr/bts/?kategori=verilst&kelime=s%FCre%E7&ayn=tam>
(06.06.2010).

Gürsözlü, S. (1997). “ TÜSİAD-KALDER Kalite Ödülü”
<http://www.sitetky.com/frameset/ky/tkymain23.html> .(16.04.2005).

Hardjono, T. W., Have, S., Have, W. D., (1997) Mükemmele Ulaşmanın Yolları, İpek Kağıt, İstanbul, 1997.

Harrington, J. (1991). Business Process Improvement ,USA: McGraw Hill, s.141

Heller, R. (1993). TQM The Quality Makers, Norden Publishing House, Switzerland. p7.

Hussey, G.J. & Kennedy, S. (1999) “High Performing Organization”, Michael, J.Stahl (Der.), Perspectives in Total Quality, Blackwell Publisher, Massachusetts.

Imai, M. (2003). Kaizen, 5. Basım, İstanbul: KALDER Yayınları, 2003.

Japan Quality Award. (2005). “Award System”.
http://www.jqac.com/website.nsf/_39pine44jv889cuoghnh12b322ami44ens88vn0ghv8112fe8k_OpenPage. (02.07.2010).

Japan Productivity Center. (2004). “Japan Quality Award”. <http://www.jpc-net.jp/eng/award/index.html>. (10.07.2010)

KALDER, (2001). “Toplam Kalite Yönetimi”, KALDER Ulusal Kalite Hareketi Eğitim Notları, s:38, Ankara.

Kavrakoglu, İ. (1996) Toplam Kalite Yönetimi, KALDER Yayınları, İstanbul, Ağustos. ss.11.

Kaplan, R. S. & Norton, D.P. (1999). Balanced Scorecard: Şirket Stratejisini Eyleme Dönüştürmek, Çev. Serra Egeli, İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Koçel, T. (1995). İşletme Yöneticiliği, 5. Basım, İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi. s: 272.

Koçel, T. (2003). İşletme Yöneticiliği, 9.Baskı, Beta Yayınları, İstanbul.

Krüger, V. (1998). “Total Quality Management And Its Humanistic Orientation Towards Organizational Analysis”, The TQM Magazine, Vol.10, No.4. ss.293-301

- Langford, D., Cheary, B. (1999). Eğitimde Kalite Yönetimi. İstanbul: KALDER Yayınları No: 29.
- Lascelles, D. (1997). Self Assesment For Business Excellence, Mc Graw,London. p.137.
- Lee, H. and Green, D. (1993). “Defining Quality”, Assessment and Evaluation in Higher Education, Vol. 18. No. 1,pp: 9-34
- Li, Jin-H., Anderson, Alistair R., ce Harrison Richard T. (2003). “Total Quality management Principles and Practises in Chine”, The International Journal of Quality & Reliability Management, 20, 8/9, ss. 1026-1050.
- Linde, J. V. (2001). “Müşteri Memnuniyetini Sağlayan Çözümler”. Active Dergisi Activeline. Yıl:1, Sayı:11. s. 48.
- Miguel, P. C. A.(2001). “Comparing the Brazilian national quality award with some of the major prizes”.The TQM Magazine Volume 13 . Number 4 . 2001 . pp. 260±272# MCB University Press . ISSN 0954-478X.
- NIST. (2009). 2009-2010 Education Criteria for Performance Excellence. http://www.nist.gov/baldrige/publications/upload/2009_2010_Education_Criteria.pdf, (17.09.2009).
- Numanoğlu, G. (1999). Bilgi Toplumu-Eğitim-Yeni Kimlikler-II: Bilgi Toplumu ve Eğitimde Yeni Kimlikler. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi. 32, (1-2), 341-350.
- Numanoğlu, G. (2001). Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Dergisi. 34(1-2), 113-123.

Nunnally, J. C. (1978). Psychometric theory (2nd ed.). New York: McGraw-Hill

Orçunus, A.R. (1993). “Toplam Kalite Kontrol ve TS-ISO 9000”, Uluslararası ISO 9000 Forum Sempozyumu Bildiri Kitabı, İstanbul. s. 48.

