

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

ÖZDEĞERLENDİRME ÇALIŞMALARINDA RADAR
YÖNTEMİNİN KULLANILMASI VE BİR EĞİTİM
KURUMU UYGULAMASI

Gamze SELVİ

Danışman

Doç. Dr. Özlem İpekgil DOĞAN

İZMİR - 2013

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “Özdeğerlendirme Çalışmalarında RADAR Yönteminin Kullanılması ve Bir Eğitim Kurumu Uygulaması” adlı çalışmanın, tarafımdan, akademik kurallara ve etik değerlere uygun olarak yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

Tarih

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

Gamze SELVİ

İmza

ÖZET

Yüksek Lisans Tezi

Özdeğerlendirme Çalışmalarında RADAR Yönteminin Kullanılması

ve Bir Eğitim Kurumu Uygulaması

Gamze SELVİ

Dokuz Eylül Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

Toplam Kalite Yönetimi Anabilim Dalı

Kalite Yönetimi Programı

Çalışmanın amacı, Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı'nın uygulama alanlarını tanımlamak, yapılan değerlendirmelerin işleyişi hakkında bilgi edinmek, ödül sürecinde neler yapılması gerektiğini tespit etmek ve ödül değerlendirmesinin hangi koşullara bağlı olarak yapıldığını araştırmaktır. Bununla ilişkili olarak öz değerlendirme kavramı ve yöntemlerinin incelemesi yapılmış, ödül değerlendirme sürecinin pilot bir uygulaması gerçekleştirilmiştir. Ayrıca, Toplam Kalite Yönetimi anlayışının eğitim sistemine entegre edilerek köklü değişiklikler gerçekleştirilmesi gerekliliğini vurgulamak ve EFQM Mükemmellik Modeli'nin eğitim kurumlarında uygulanabilirliğini araştırmak, eğitim kurumlarındaki eksikliklere EFQM Mükemmellik Modeli çerçevesinde çözümler sunmaya çalışmak amaçlanmıştır.

Çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde Kalite, Toplam Kalite Yönetimi, Eğitim Kurumlarında Toplam Kalite Yönetimi ve uygulanabilirliği konuları yer almaktadır. İkinci bölümde, Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı, EFQM Mükemmellik Modeli, modelin kriterleri ve alt kriterleri açıklanmış, RADAR Mantığı ve puanlaması, öz değerlendirme ve yöntemleri konularına yer verilmiştir. Son bölümde ise, EFQM Mükemmellik Modeli'nin özel bir eğitim kurumunda uygulanması, kurum tarafından hazırlanmış ödül başvuru kitapçığının değerlendirilmesi şeklinde gerçekleştirilmiştir. Uygulama, kurumun ödül başvuru süreci öncesinde

puanlamaya hazırlık olması açısından bir dış değerlendirme niteliğinde gerçekleştirilmiştir.

Araştırmada makale, tez, dergi, kitap, ders notları ve internet veri kaynaklarından yararlanılmış, uygulamanın değerlendirmesi ise Kalder tarafından verilen EFQM Mükemmellik Modeli Eğitimi ve Kalder kalite konferanslarından edinilen bilgiler sonucu yapılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Kalite, Toplam Kalite Yönetimi, Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi, EFQM, Öz değerlendirme, RADAR Mantığı.

ABSTRACT
Master's Thesis
Using the Method of RADAR in Self - Assessment Studies and a Training
Institute Implementation
Gamze SELVİ

Dokuz Eylül University
Graduate School of Social Sciences
Department of Total Quality Management
Quality Management Program

The purpose of this research is to define the implementation of EFQM, to obtain information about the evaluation process, to determine the needs for an award process and in which conditions the scoring is made. Related to this, definitions of self-assessment concept and the methods of the self assessment are given, likewise for the implementation of the award process. Also, adaption of the EFQM into the education system is emphasized and an investigation of the relation between the education system and Total Quality Management is performed.

The thesis is divided in three parts. In the first part, the subjects are Quality, Total Quality Management, and Total Quality Management in education institutes; in the second part, EFQM, EFQM Excellence Model, the criteria, and the sub- criteria of the model are explained; RADAR logic and scoring matrix, self assessment and the methods of self assessment are established. In the last part, the implementation of the EFQM Excellence Model in a private education institute is done with assessment and scoring of the award book which is prepared by the institute. The implementation is made for preparation for the award process by an external audit.

In this research, theses, reviews, books and internet data sources are used and the assessment of the implementation is made with the training which is received from Kalder and also from conferences.

Keywords: Quality, Total Quality Management, Total Quality Management in Education System, EFQM, EFQM Award, Self-Assessment, RADAR Logic.

ÖZDEĞERLENDİRME ÇALIŞMALARINDA RADAR YÖNTEMİNİN KULLANILMASI VE BİR EĞİTİM KURUMU UYGULAMASI

İÇİNDEKİLER

TEZ ONAY SAYFASI	ii
YEMİN METNİ	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT	vi
İÇİNDEKİLER	viii
KISALTMALAR	xii
TABLolar LİSTESİ	xiii
ŞEKİLLER LİSTESİ	xv
 GİRİŞ	 1

BİRİNCİ BÖLÜM

KALİTE, TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ VE EĞİTİMDE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

1.1. KALİTE KAVRAMI	2
1.2. KALİTENİN TARİHSEL GELİŞİMİ	3
1.3. KALİTE KURULUŞLARI	5
1.3.1. A.S.Q.C (Amerikan Kalite Kontrol Kurumu)	5
1.3.2. E.O.Q. (Avrupa Kalite Organizasyonu)	6
1.3.3. J.U.S.E (Japon Bilim Adamları ve Mühendisleri Birliği)	6
1.3.4. EFQM (Avrupa Kalite Yönetim Vakfı)	7
1.4. KALİTE ÖDÜLLERİ	7
1.4.1. Japonya E. Deming Ödülü	8
1.4.2. Avrupa Kalite Ödülü	8
1.4.3. ABD Malcolm Baldrige Ulusal Kalite Ödülü	8
1.4.4. Tüsiad-Kalder Ulusal Kalite Ödülü	9

1.5. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ KAVRAMI	9
1.6. TKY UYGULAMALARINDA KARŞILAŞILAN SORUNLAR	11
1.7. EĞİTİMDE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ	12
1.7.1. Eğitim Kavramı	12
1.7.2. Eğitimde TKY Kavramı, Amacı ve Önemi	14
1.7.3. Eğitimde TKY ve Klasik Eğitim Sistemlerinin Karşılaştırılması	18
1.7.4. Eğitimde Toplam Kalite Yönetiminin Faydaları	19
1.8. TÜRK EĞİTİM SİSTEMİNDE TKY MODELİ	20
1.9. EĞİTİMDE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ İLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR	22
1.9.1. Liderlik	22
1.9.2. Müşteri Odaklılık	23
1.9.3. Tam Katılım	24
1.9.4. Çalışanların Eğitimi	25
1.9.5. Sıfır Hata	26
1.9.6. Kıyaslama (Benchmarking)	26
1.9.7. Tedarikçilerle İşbirliği	27
1.9.8. İstatistiksel Metotlar	27

İKİNCİ BÖLÜM

AVRUPA KALİTE YÖNETİM VAKFI MÜKEMMELLİK MODELİ VE EFQM ÖDÜLÜ

2.1. AVRUPA KALİTE YÖNETİM VAKFI MÜKEMMELLİK MODELİ	28
2.2. EFQM MÜKEMMELLİK MODELİ KRİTERLERİ	32
2.2.1. Liderlik	32
2.2.2. Politika ve Strateji	34
2.2.3. Çalışanlar	35
2.2.4. İşbirlikleri ve Kaynaklar	37
2.2.5. Süreçler	39
2.2.6. Müşterilerle İlgili Sonuçlar	40
2.2.7. Çalışanlarla İlgili Sonuçlar	41