Ortner, H. M. (2000). “The Human Factor in Quality Management”, Accreditation and Quality Assurance. 5. ss. 130-141.

Öğrenci Merkezli Eğitim Uygulama Modeli. (2010).
<http://denizli.meb.gov.tr/mlokurs/dosyalar/ome/04omeegitimtek.htm>
(05.08.2010)

Öğüt, D. G. (2008). Eğitimde Kalite ve İletişim Olgusu. Yüksek Lisans Tezi. Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Özdaşlı, K. (2007). Sivil Toplum Kuruluşlarında Toplam Kalite Yönetiminin Uygulanabilirliği: Bir Araştırma., Doktora Tezi. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Özdemir, S., (2000), Eğitimde Örgütsel Yenileşme, Pegem A Yayınları, Ankara.

Özevren, M. (1997). Toplam Kalite Yönetimi (Temel Kavramlar ve Uygulamalar). Alfa Yayınları, İstanbul.

Özgür, P. (2009).Toplam Kalite Yönetiminde Müşteri Tatmini ve Bir Banka Uygulaması.Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Özgüven, E. (1997). Yüksek Öğretimde Niteliği Geliştirme. Der: Mithat ÇORUH. Yüksek Öğretimde Kalite İyileştirme, (Haberal Eğitim Vakfı). Ss:50.

Peker, Ö., (1993),“Toplam Kalite Yönetimi”, Amme İdaresi Dergisi, Cilt 26, s.197.

- Peker, Ö. (1996). Eğitimde Kalite ve Akreditasyon. Amme İdaresi Dergisi. 29(4), 19-32.
- Porter, L. & Taner, S. (1996). Assessing Business Excellence. http://www.download-it.org/free_files/filePages%20from%20Chapter%206.%20The%20Deming%20Prize.pdf. Ss:184- 185 (17.02.2010)
- Rao, A., Carr, Lawrence P., Dambolena, I., Koop, Robert J., Martin, J., Rafii, F. Ve Schlesinger, Phyllis F. (1996). Total Quality Management: A Cross Functional Perspective. John Wiley & Sons. New York.
- Revelle, J. B. (2004). s. 90. "Quality Essentials", <http://qualitygurus.com/gurus/list-of-gurus/noriaki-kano/>. (10 Temmuz 2010)
- Robbins, S.P. (2000). Essentials of Organizational Behavior, Sixth Edition, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey.
- Shewhart, Walter A[ndrew]. (1931). Economic control of quality of manufactured product. New York: D. Van Nostrand Company. pp. 501 p.
- Skinner, C. (1968). Educational Psychology Fourth Edition Prentice-Hall of India Private Limited. New Delhi. s.3.
- Sönmez, V. (1987). Sevgi Eğitimi. Ankara.
- Summers, Dona C. S. (1997). Quality. New Jersey: Prentice hall Inc. A Viacom Company.
- Sülün, D. (2010). Kıyaslamanın Tarihsel Gelişimi, Türkiye’de ve Dünya’da Kıyaslama”, <http://www.izto.org.tr/NR/rdonlyres/23657E45-CEA2-4440-879B-85615610B37E/4294/benchmarking1.pdf>. (12.07.2010)

- Szymanski, D. M. and Henard, D. H. (2001), “Customer satisfaction: a meta-analysis of the empirical evidence”, Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 29 No. 1, pp. 16-35.
- Şendikici, P. (2004). Süreç Yönetimi ve Hizmet Sektöründe Bir Uygulama. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, D.E.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Şimşek, M. (1996). Kalite Yönetimi, Marmara Üniversitesi Yayın No: 584, İstanbul.
- Şimşek, M. Şerif (2001). Yönetim ve Organizasyon, 6.Baskı, Günay Ofset, Konya.
- Şimşek, M. (2001). Toplam Kalite Yönetimi. İstanbul: Alfa Yayınları.ss:83.
- Tak, B. (2002), “Kamu Kuruluşlarında Müşteri Odaklı Müşteri Odaklı Yönetim Anlayışına Geçiş Aracı Olarak Vatandaş Tatmin Araştırmaları”, Uludağ Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt:21, Sayı:2, 143-159.
- Tantürk, M.U. (2007). Eğitim Örgütlerinde Toplam Kalite Felsefe ve Uygulamalarının Yerleştirilmesinde Yöneticilerin Rolü Ve Etkililiği. Yüksek Lisans Tezi. Yedi Tepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Taşkın, E. (2000). Müşteri İlişkileri Eğitimi, Genişletilmiş İkinci Baskı, İstanbul, Papatya Yayıncılık
- Thiagarajan, T. ve M. Zairi, (1997) “A Review Of Total Quality Management In Practice:Understanding The Fundamentals Through Examples Of Best Practice Applications-Part II”, The TQM Magazine, Vol.9, No.5, ss.344-356
- Topçu, C. (2006). Müşteri İlişkileri Odaklı Toplam Kalite Yönetimi Ve Uygulamadan Bir Örnek. Yüksek Lisans Tezi.Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- TSE, TS EN ISO 9001:2000. (2001). “Kalite Yönetim Sistemi-Şartlar”, Türk Standartları Enstitüsü, Ankara.
- Tuzcu, G. (2000). Eğitimin Finansman Gerekleri ve Boyutları. Milli Eğitim Dergisi. (163), 55-71.
- Türkmen, İ. (1993). “Toplam Kalite Yönetimine Geçiş ve Uygulamada Başarıyı Engelleyen Faktörler”, Verimlilik Dergisi, Kalite Özel Sayısı.
- Tütüncü, Ö. (2001). Yiyecek İçecek İşletmelerinde Müşteri Tatmininin Ölçülmesi, Ankara: Turhan Kitabevi.
- Tütüncü, Ö & İpekgil Doğan, Ö. & Topoyan, M. (2004). Süreçlerle Yönetim ve Bir Hizmet İşletmesi Uygulaması. Selçuk Üniversitesi IV. Ulusal Üretim Araştırmaları Sempozyumu Bildiriler. Konya. s.354-355.
- Uçar, R. & İpek, C. (2006). İlköğretim Okullarında Görev yapan Yönetici ve Öğretmenlerin MEB Hizmet İçi Eğitim Uygulamalarına İlişkin Görüşleri. Yüzüncü Yıl Üniversitesi. Eğitim Fakültesi Dergisi. Haziran 2006: Cilt:III, Sayı:I. s.35.
- Ürüt, Z. (2006). “Avrupa Kalite Ödülü Modeli' nin eğitim kurumlarında uygulanması ve modelin performansa etkisi üzerine bir araştırma”.Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, yüksek lisans tezi,ss:139.
- WEAVER, Charles N. (2003). Toplam Kalite Yönetimi'nin Dört Aşaması, 4. Basım, Çev. Tuncay BİRKAN ve Osman AKINHAY, İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Yukongdi, V. (2001). “Teams and Total Quality Management: A Comparison Between Australia and Thailand.”, The International Journal of Quality & Reliability Management. 18. 4/5. Ss. 397-403.

Ek 1: Anket Formu

Sayın Katılımcı

Bu çalışma Dokuz Eylül Üniversitesi Toplam Kalite Yönetimi Tezli Yüksek Lisans Ana Bilim Dalı tarafından yürütülmektedir. Bu anket, öğretmenlerin Malcolm Baldrige Mükemmellik Modeli algılarını ölçmeye yöneliktir. Anketi doldurmak 10 dakikanızı alacaktır. Çalışmanın sonuçları bilimsel amaçlı kullanılacaktır ve elde edilen veriler gizli tutulacaktır. Katılımınız için teşekkür eder, saygılar sunarız.