2.2.8. Toplumla ilgili Sonuçlar	42
2.2.9. Temel Performans Sonuçları	44
2.3. ISO 9000 KALİTE YÖNETİM SİSTEMLERİ İLE EFQM MÜKEMMELLİK MODELİ ARASINDAKİ İLİŞKİ	45
2.4. RADAR MANTIĞI	47
2.4.1. RADAR Ölçüm Sistemi	48
2.4.2. Girdiler	49
2.4.2.1. Yaklaşım	49
2.4.2.2. Yayılım	50
2.4.2.3. Değerlendirme ve Gözden Geçirme	51
2.4.2.4. Girdi Kriteri Değerlendirmesinin Özeti	52
2.4.3. Sonuçlar	53
2.4.4. Puanlama	54
2.4.4.1. RADAR Puanlama Matrisi	55
2.5. ÖZDEĞERLENDİRME	59
2.5.1. Uygulamadaki Sınırlılıklar	60
2.5.2. Özdeğerlendirmenin Yararları	61
2.5.3. Özdeğerlendirme Teknikleri	62
2.5.3.1. Anket Tekniği	63
2.5.3.2. Özdeğerlendirme Çalıştayı (Workshop) Tekniği	64
2.5.3.3. Özdeğerlendirme Formu Tekniği	65
2.5.3.4. Ödül Benzetimi Tekniği	66
2.5.3.5. Matris Şema Tekniği	67
2.5.4. Özdeğerlendirme Süreci	68

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

AVRUPA KALİTE YÖNETİM VAKFI MÜKEMMELLİK MODELİNİN ÖZEL BİR EĞİTİM KURUMUNDA UYGULANMASI

3.1. UYGULAMANIN AMACI	70
3.2. UYGULAMANIN YÖNTEMİ	70
3.3. UYGULAMA KRİTERLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ	70

3.3.1. Liderlik	70
3.3.2. Politika ve Stratejiler	85
3.3.3. Çalışanlar	97
3.3.4. İşbirlikleri ve Kaynaklar	109
3.3.5. Süreçler	119
3.3.6. Müşterilerle İlgili Sonuçlar	131
3.3.7. Çalışanlarla İlgili Sonuçlar	137
3.3.8. Toplumla İlgili Sonuçlar	143
3.3.9. Temel Performans Sonuçları	148
 SONUÇ	 157
 KAYNAKÇA	 165

KISALTMALAR

TKY	Toplam Kalite Yönetimi
BQF	The British Quality Foundation
ISO	International Organization for Standardization
İÖÖ	İlk Öğretim Okulu
Kalder	Kalite Derneği
KİFT	Kuvvetli Yönler, İyileştirmeye Açık alanlar, Fırsatlar ve Tehditler
KYS	Kalite Yönetim Sistemi
MEB	Milli Eğitim Bakanlığı
Tüsiad	Türkiye Sanayiciler ve İş Adamları Derneği
TÜFE	Tüketici Fiyat Endeksi
TÜBİTAK	Türkiye Bilimsel ve Teknik Araştırma Kurumu

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1: Klasik Eğitim İle Eğitimde TKY Karşılaştırması	s.18
Tablo 2: Girdiler için RADAR Değerlendirme Aracı	s.56
Tablo 3: Sonuçlar için RADAR Değerlendirme Aracı	s.57
Tablo 4: Toplam Puan Özet Tablosu	s.58
Tablo 5: Özdeğerlendirme Tekniği Seçilirken Dikkat Edilmesi Gerekenler	s.68
Tablo 6: 1a Alt Kriteri için Puanlama	s.74
Tablo 7: 1b Alt Kriteri için Puanlama	s.76
Tablo 8: 1c Alt Kriteri için Puanlama	s.80
Tablo 9: 1d Alt Kriteri için Puanlama	s.82
Tablo 10: 1e Alt Kriteri için Puanlama	s.84
Tablo 11: Liderlik Kriteri için RADAR Grafiği	s.85
Tablo 12: 2a Alt Kriteri için Puanlama	s.87
Tablo 13: 2b Alt Kriteri için Puanlama	s.90
Tablo 14: Okulun Vizyonu	s.90
Tablo 15: Okulun Değerleri	s.91
Tablo 16: 2c Alt Kriteri için Puanlama	s.94
Tablo 17: 2d Alt Kriteri için Puanlama	s.96
Tablo 18: Strateji Kriteri için RADAR Grafiği	s.97
Tablo 19: 3a Alt Kriteri için Puanlama	s.100
Tablo 20: Performans Değerlendirme Kriterleri	s.101
Tablo 21: 3b Alt Kriteri için Puanlama	s.102
Tablo 22: Seminerler	s.103
Tablo 23: 3c Alt Kriteri için Puanlama	s.104
Tablo 24: 3d Alt Kriteri için Puanlama	s.106
Tablo 25: 3e Alt Kriteri için Puanlama	s.108
Tablo 26: Çalışanlar Kriteri için RADAR Grafiği	s.108
Tablo 27: 4a Alt Kriteri için Puanlama	s.111
Tablo 28: 4b Alt Kriteri için Puanlama	s.113
Tablo 29: 4c Alt Kriteri için Puanlama	s.115
Tablo 30: 4d Alt Kriteri için Puanlama	s.117

Tablo 31: 4e Alt Kriteri için Puanlama	s.119
Tablo 32: İşbirlikleri ve Kaynaklar	s.119
Tablo 33: Süreç Bilgileri	s.120
Tablo 34: 5a Alt Kriteri için Puanlama	s.121
Tablo 35: 5b Alt Kriteri için Puanlama	s.123
Tablo 36: 5c Alt Kriteri için Puanlama	s.125
Tablo 37: Proje Değerlendirme Kriterleri	s.126
Tablo 38: 5d Alt Kriteri için Puanlama	s.128
Tablo 39: 5e Alt Kriteri için Puanlama	s.130
Tablo 40: Süreçler için RADAR Grafiği	s.131
Tablo 41: 6a Alt Kriteri için Puanlama	s.134
Tablo 42: Başvuran, Kabul Edilen ve Edilmeyen Öğrenciler	s.135
Tablo 43: 6b Alt Kriteri için Puanlama	s.137
Tablo 44: 6. Kriter için RADAR Grafiği	s.137
Tablo 45: Kapsam Çalışması	s.139
Tablo 46: 7a Alt Kriteri için Puanlama	s.141
Tablo 47: Engelli Çalışan Oranları	s.142
Tablo 48: 7b Alt Kriteri için Puanlama	s.142
Tablo 49: 7. Kriter için RADAR Grafiği	s.143
Tablo 50: Kurumu Ziyaret Eden Okullar	s.143
Tablo 51: 8a Alt Kriteri için Puanlama	s.145
Tablo 52: 8b Alt Kriteri için Puanlama	s.147
Tablo 53: 8. Kriter için RADAR Grafiği	s.147
Tablo 54: Sınav Sonuçları İl Sıralaması	s.149
Tablo 55: MEB Teftiş Raporları	s.150
Tablo 56: 9a Alt Kriteri için Puanlama	s.151
Tablo 57: 9b Alt Kriteri için Puanlama	s.153
Tablo 58: 9. Kriter için RADAR Grafiği	s.154
Tablo 59: Tüm Alt Kriterler için RADAR Grafiği	s.154
Tablo 60: Toplam Puan Özet Tablosu	s.156

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: EFQM Mükemmellik Modeli	s.32
Şekil 2: Değerlendirme Seçenekleri	s.68
Şekil 3: Genel Memnuniyet- Lise, İlköğretim	s.131
Şekil 4: Eğitim Öğretim- Lise, İlköğretim	s.131
Şekil 5: Revir Hizmetleri- Lise, İlköğretim	s.132
Şekil 6: Ulaşım Hizmetleri-Lise, İlköğretim	s.132
Şekil 7: Yemek Hizmetleri-Lise, İlköğretim	s.132
Şekil 8: Kantin Hizmetleri-Lise, İlköğretim	s.132
Şekil 9: Erişilebilirlik	s.133
Şekil 10: İletişim	s.133
Şekil 11: Güvenilirlik	s.133
Şekil 12: Şikâyetleri Ele Alma	s.133
Şekil 13: TÜFE oranları ve ücret artışları	s.135
Şekil 14: Öğrencilerin kurumdaki süreleri	s.136
Şekil 15: Kariyer Geliştirme-Öğretmen	s.140
Şekil 16: Kariyer Geliştirme-Personel	s.140
Şekil 17: İletişim	s.140
Şekil 18: Kurum Dışı Seminerlere Katılım	s.141
Şekil 19: Basında Yer Alma	s.144
Şekil 20: Yapılan Bağış Tutarları	s.146
Şekil 21: Hurda Kâğıtların Değerlendirilmesi	s.146
Şekil 22: Alınan Ödüller ve Madalyalar	s.146
Şekil 23: Kullanıcı Başına Kitap Oranı	s.146
Şekil 24: Satışlar ve Kâr	s.148
Şekil 25: Ortak Sınavların Sınıflara Göre Dağılımı	s.148
Şekil 26: Ham Puanlar	s.149
Şekil 27: Özel Liseler Arası Genel Sıralama	s.149
Şekil 28: Üniversitelere Yerleşim Oranları	s.150
Şekil 29: Performans karşılaştırma	s.150
Şekil 30: Performans karşılaştırma	s.150

Şekil 31: Performans Karşılaştırma	s.150
Şekil 32: Öğrencilere Verilen Burslar	s.152
Şekil 33: Proje Kitabında Yer Alan Proje Sayısı	s.152
Şekil 34: Disiplin Cezaları	s.152

GİRİŞ

Kalite kavramı, MÖ 3000 yıllarında Sümerler tarafından yazılmış tabletlerden, Hammurabi Kanunlarından günümüze kadar gelmiş, bugünün rekabetçi ortamında kendini geliştirmiştir. Sektör farklılığı gözetmeksizin bütün kurumların sürekli gelişme halinde olması, Toplam Kalite Yönetim felsefesinin uygulanabilirliğinin bir önkoşuludur. Bu amaçla geliştirilmiş kalite ödülllerinden biri olan EFQM Kalite Ödülü ile kuruluşlar Toplam Kalite Yönetimi ve yararları konusunda bilgi seviyelerini arttırarak organizasyon genelinde “kalite” kavramının benimsenmesi ve bunun sonucunda sürekli iyileştirme olgusunun gelişmesini sağlamaktadırlar.

Günümüzdeki yoğun rekabet ortamında kuruluşların varlıklarını sürdürebilmeleri, müşterilerinin beklenti ve isteklerini karşılayabilmeleri için etkili yöntemlerden biri olarak Toplam Kalite Yönetiminin bir yönetim felsefesi olarak kullanılması gerekmektedir. EFQM mükemmellik modeli ise kuruluşlara bu yolda bir rehber olarak yol göstermektedir.

Sürekli iyileştirme kavramının en ihtiyaç duyulduğu alanlardan biri olarak eğitim kurumlarında toplam kalitenin benimsenmesi, toplumun gelişmişlik seviyesini arttıran eğitim kurumları için son derece önemlidir. Kuruluşlara Toplam Kalite Yönetiminin kolay bir uygulama çerçevesini sunan EFQM mükemmellik modelinin eğitim kurumlarında uygulanması, özellikle ülkemizde halen devam etmekte olan sistem sorununun iyileştirilmesi için önemli bir adım olacaktır.

BİRİNCİ BÖLÜM

KALİTE, TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ VE EĞİTİMDE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

1.1. KALİTE KAVRAMI

“En büyük hayat düsturu şudur: Bugün dünden iyiyim, yarın bugünden daha iyi olacağım” K. Atatürk (Aksu M., 2002: 116).

Kalite kavramı, insanların ve sistemlerin hata yapmaması ve mükemmele ulaşması isteğinden ortaya çıkmış; Juran’a göre kullanıma uygunluk, Crosby’e göre şartlara uygunluk, Feigenbaum’a göre bir ürün veya hizmetin değeri olarak tanımlanmıştır. Ishikawa kaliteyi “en ekonomik, en kullanışlı ve müşteriyi daima tatmin eden kaliteli ürünü geliştirmek, tasarımı yapmak, üretmek ve satış sonrası servisleri vermek” şeklinde tanımlamıştır. Taguchi’e göre “ürünün sevkiyattan sonra toplumda neden olduğu minimal zarar”; Kaizen kavramını ortaya koyan Masaaki Imai’ye göre ise “en geniş anlamda iyileştirilebilecek her şey” kalitedir (Yılmaz M., 2003: 4).

Avrupa Kalite Yönetim Vakfı’na göre kalite “belirli bir malın veya hizmetin tüketicinin isteklerine uygunluk derecesidir.” Japon Standartları Enstitüsü ise kaliteyi “ürün veya hizmeti ekonomik bir yoldan üreten ve tüketici isteklerine cevap veren bir üretim sistemidir” şeklinde tanımlamaktadır (Zaim, 1999: 11).

Bütün bu tanımlamaların odak noktası müşterilerdir. Bu bağlamda önemli olan kalitenin her zaman kullanıcının isteklerine dayandığı ve onlarla ölçüldüğüdür. Yani kalite, mutlak ve kesin olarak en iyi anlamını taşımaz. Kaliteyi belirleyen, müşterilerinin beklentileridir. Müşteri ihtiyaçlarının tatmini, kalitedir.

Kalite, gerçek kalite ve algılanan kalite olarak iki şekilde tanımlanabilir. Bir mal veya hizmeti sunan kişi veya kuruluşun, bunun için harcadığı çabanın, amaçlarına ulaşması durumunda elde edilen kalite “*gerçek kalitedir*”. “*Algılanan kalite*” ise daha öznel bir kavramdır ve kişinin algılamasına

bağlıdır; müşterinin elde ettiğinin, beklediğini karşılaması veya beklediğinden daha iyi olduğu anlamına gelir.

- **Dizayn Kalitesi:** Ürün ve hizmetin tüketicilerin ihtiyacını karşılayabilme derecesi, tercih edilen özelliklerin ürün tasarımında yer almasıdır. Müşteri araştırmaları, hizmet ve satış ziyaretleri ile başlar ve müşteriyi tatmin edecek bir ürün ya da hizmetin belirlenmesi ile sürdürülür.
- **Uygunluk Kalitesi:** Üretilen ürün ve hizmetin kendisi için önceden tasarlanan kalite düzeyine uyma derecesi, gerçekleşen üretimin tasarımında belirtilen özelliklere uyması ise “uygunluk kalitesi” olarak karşımıza çıkmaktadır (Pakdemir’den aktaran Sevimli, 2005: 2). Uygunluk kalitesi, bir işletme ve tedarikçilerinin müşteri gereksinimlerini karşılamalarında gerekli olan tasarım spesifikasyonlarını gerçekleştirebilme derecesidir (Yıldırım, 2002: 8).
- **Performans Kalitesi:** İşletmenin ürün ve hizmetlerinin pazardaki performans seviyelerinin müşteri araştırmaları, satış ve hizmet analizleri yoluyla belirlenmesidir (Yıldırım, 2002: 9).

1.2. KALİTENİN TARİHSEL GELİŞİMİ

Kalite ile ilgili ilk kayıtlar Milattan Önce (M.Ö.) 2150 yılına kadar uzanmaktadır. Hammurabi Kanunları’nın 229. maddesinde şu ifadeler yer almaktadır: “Eğer bir inşaat ustası bir adama ev yapar ve yapılan ev yeterince sağlam olmayıp ev sahibinin üstüne çökerek ölümüne sebep olursa o inşaat ustasının başı uçurulur”.

1502 tarihinde Osmanlı padişahı Sultan 2. Bayezid Han tarafından çıkarılan ve dünyanın bugünkü anlamda ilk standardı olan Kanunname-i İhtisab-ı Bursa yazılı belgesinde, bugünkü anlamda boyama, ambalaj, kalite gibi esaslar ile narh (müşteriye satış fiyatı) ve ceza gibi hükümlere yer verilmiştir (Yılmaz M., 2003: 11).

Kalitenin sanayi devriminden önceki koruyucuları da loncalar olmuştur. Lonca yönetimleri ağırlık ve ölçü standartlarını oluşturmuşlardır. Ekonomik ve sosyal sistem olan loncalar, hem üretimin hem de insanın kalitesi ile yakından ilgilenmişlerdir (Çankaya, 2007: 5).

Sürekli üretimin olmadığı ve kişilerin genelde sipariş vererek mal veya hizmetlerden yararlandıkları dönemlerde kalite, malı üreten usta ile faydalanan müşteri arasındaki yüz yüze ilişkiler şeklinde ortaya çıkmaktaydı. Malın kalitesi tanımlanırken o malı üreten kişinin ustalığı da göz önüne alınmakta ve öncelikli tercih nedeni olmakta idi (Zaim, 1999: 10).