<u>MÜKEMMELLİK VE ÖZDEĞERLENDİRME MODELİ</u>	Çok İyidir	İyidir	Ne İyidir, Ne Kötüdür	Kötüdür	Çok Kötüdür
LİDERLER (YÖNETİCİLER)					
1. Liderlerin misyon belirlerken tüm paydaşların katılımına verdikleri önem	⑤	④	③	②	①
2. Liderlerin oluşturduğu gelecek planları	⑤	④	③	②	①
3. Liderlerin kişisel faaliyetlerinin kurumsal değerlerle örtüşmesi	⑤	④	③	②	①
4. Liderlerin çalışanlarla kurdukları iletişim	⑤	④	③	②	①
5. Liderlerin kurumsal çerçeveyi hukuki değerlere dayandırması	⑤	④	③	②	①
6. Liderlerin ödül ve takdir sistemini etkin kullanması	⑤	④	③	②	①
7. Liderlerin öğretmen performansını geliştirmesi	⑤	④	③	②	①
8. Liderlerin öğrenci performansını geliştirmesi	⑤	④	③	②	①
9. Liderlerin etkileşimlerindeki etik duruşu	⑤	④	③	②	①
10. Liderlerin sosyal sorumluluklardaki desteği	⑤	④	③	②	①
STRATEJİK PLANLAMA					
11. Stratejik amaçların tutarlılığı	⑤	④	③	②	①
12. Stratejik hedeflerin planlanması	⑤	④	③	②	①
13. Stratejik planlamada veri analizi	⑤	④	③	②	①
14. Stratejik planlardaki faaliyet planları	⑤	④	③	②	①
15. Stratejik planlara göre geleceğin tahmin edilebilirliği	⑤	④	③	②	①
OKULUMUZDAKİ VELİ ODAKLILIK					
16. Velilerle iletişim	⑤	④	③	②	①
17. Veli işbirliğini sağlama	⑤	④	③	②	①
18. Veli bilgilendirme sistemi	⑤	④	③	②	①
19. Hizmet planlamada veli katılımı	⑤	④	③	②	①
20. Veliye verilen değer	⑤	④	③	②	①
OKULUMUZDAKİ ÖĞRENCİ ODAKLILIK					
21. Öğrencilere verilen eğitimin planlanması	⑤	④	③	②	①
22. Öğrencilerle iletişim	⑤	④	③	②	①
23. Öğrencilerin gereksinimlerinin belirlenmesi	⑤	④	③	②	①
24. Öğrencilere verilen değer	⑤	④	③	②	①

25. Öğrenci önerilerinin dikkate alınması	⑤	④	③	②	①
26. Öğrencilere verilen eğitimin kalitesi	⑤	④	③	②	①
27. Öğrencilerin ilgisini çekme	⑤	④	③	②	①
OKULUMUZDA ÖĞRETMEN ODAKLILIK					
28. Öğretmen performanslarının değerlendirilmesi	⑤	④	③	②	①
29. Öğretmenleri örgütsel süreçlere katılımı	⑤	④	③	②	①
30. Öğretmenlerin şikayetlerine verilen önem	⑤	④	③	②	①
31. Öğretmenlerin okuldan memnuniyeti	⑤	④	③	②	①
32. Öğretmenlerin kurum politikalarına desteği	⑤	④	③	②	①
33. Öğretmenlerin başarılarının takdir edilmesi	⑤	④	③	②	①
OKULUMUZDA ÖLÇME, ANALİZ VE BİLGİ ODAKLILIK					
34. Verilerin analizleri	⑤	④	③	②	①
35. Verilerin yetkilendirmede etkin kullanımı	⑤	④	③	②	①
36. Verilerin gerçeği yansıtması	⑤	④	③	②	①
MÜKEMMELLİK VE ÖZDEĞERLENDİRME MODELİ					
OKULUMUZDA ÖLÇME, ANALİZ VE BİLGİ ODAKLILIK					
37. Veri ve bilgi yönetimi	⑤	④	③	②	①
38. Bilgi teknolojileri yönetimi	⑤	④	③	②	①
SÜREÇ YÖNETİMİ					
39. Süreçlerin eksiksiz yerine getirilmesi	⑤	④	③	②	①
40. Süreçlerin ihtiyaçlara göre tasarlanması	⑤	④	③	②	①
41. Süreçlerin ihtiyaçlara göre güncellenmesi	⑤	④	③	②	①
42. Süreçlerin, öğrenci farklılıklarına elverişli olması	⑤	④	③	②	①
43. Süreçlerin olağanüstü durumlara hazırlıklı olması	⑤	④	③	②	①
44. Eğitim ile ilgili yeni süreçlerin geliştirilmesi	⑤	④	③	②	①
SONUÇLAR					
45. Okulunuzdaki öğrenci öğrenim sonuçları	⑤	④	③	②	①
46. Okulunuzdaki öğretmen performans sonuçları	⑤	④	③	②	①
47. Veli performans sonuçları	⑤	④	③	②	①
48. İdarecilerin performans sonuçları	⑤	④	③	②	①
49. Üst yönetimin performans sonuçları	⑤	④	③	②	①
GENEL OLARAK					
50. Okulumuzun mükemmelliği	⑤	④	③	②	①
51. Okulumuzun kalitesi	⑤	④	③	②	①
52. İşimden memnuniyetim	⑤	④	③	②	①
53. Hayatımdan memnuniyetim	⑤	④	③	②	①
54. Okulumun hizmet kalitesi	⑤	④	③	②	①