Sanayi Devrimi sonrası üretimin fabrika sisteminde gerçekleştirilmesi sonucu üretimde verimlilik ve kalite arayışlarına girilmiş, hacim artışı ve karmaşıklık 1920’lerde kalite mühendisliğinin doğmasına neden olmuştur. 1920’lerde Taylor’un işletmelerdeki verimsiz ve israflı çalışmaları engellemek ve bilimsel yöntemlerden yararlanabilmek için işin mühendisler tarafından en ince ayrıntılarına kadar planlanması ve üretim hattı sonunda kalite kontrolü sağlayacak ayrı bir kalite departmanının oluşturulması gerekliliğini savunduğu “Bilimsel Yönetim Yaklaşımı” ortaya çıkmıştır (Goetsch ve Davis’den aktaran Özdaşlı, 2007: 15). Taylor’un bu yaklaşımı Henry Ford’un otomobil fabrikalarında kullanılmaya başlanmış, o dönem kalitenin bir örneği olarak kuruma rekabet gücü sağlamıştır.

Birinci Dünya Savaşı seri üretimi ortaya çıkarırken, artan üretim miktarı ve ürün çeşitliliği ile birlikte kalite kontrolde matematiksel yöntemlerin kullanılması bir zorunluluk olmuştur. Amerika’da Shewhard 1924 yılında kontrol çizelgelerini geliştirmiş, İkinci Dünya Savaşı yıllarında imalatın artmasına bağlı olarak İstatistiksel Kalite Kontrol metodları geliştirilerek muayene kontrol maliyetlerinin düşürülmesine çalışılmıştır (Zaim, 1999: 10).

İkinci Dünya Savaşı sonrasında asıl gelişme Deming ve Juran’ ın çalışmaları sonucu Japonya’da gerçekleşmiştir. Savaş sonrası Japonya kalite çalışmalarına ağırlık vermiş, sürekli gelişme (Kaizen) felsefesi doğrultusunda küçük ve devamlı gelişmelerle zamanla Batı’nın kalite standartlarını yakalamışlardır (Çankaya, 2007: 16). Bugüne kadar aynı felsefe ile ilerleyen Japonya artık dünyada rekabet gücünün başını çeken ülkeler arasındadır.

Kalite, 1960’lı yıllarda Japonya’da kendi dinamiğini kazanmış gün geçtikçe daha iyiye doğru ilerlemiştir. “Kalite bir yönetim işidir” diyen Juran ve kaliteyi her alanda yerleştirmeyi görev edinmiş olan Japon Bilim Adamları ve Mühendisleri Derneği (JUSE), Toplam Kalite Yönetimi’nin doğmasına öncülük etmişlerdir. Sonuç

olarak üretim sisteminin muayeneye gerek kalmayacak şekilde güvenceye alınması düşüncesi gelişmiştir (Çankaya, 2007: 6).

Kalite'nin tarihsel gelişimine katkısı olan önemli olaylar kronolojik olarak aşağıdaki şekilde sıralanmaktadır: (Tüzün, 1994: 6)

- 1931- W. Shewhart- İstatistiksel Kalite Kontrol
- 1940- Stenford Seminerleri (ABD)
- 1950- E. Deming'in Seminerleri (Japonya)
- 1951- Deming Kalite Ödülü (Japonya)
- 1952- Kalite Kontrol Dergisi (Japonya)
- 1954- J.Juran- "Kalite yönetimin sorumluluğudur"
- 1954- Ulusal radyo ile kalite eğitimi yayınları (Japonya)
- 1957- A. Feigenbaum- Toplam Kalite Kontrol
- 1960- G. Taguchi- İstatistiksel Deney Tasarımı
- 1961- K. Ishikawa- Formenler için Kalite Kontrol Dergisi
- 1962- K. Ishikawa- Kalite Çemberleri
- 1970- S. Shingo- Poka-Yoke
- 1976- T. Ohno- Toyota JIT Sistemi
- 1980- G. Taguchi- Deney Tasarımı

1.3. KALİTE KURULUŞLARI

1.3.1 A.S.Q.C (The American Society For Quality Control - Amerikan Kalite Kontrol Kurumu)

1946 yılında, savunma malzemelerinin geliştirilmesi amacıyla kurulmuş bir kalite kuruluşudur. Deming, Juran, Crosby, Feigenbaum ve Shewhart gibi kalite alanının önderleri ASQC üyesidir. Kuruluşun başlıca görevleri; kalite teknolojisindeki yeni gelişmeleri tanıtmak, var olan teknoloji uygulamalarını geliştirmek, kalite ve kaliteyi meslek seçenler için standartlar hazırlamak, eğitimler, konferanslar ve seminerler düzenlemektir. ASQC, NASA'nın ürün ve hizmet kalitesini sağlamak ve geliştirmek için tutarlı bir uygulama gösteren yan sanayicilere

yönelik olarak "NASA Kalite ve Verimlilik Başarı Ödülü" vermektedir (Poyraz, 2008: 7-8).

1.3.2. E.O.Q (European Organization for Quality - Avrupa Kalite Organizasyonu)

1957’de Batı Avrupalı beş ülkenin kalite uzmanlarınca kurulmuştur. Daha sonra 25 ülkeden birer katılımcı kuruluşa üye olarak büyük bir topluluk haline dönüşmüştür. EOQ’ nun temel amacı, ürün veya hizmet kalitesinde etkili gelişme sağlayacak bilimsel ve teknik bir Avrupa kuruluşu olmaktır.

TSE, ülkemiz adına 1976’dan beri EOQ üyesidir. EOQ genel sekreterliği Berlin, İsviçre’de bulunmaktadır.

EOQ’nun çalışmaları, ürün ve hizmetlerin kalite güvenilirliği ile ilgilenen kuruluşlar, gruplar ve kişilerle ilişki kurmak ve bu ilişkileri korumak; araştırma, talimat, görüş, deneyim, doküman ve yayım alışverişi konusunda işbirliğini özendirmek, konferanslar, seminerler ve kurslar düzenlemek; EOQ’ nun yıllık konferanslarında en yeni kalite eğilimlerine ve uluslararası ün kazanmış uzmanlara yer vermek şeklinde sıralanabilir (Poyraz, 2008: 8-9).

1.3.3. J.U.S.E (Japanese Union of Scientists and Engineers - Japon Bilim Adamları ve Mühendisleri Birliği)

1946’da Japon bilim adamları ve mühendislerinin girişimleriyle kurulmuş, 1962’de bir kamu kuruluşuna dönüştürülmüştür. JUSE' nin amaçları, çeşitli bilim ve teknoloji alanlarında işbirliği yapılan bilim adamları ve mühendislerin bilimsel ve teknolojik ilerlemelerine ilgi uyandırmak, geliştirmek ve bu yeniliklerin uygulanmasını sağlamak; ileri bilim ve teknoloji konusunda yurt içi ve yurt dışında bilgi alışverişinde bulunarak sanayinin gelişmesine katkıda bulunmak; bu etkinlikler yoluyla dünya barışına ve insan soyunun çıkarlarına hizmet etmektir (Sevimli, 2005: 7).

1.3.4. EFQM (European Quality Management - Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı)

1988 yılında Avrupa'daki öncü 14 şirket tarafından kurulmuştur. EFQM, Avrupa'daki kuruluşlarla sürdürülebilir mükemmelliği yaygınlaştırmak amacıyla işbirliği içindedir. Vakıf, EFQM Mükemmellik Modeli sahibi olması ve Avrupa Kalite Ödülü süreçlerinin yanında, üyelerine danışmanlık, eğitim ve geliştirme gibi hizmetler de sunmaktadır (Poyraz, 2008: 10).

Örgütün 2 temel hedefi bulunmaktadır (Yalavaç'tan aktaran Karaca, 2008: 9):

1. Batı Avrupa Yönetim ekiplerinin küresel rekabet üstünlüğüne erişmek adına uyguladıkları kalite girişimlerinin gelişmesini desteklemek,
2. Avrupa'daki kalite kültürünü geliştirmek.

Ülkemizde KalDer (Kalite Derneği), 1990'da TSE, Simko, Şişe Cam, Bimei/Enginkan, Altinyıldız, Türk Demir-Döküm ve Arçelik tarafından kurulmuş EFQM'in bir üyesidir. KalDer' in çalışma alanları, her sektörde genel kalite politikalarının üretilmesini teşvik etmek; ISO 9000, EN 29000 ya da TS-ISO 9000 Kalite standartları serisi ile belirlenmiş olan Kalite Güvencesi Sistemlerinin tanıtılarak uygulanmasını sağlamak için TSE ile işbirliği yapmak, bununla ilgili seminer, toplantı vb. çalışmaları düzenlemek; ülkemizde üretilen mal ve hizmetlerin kalitesinin ülkemiz çıkarlarıyla paralellliğini vurgulayarak konunun daha iyi anlaşılması için kamu ve özel kesimin üzerine düşeni yapmasına yönelik çalışmalarda yol göstermek şeklinde belirtilebilir (Sevimli, 2005: 12).

1.4. KALİTE ÖDÜLLERİ

Kuruluşların kalite anlayışının neresinde olduklarını, hedefledikleri sonuçlara ne derece yaklaşabildiklerini, kalite sisteminin gereklerinin ne derece gerçekleştirildiğini değerlendiren sisteme “özdeğerlendirme” denir (Kalder'den aktaran Bulut, 2006: 145). Kuruluşlarda özdeğerlendirmenin uygulanabilmesi için çeşitli çalışmalar bulunmaktadır. Bu çalışmalar içerisinde en çok başvuru alan “kalite ödülleri” olmaktadır. Kalite ödülleri, kalite uygulamaları için kuruluşları

teşvik etmek, en iyi uygulamaya sahip kuruluşların başarılarını paylaşarak bilgi alış verişi sağlamak amacıyla verilmektedir.

1.4.1. Japonya E. Deming Ödülü

Deming Ödülü; 1951 yılında Japonya Bilim Adamları ve Mühendisler Birliği (Union of Japanese Scientists and Engineers (JUSE)) tarafından geliştirilmiştir. Ödül sistemindeki amaç; kalite kontrolde başarılı olan firmaları tespit ederek kaliteyi bu şirketler aracılığıyla yaymaktır (Paköz, 2010: 28).

Deming'in kalite ödülleri üç kriterde verilmektedir: Bireylere verilen "Deming Ödülü", belirli projeler bazında firmalara verilen "Deming Uygulama Ödülleri" ve Fabrikalar için "Deming Fabrika Ödülü" (Halis'den aktaran Çaylak, 2005: 14).

1.4.2. Avrupa Kalite Ödülü

Avrupa Kalite Ödülü, Avrupa' nın küresel rekabetteki gücünü artırmak için faaliyet gösteren EFQM tarafından oluşturulmuş bir ödüdür. EFQM, 1989 yılında Tez Ödülü (Thesis Award), 1990 yılında Medya Ödülü (Media Award) ve Liderlik Ödülü (Leadership Award)' nı vermeye başlamıştır (Çaylak, 2005: 16).

1.4.3. ABD Malcolm Baldrige Ulusal Kalite Ödülü

Ödülün amacı kalite bilincini yaymak ve kamuya tanıtmak, ödül alan kurumların rekabet ortamının en iyi örnekleri olarak ilgili oldukları sektöre fayda sağlamasıdır. 1988 yılından beri verilmekte olan Baldrige Ödülü 3 kategoride dağıtılmaktadır. Büyük üretim kuruluşları, büyük hizmet kuruluşları ya da hizmet veya üretimle uğraşan çalışan sayısı 25 - 500 kişi arasında olan küçük işletmeler. Ödül kazanan şirketlerin başarılarını diğer kuruluşlarla paylaşması istenmektedir (NIST'den aktaran Paköz, 2010: 31). Gerekli koşulları yerine getirerek bu ödülü alan işletmeler arasında Motorola, Federal Express, IBM, Cadillac, Ritz-Carlton ve Texas Instruments yer almaktadır (Yılmaz D., 2006: 60).

1.4.4. Tüsiad-Kalder Ulusal Kalite Ödülü

Toplam kalite çalışmalarında başarılı olan kuruluşların ortaya çıkarılması ve diğer kuruluşlara teşvik edici örnekler oluşturabilmesi; Türkiye’deki kuruluşların kalite ve verimliliğini artırmayı sağlamak başlıca amaçlarındandır. Ödül, Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı modeli temel alınarak ilk defa 1993 yılında oluşturulmuş; her sene Tüsiad ve Kalder tarafından Tüsiad - Kalder Kalite Ödülü adında verilmektedir (Paköz, 2010: 33).

1.5. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ KAVRAMI

Bugünün rekabet koşullarında, işletmelerin yaşamlarını devam ettirmeleri, rakiplerine oranla daha kaliteli mamuller üretmelerine ve müşterilerinin ihtiyaçlarını karşılayabilmelerine bağlıdır. Bugünün koşullarında tüketiciler, ucuz mal arayışlarını, kaliteli mal arayışı yönünde değiştirmişlerdir. Bu değişim, işletmeleri, Toplam Kalite Yönetimi yaklaşımına yöneltmiştir. İşletmeler için toplam kalite yönetimi, yeni bir yönetim felsefesi olmaya başlamıştır (AÖF’den aktaran Karaduman, 2008: 6).

1990’lı yıllarda ülkemizdeki üretim şirketlerinde uygulanmaya başlayan Toplam Kalite Yönetimi, artık, hizmet şirketlerinde, kamu kurumlarında hatta kâr amacı gütmeyen kuruluşlarda dahi başarıya ulaşmanın en etkin yollarından biri olarak görülmeye başlamıştır (Efeoğlu, 2007: 33).

Toplam Kalite Yönetimi, paydaş beklentilerini her şeyin üzerinde tutan ve müşteriler tarafından tanımlanan kaliteyi, tüm faaliyetlerin yürütülmesinde, ürün ve hizmet bünyesinde oluşturan bir yönetim biçimidir (Halis’den aktaran Özakça, 2007: 5).

Lakhe ve Mohanty’e göre Toplam Kalite Yönetimi, etkinlik ve verimliliği artırarak müşteri memnuniyetini sağlamak, sorunları önlemeyi olanaklı kılmak amacıyla doğru davranış ve doğru kontrol mekanizmalarını gerçekleştirmeyi hedefleyen bir mükemmellik arayışıdır (Budak’dan aktaran Karaduman, 2008: 7).

Yöneticileri, yönetimi bütün yönleriyle bilmeye zorlayan unsurlar rekabet, kalite, değişim ve müşteri beklentilerine cevap verebilme yeteneği gelir. Bu unsurlar TKY'nin ortaya çıkmasında önemli faktörlerdir (Çetin, 2007: 14).

Toplam Kalite Yönetimi benimseyen bir kuruluş, işletme içinde herkeste bir girişimci olma isteği uyandırırken, işletme dışı ilişkilerinde ise, bir iş ortağı politikası düşüncesiyle hareket etmek zorundadır (Efil, 1999: 34).

En basit açıklamasıyla Toplam Kalite Yönetimi (TKY), *Toplam*: Herkesin katılımı; *Kalite*: Müşteri gereksinim ve beklentilerinin tam olarak karşılanması, *Yönetim*: Kaliteli ürün ve hizmet için bütün koşulların sağlanmasıdır (Ertuğrul, 2006: 85).

TKY, süreçlerin tasarımında, yöneticilerin davranış şekillerinde, örgütün yapılandırılmasında, çalışanların yeteneklerinde ve davranışlarında, iş yapma usullerinde, iletişim ve bilgi paylaşımında önemli değişiklikler gerektirmektedir (Koçel'den aktaran Gürbüz ve Hamedoğlu, 2003: 214).

Toplam Kalite Yönetimi temel olarak altı temel unsura dayanmaktadır. Bunlar sırasıyla müşteri odaklılık, üst yönetim liderliği, sürekli gelişme, katılım ve takım çalışması, iletişim ve işbirliği, verilerle çalışmadır (Üstün, 2006: 23). Çok pahalı olan yeniden yapılanmayı engellemek için ilk defada doğru yapmak, paydaşları dinlemek ve onlardan öğrenmek, uygulamalarda devamlılığı sağlamak, çalışma takımları, güven ve karşılıklı saygı çerçevesinde işlerin yürütülmesini gerçekleştirmek gerekir (Karslı'dan aktaran Gündüz ve Hamedoğlu, 2003: 215). Toplam Kalite Yönetimini benimsemiş örgütlerin kurumda gerçekleştirilen tüm işlemlerde kaliteli ürünler sunabilmek için üst yöneticilerin rol model olması ve insan odaklı yönetim yaklaşımının uygulanması önemlidir (Özdemir, 2002: 253).