55. Okulumuzdaki denetim sistemi	⑤	④	③	②	①
56. Okulumdaki liderlik	⑤	④	③	②	①
57. Okulumdaki stratejik planlama	⑤	④	③	②	①
58. Okulumdaki veli odaklılık	⑤	④	③	②	①
59. Okulumdaki öğrenci odaklılık	⑤	④	③	②	①
60. Okulumdaki öğretmen odaklılık	⑤	④	③	②	①
61. Okulumdaki ölçme, analiz ve bilgi odaklılık	⑤	④	③	②	①
62. Öğrenci ile kurulan iletişim	⑤	④	③	②	①

63. Okulunuzdaki Toplam Kalite çalışmalarını anlamlı buluyor musunuz?

a) Evet

b) Hayır

64. Yaşınız aşağıdakilerden hangi gruba girer?

a) 21–30

b) 31–40

c) 41–50

d) 51 ve üstü

65. Cinsiyetiniz aşağıdakilerden hangisidir?

a) Kadın

b) Erkek

66. Medeni Durumunuz aşağıdakilerden hangisidir?

a) Evli

b) Bekâr

67. Kaç yıldır bu işi yapmaktasınız?

a) 1 yıl'dan az

b) 1–3 yıl

c) 4–6 yıl

d) 7- 9 yıl

e)

10

yıl'dan fazla

68. Göreviniz:

a) Öğretmen

b) Uzman Öğretmen c) İdari Personel

69. Çocuğunuzu aşağıdaki okullardan hangisine göndermek isterdiniz?

☐ Aksa Endüstri Meslek Lisesi ☐ Altınova Bülent Özyürek Ç.P.L.

☐ Yalova Anadolu İmam Hatip Lisesi

☐ Yalova Anadolu Kız Teknik ve Meslek L.

☐ Yalova Anadolu Otelcilik ve Turizm Meslek L.

☐ Yalova Anadolu Ticaret Meslek L.

☐ Armutlu Ç.P.L. ☐ Çiftlikköy Atatürk Anadolu Lisesi

☐ Çiftlikköy Mustafa Kemal L.

☐ Çınarcık Ç.P.L.

☐ Fatih Sultan Mehmet Lisesi

☐ Gazi Mustafa Kemal Sağlık L.

☐ Yalova İmam Hatip Lisesi

☐ Kaşgarlı Mahmut Ticaret Meslek Lisesi

☐ Yalova Kız Teknik ve Meslek Lisesi ☐ Merkez Sabri Aytasman Süs Bitkileri Meslek L.

☐ Merkez Sabri Aytasman Süs Bitkileri A.Meslek Lisesi

☐ Şehit Osman Altinkuyu Anadolu Lisesi

☐ Ticaret Meslek Lisesi

☐ Yalova Anadolu Öğretmen Lisesi

☐ Yalova Fen Lisesi

☐ Yalova Lisesi ☐ Yalova Merkez Teknik ve End. Meslek L.