TKY' nin temel amacı, kalite yönetimi faaliyetlerinin işletme içinde, işletmenin bütününe ilişkin kaliteyi sağlamaya yönelik olarak yapılmasıdır. Bunun için, kuruluşun tüm bölümleri ve en üst düzeydeki yöneticilerden en alt kademelere kadar tüm personelin kalite faaliyetlerinde bir araya gelerek işbirliği yapmaları gereklidir (Ertuğrul, 2006: 91).

1.6. TKY UYGULAMALARINDA KARŞILAŞILAN SORUNLAR

TKY, tek bir günde gerçekleştirilecek bir yaklaşım değildir; birdenbire başarıyı getirmeyeceği gibi tüm sorunları da birden çözmeyecektir. Aksine yeni güçlükler ve mücadelelere yol açacak yavaş bir süreçtir ve getirileri uzun vadede gerçekleşmektedir (Sallis'den aktaran Ensari, 1999: 216).

Eğer TKY yalnızca “başka bir program” konumunda uygulanır ve kuruluşun işleyişinin temel taşı olmak yerine uğraştırıcı bir iş olarak görülürse, o zaman çalışanların onu “bu da geçer” şeklinde karşılama olasılıkları artacaktır. TKY “bir başka program” olarak görülmemeli, kuruluşun işlerinin tümü için merkezi bir platform oluşturduğu algısı tüm çalışanlar tarafından algılanmış olmalıdır (Ensari, 1999: 179).

TKY uygulamalarında genel olarak karşılaşılan sorunlar şunlardır (Türkmen'den aktaran Yıldırım, 2002: 62-64):

- Tepe yönetimin aktif katılımı olmadan uygulanmaya çalışılması
- Yönetim ve çalışanların kalite ve rekabet bilincinde olmamaları
- Sürekli gelişimin öneminin anlaşılmaması
- Gereken liderlik anlayışı olmadan uygulamaya geçilmesi
- Değişikliğe karşı direnç eğilimi
- TKY uygulamalarının yatırım olarak değil, bir masraf olarak görülmesi
- Somut verilerle hareket edilmemesi
- Uygulamanın sadece kalite biriminde gerçekleştirilmesi gerektiği inancı
- Kalite için gereken alt yapı eksikliği
- “Yeni kalite programı” hakkındaki kuşkuları anlamada yetersizlik
- Küçük çaplı başlamak, pilot çalışmalardan öğrenememek
- Kalite hedeflerine ulaşmanın ana araçları olarak belirlenen tetkiklere çok fazla güvenmek
- Zaman ve kaynak gereksinimlerini gereğinden az öngörmek
- Yönetimin, teşvik yaklaşımının sonuç vereceği varsayımına olan inancı
- ISO belgesi alan kuruluşların TKY uygulamasını gerçekleştirmiş olduğunu düşünmeleri
- Örgüt kültürü oluşturma konusuna önem vermeme

- Süreç geliştirme konusuna önem vermeme
- Birimler arası işbirliği yerine rekabeti özendirmek, bu nedenle iç iletişim ve bilgi akışını engellemek

1.7. EĞİTİMDE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

1.7.1. Eğitim Kavramı

Eğitim, bireylerin ilgi ve yeteneklerini temel alarak bilimsel düşünmeye yönlendiren, işgücü yetiştiren bir sistemdir (Tuzcu'dan aktaran Paköz, 2010: 35). Bireyin olgunlaştırılmasını, yetiştirilmesini, topluma ayak uydurabilecek seviyeye gelmesini, toplum değer ve yargılarının sonraki kuşaklara aktarılmasını sağlayan sosyal bir kurumdur (Skinner'dan aktaran Paköz, 2010: 38). Eğitim doğumla başlayan ve yaşamın bütün evrelerinde devam eden bir süreçtir; öğrenmenin gerçekleştiği her ortamda eğitimden bahsedilebilir (Covey'den aktaran Paköz, 2010: 38).

Eğitim, bireyin içinde bulunduğu çevre ile sürekli etkileşimde bulunması ile elde edilen kalıcı izlenimlerin davranışa dönüştürülme sürecidir (Alkan'dan aktaran Numanoğlu, 1999: 115).

Eğitimin müşterileri oldukça dağınık ve tanımlanması gereken bir gruptur (Aksu A., 2009: 102). Eğitimden beklentileri olan kesimler müşteri olarak kabul edilecekse, müşteri portföyü en geniş olan eğitim kurumları olacaktır (Çetin, 2007: 15). Eğitim sisteminde hem dış müşteri (üst eğitim kurumu, toplum, veli) hem iç (öğrenci, öğretmen, personel, yönetici) müşteriye nasıl daha iyi hizmet sunulacağı konusunda çalışılmalıdır (Özdemir, 2002: 257).

İyi yetiştirilmiş insan gücü, ülkenin uluslar arası alanda yerini belirlemede son derece öneme sahip bir kavramdır. Eğitim sisteminde kullanılan malzeme insandır ve bu malzemenin defolu olmaması gerekir; çünkü her şeyin değeri insan faktörüne bağlıdır. Gelişmekte olan ülkelerin hızla kalkınabilmeleri, eğitimin niteliğini arttırmaktan geçer. Eğitim sektörü yeni yapısı ile değişen dünyaya ayak uydurmak zorundadır. Eğitimin amacı kişileri hayata hazırlamak, hedefi ise kaliteyi yakalamak olmalıdır (Ürüt, 2006: 11-12).

Eğitimin diğer bir amacı, öğrenciyi bir üst öğrenim kurumuna hazırlamak olduğundan, eğitim kurumundan mezun olan öğrencilerin bir üst kurumdaki başarıları mezun olunan kurumun etkililiğini gösteren göstergelerdendir (Kılıç ve Türker, 2005: 260). Piyasa koşulları içinde özel ve devlet okulları arasındaki farklılıklar eğitim kurumunun varlığını sürdürebilmesi ve müşteri bulabilmesi için, okulların rekabet ortamı içerisine girmesini kaçınılmaz kılmaktadır (Numanoğlu, 1999: 117).

Deming’e göre eğitimin temel amacı “pozitifleri arttırmak, negatifleri ise azaltmak; böylece öğrencilerin öğrenme heyecan ve isteklerini korumak” şeklinde tanımlanmıştır. Hangi pozitiflerin öğrencilerin öğrenme hevesini korumaya yardımcı olacağını belirlemek ve bu pozitiflerin tüm sınıf ortamına yayılımını sağlamak eğitim sisteminin amacı olmalıdır (Jenkins, 2004: 34).

Bireyin yaşamında en verimli olduğu zamanında eğitim görmektedir ve bireyin geleceğini şekillendirme sorumluluğu da bu bağlamda eğitim kurumlarına verilmektedir (Serter’den aktaran Numanoğlu, 1999: 115).

Tarım toplumundan endüstri toplumuna, sonrasında bilgi toplumuna geçiş sürecinde insanlık açısından birçok değişme gerçekleşmiştir. Dünya düzenindeki bu değişim, toplum ihtiyaç ve beklentileri doğrultusunda bilgili ve tutarlı insanlar tarafından geliştirilmektedir. Bu insanları yetiştirecek olan olgu ise eğitimidir. Küreselleşen bilgi toplumunda değişime hazırlık eğitim kurumlarında başlamalıdır (Akıllı, 2007: 1).

Eğitim, bireylerin gelecek yaşamlarını doğrudan etkileyen ve sosyal yapının oluşmasındaki önemli etkisi nedeniyle toplumların gelişmesinde önemli olan bir süreçtir. Bir ülkenin gelişmesi ancak o ülkede yaşayan insanların eğitilmiş olması, ülkenin hedeflerine uygun beceri ve yetenekler kazandırılması, yeni teknolojiler geliştirilerek her alanda kullanılması ile olanaklıdır (Türk’den aktaran Efeoğlu, 2007: 7).

Eğitim etkinliklerinin bir kısmı gelişigüzel ve kasıtsız olarak gerçekleşmektedir. Bu çeşit eğitim informal eğitimidir. Aile içinde, akran gruplarında ve usta-çırak ilişkisi sonucu kazanılan davranışlar informal eğitime örnek olarak

verilebilir. Okullarda verilen eğitim formal eğitimidir ve plânlı olacak şekilde eğitim etkinliklerini kapsamaktadır (Efeoğlu, 2007: 8).

İnsanın gelişmesi ve değişmesinde eğitim, etkili bir süreçtir. Her toplumun kendi değerlerini, inançlarını ve bilgi birikimini gelecek nesillere doğru biçimde aktarması için eğitim gerçekleştirilmek zorundadır (Efeoğlu, 2007: 9).

1.7.2. Eğitimde TKY Kavramı, Amacı ve Önemi

Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi kavramı daha çok 1980’li yılların sonuna doğru duyulmaya başlanmıştır. Eğitimde TKY’nin değerini arttırmaya yönelik öncü sayılabilecek düzenleme çalışmaları Amerika ve İngiltere’de bazı devlet okullarında başlatılmıştır (Bulut, 2006: 144). Eğitimde kalite, doğru eğitimin, doğru zamanda ve mekanda, doğru kişilere, doğru şekilde verilmesiyle gerçekleşen, insan kaynakları, fiziksel kaynaklar, öğrenci hizmetleri, sosyal ve kültürel çevre, eğitim teknolojisi, öğrenci- okul- sektör işbirliğinin, eğitim yönetimi ve eğitim programlarının sürekli geliştirildiği bir yönetim sistemidir (Kirişçi aktaran Bulut, 2006: 144). Avrupa’daki ülkeler eğitimde kalite politikasını geliştirmek için fırsat eşitliği, yaşam boyu eğitim, yeniliğe ve yaratıcılığa destek, öğrenmeyi öğrenme, iletişimsel yetenek, yurttaşlık bilinci gibi konulara önem vermektedir (Hamalainen’den aktaran Çetin, 2007: 68).

TKY kavramı eğitime uyarlandığında; çevre ile olumlu bir etkileşimi olan, çevrenin ihtiyaç ve beklentilerini ve sosyal sorumluluklarını yadsımayan, okulun temel dinamiklerini dengeleyen, öğretmen-öğrenci-personel arasında olumlu bağlar oluşturan, demokratik, hoşgörülü ve ileri görüşlü bir yönetim felsefesi şeklinde tanımlanabilir (Şimşek’den aktaran Paköz, 2010: 37). Kalite okulları diye isimlendirebileceğimiz bu eğitim kurumlarında önemli olan 4 temel unsur, müşteri – tedarikçi odaklılık; sürekli iyileşme, tutarlı ve devamlı adanmışlık (Kaizen); sistem/ süreç yaklaşımı; güçlü ve sürekli TKY anlayışıdır. Kalite okullarında idareciler, meslektaşları ve personelleri ile ilişkilerinin daha az rekabetçi daha çok işbirlikçi, daha çok güvenen ve destekleyen liderlerdir. Öğretmenler ise “sahnedeki her şeyi bilen” özelliğinden çok kendilerini “rehber” olarak görmektedirler (Bonstingl, 2001: x-xi).

Danimarka’da Aarhus Business School bir ön uygulanabilirlik araştırması yapmıştır; araştırma sonucunda TKY’ in eğitim kurumlarında uygulanabilirliğinin diğer organizasyonlara göre daha az problemli olacağı kararına varılmıştır (Çoruh’dan aktaran Nacakcı, 2004: 144).

Kaliteli eğitim için Girdi değişkenleri (öğretmenlerin özellikleri, fiziksel koşullar, okulun donanımsal olarak yeterliliği, eğitim araçları vb); Süreç değişkenleri (eğitim programı, öğretim yöntemleri, stratejiler, süreç yönetimi vb); ve Çıktı değişkenlerinin (ölçülen başarı, davranışlara yönelik başarı, mezuniyet sonrası başarı vb) kalitesi önemlidir (Paköz, 2010: 38-39).

Kalite üzerinde çalışan insanlar “iyi çalışan insanların kötü süreçlerle çalışmaları kıyaslandığında iyi süreçlerle daha başarılı olduğunu” söylemektedirler. Süreçler, insanların çalışmalarını organize etme yolunu ve kararları uygulamak için kullandıkları veri çeşitlerini yansıtmaktadır. İyi süreçler yüksek kalite için gereken bir şarttır. İyi süreçlerin yeterli olmadığı da tabi ki bir gerçektir. Yeterlilik beraberinde doğru kaynakları da gerektirmektedir (Massy’den aktaran Rosa ve Amaral, 2007: 181).

Eğitimin niteliği toplumların gelişmişlik düzeylerinin yanı sıra kültürel değer yargılarıyla da doğrudan ilişkilidir. Bu nedenle kalite, farklı anlamlar taşıyabilen ve sahip olunan değer yargılarına göre değişen bir kavramdır. Bir ürünün kalitesinin değerlendirilmesi ile eğitim hizmeti kalitesinin değerlendirilmesi çok farklı anlam ve süreçleri kapsamaktadır (Kıldan, 2010: 113).

Eğitimde kaliteyi tasarımda kalite ve süreçte kalite şeklinde sınıflandırabiliriz. Tasarımda kalite, kaliteli ürün için gerekli unsurların sağlanmasıdır, kalite ve unsurlar bir bütün olarak ele alınır, hem çıktı (örneğin akademik program) hem de süreç (örneğin müfredat) ile ilgilidir. İstenen sonuçların gerçekleştirilmesi çıktıda kaliteyi, kurumun fonksiyonlarında yer alan her bir basamağın kuruma katkısıyla istenen hedefler doğrultusunda etkili bir şekilde çalışması ise süreçte kaliteyi sağlar (Chaffee ve Laurance’dan aktaran Özdemir, 2002: 254). Eğitim kurumlarında genel anlamda çıktı ve tasarım aşamalarında kaliteye odaklanılmış ancak süreçteki kalite dikkate alınmamıştır. Ürün veya kaliteyi son aşamada kontrol etmek klasik yönetim anlayışından kalan pahalı bir uygulamadır. Eğitim kurumlarında girdi göstergeleri önemlidir ancak bu göstergeler kaliteyi ortaya koymazlar. Kurum her sürecin var

olma nedenini, hizmet sunacağı alanları, müşteri istek ve ihtiyaçlarını belirlemek zorundadır (Chaffer'dan aktaran Özdemir, 2002: 254). Eğitim sistemi birbirine bağlı ya da bağımsız süreçlerden ve alt süreçlerden meydana gelmektedir. Sistemdeki odaklanma, kurumdaki herkesin ortak bir amaç başarmak üzere tüm öğelerin birlikte çalışması gerekliliği anlayışına göre olmalıdır.

“Sistem, sistemin amacına ulaşması için uğraş veren ve birbirine bağımlı bileşenlerin bir arada işlediği bir çeşit ağıdır...Bu nedenle bir sistemi gerçek anlamda yönetebilmek için, sistemin tüm bileşenleri ile içerisinde yer alan insanlar arasındaki ilişkiler hakkında bilgiye ihtiyaç vardır. Sistem kendi kendini yönetemez. Bu da yönetilmesi gerektiği anlamına gelir.. Sır, ortak bir amacı benimseyen bütünün parçalarının işbirliği yapmasıdır.” Deming (Langford ve Cleary, 1999: 59).

Eğitimde kalitenin amacı, aktif ve ortak öğrenmeyi gerçekleştirmek ve bunu sürekli geliştirmektir; bu süreçte öğrenciye sorumluluk vermektir (Çetin, 2007: 67).

Eğitim kurumlarında kalite kısa sürede gerçekleşmez, çünkü eğitim sonuçları uzun vadede alınan bir süreçtir. Bu amaçla okul yöneticilerinin kalite kavramı ve toplam kalite konularında eğitilmesi gerekmektedir. Yöneticilerin okullarını öğrenen örgütler haline getirmesi gerekir; açık, katılımlı, yetkilendirici, sorumluluk veren bir yönetim anlayışı içerisinde olmalıdırlar (Ünal'dan aktaran Gündüz ve Hamedoğlu, 2003: 216).

“TKY'nin amacı müşteri isteklerinin karşılanması; yöntemi, yapılan bütün işlerin sürekli olarak iyileştirilmesi; öznesi ise başta üst yönetim olmak üzere bütün çalışanlardır” (Çetin, 2007: 17).

Bir ülkenin geleceği, o ülkenin gençlerinin elindedir, bu sebeple gençlerinin iyi eğitilmiş olması gerekmektedir. Eğitim sistemi ise bu konuda sorumluluk mercii olan kuruluştur.

Bilginin dogma gibi ezberletilmesinin başarı olarak yorumlandığı eğitim sistemimizde, bilgiyi kullanan, bilgi üreten, kendi gerçeklerini belirleyebilen bireyler yetişemez. Okullar için belirlenen mevcut hedefler, Türk toplumunun ihtiyaçlarını karşılamaktan uzaktır (Ürkmez'den aktaran Güçlü ve Gülbahar, 2006: 229).

Eğitimin kalitesi, öğrencinin geçer not alması ile ölçülemez. Eğitimin kalitesini asıl belirleyen, öğrenci için belirlenen hedef ve davranışların kazandırılma derecesidir (Özgüven’den aktaran Paköz, 2010: 45).

Eğitimde kalitenin uygulaması öğrencileri, her sorusunun yanıtını bulduktan sonra bir başka soru oluşturma, sosyal bir birey olma, kişisel yeterlik ve becerileri geliştirme, takım oyuncusu olma, herhangi bir sınavda başarısızlık tehdidinden uzak, derslerden hep daha iyiyi isteme, toleranslı olma, lider özellikleri taşıyan, bilimsel düşünebilen bireyler olarak gelişme şansını verecektir (Hergüner, 1998: 10).

Eğitim kalitesini belirlemek için kullanılan ölçütler evrenselleşmiş ve bu alandaki gelişmelerin eğitim sistemindeki “öğretmen merkezli” anlayışın “öğrenci merkezli” olarak yapılandırılmasını zorunlu kılmıştır (Ürüt, 2006: iii).

Günümüzde bilim-teknoloji alanındaki gelişmeler, uluslararası ilişkilerin gelişmesi, sadece eğitimle kazanılabilecek bilgi ve becerilere olan gereksinim, yaşama uyum sağlamak için iyi bir üretici ve bilgili bir tüketici olma gereksinimi gibi nedenlerle eğitimin önemi artmaktadır (Alkan’dan aktaran Numanoğlu, 1999: 116).

Eğitimin çıktısı olan insan her kurumun ihtiyaç duyduğu insan gücü girdisini oluşturduğundan dolayı, toplumun kalite konusunda en duyarlı olması gereken kurum eğitim kurumudur (Çelik’den aktaran Ürüt, 2006: 13). Toplam kalite yönetimi eğitimde esnekliği hedefleyerek israfı önlemeyi, eğitimin yeterli ve uygun sürede düşük maliyetle yapılmasını, motivasyon ve verimliliği arttırmayı amaçlamaktadır (Köksal’dan aktaran Ürüt, 2006: 14).

Eğitimde kalite, üretilen eğitim hizmetlerinin toplum beklentilerine uygun olması ya da eğitimin amaçlarını gerçekleştirebilme derecesi olarak tanımlanabilir (Çelik’den aktaran Numanoğlu, 1999: 116). Genel olarak eğitim kurumunun yetiştirmeyi amaçladığı bireylere sağladığı bilgi ve beceriler bireyler tarafından hayatın içinde işlevsel olarak kullanılabiliriyorsa verilen eğitim için kalitelidir diyebiliriz (Numanoğlu, 1999: 116).

“Her ülke ya da toplum nitelikli insan gücü ihtiyacını karşılamak, genel kültür düzeyini arttırmak gibi nedenlerle kendi eğitim sistemini kurmaya çalışmaktadır. Bu eğitim sisteminin üç temel ögesi; öğrenci, öğretmen ve programdır. Bu ögeler arasında uyum sağlanarak en bilgili ve kültürlü toplum oluşturulmaya çalışılmaktadır” (Sözer vd, 2002: 44).

1.7.3. Eğitimde TKY ve Klasik Eğitim Sistemlerinin Karşılaştırılması

Weaver, TKY felsefesinin geleneksel yönetim anlayışını değiştirdiğini Deming’ in görüşleri doğrultusunda karşılaştırmalı olarak aktarmıştır (Aksu M., 2002: 112): Yeni tarz yönetim anlayışında eski tarzdaki yönlendirmeye karşılık destekleme, dikte etmeye karşılık kolaylaştırma, yargılamaya karşı yardımcı olma, disiplin altına almaya karşı danışma, yarışmaya karşı işbirliği, konuşmaya dinleme, korkmaya karşı güvenme, gizlilik yaratmaya açık davranma, birisi için çalışmak yerine beraber çalışma anlayışı uygulanmaktadır.

Tablo 1: Klasik Eğitim İle Eğitimde TKY Karşılaştırması

Klasik Eğitim	Eğitimde TKY
Hızlı kararlar alır; yangını söndürme felsefesi	Uzun dönemli stratejik bir felsefe belirler
Rastlantıya dayalı gelişmeleri benimser	Gelişmeleri sistemli biçimde seçer
Üretim kalitesi için hata veya defoları denetler	Önlemede yoğunlaşır, süreç bazlıdır
Fikirleri kullanarak karar verir, görev için para ve teknoloji arar	Gerçekleri kullanarak karar verir. İnsan Kaynaklarını en üst düzeye çıkartır
Kaynakları işlevine göre denetler	Tüm kurumda kaynakları en iyi şekilde kullanır
İnsanları denetler	İnsanlara yetki verir
Bireysel başarıyı hedefler	Takım başarısına yoğunlaşır
Programlara güvenir	Hiç bitmeyen bir süreçtir
Yönetici-öğretmen-öğrenci hiyerarşik sıralaması vardır	Öğrenci-öğretmen-yönetici önem sıralaması vardır
Öğretmen bilgiyi aktarır	Öğretmen bilginin öğrenilmesinde rehberdir
Aynı eski tarzda iş yapar	Yenileşme ve yaratıcı düşünmeyi savunur.

Kaynak: Aksu M., 2002: 115

TKY, toplumun beklentilerine cevap verebilecek nitelikli eleman yetiştirilmesinde geleneksel eğitim anlayışına göre büyük üstünlüklere sahip, toplumun eğitim sistemine olan güveninin tazelenmesinde bir fırsat oluşturacak bir yönetim felsefesidir. Eğitim sisteminin sürekli gelişmesiyle iş dünyasının nitelikli elemana sahip olma potansiyeli artacak; ülkenin üretim gücünün artmasına neden olacaktır. Bu sebeple Toplam Kalite anlayışının üretim işletmelerinden önce eğitim kurumlarında uygulanması daha anlamlı ve gerekli olmaktadır (Yıldız ve Ardıç, 1999: 81).

1.7.4. Eğitimde Toplam Kalite Yönetiminin Faydaları

1. Sistemin parçaları daha uyumlu çalışır
2. Sistem sürekli iyileşir
3. Geleceğin gerekleri daha iyi karşılanır; hataları ayıklamaya değil, önlemeye yönelik bir anlayış güdülür.
4. Eğitimden beklentileri olan grupların memnuniyeti artar.
5. Öğrenme ve bilginin uygulanması iyileşir
6. Öğrencilerin etkililiği için araç - gereçlerle zenginleştirilmiş bir eğitim-öğretim ortamı sunulur
7. Öğrenciler, öğretmen ve yöneticilerin, kalite yönetim problem ve teknikleri, takım çalışması, fırsatların belirlenmesi için işbirliği konularında eğitim almaları sağlanır.
8. Sınıflar, kalite yönetim prensiplerine göre çalışır; öğrenciler kendi çalışmalarını değerlendirir ve değerlendirmeye katkı sağlarlar
9. Okulda herkes sürekli gelişim sürecine katılır
10. Öğrenci ve öğretmenler, öğretme - öğrenme sürecinin gelişiminde beraber aktif rol oynarlar
11. Okul yönetimi, kalite yönetim prensiplerini anlar ve uygular.
12. Öğrenmeden hoşlanan, kendi bireysel yeterliliklerini geliştiren üretici bireyler yetiştirilmek amaçlanır.
13. Yönetimi merkeziyetçilikten uzaklaştırır, okuldaki her türlü savurganlığın önüne geçer (Tribus'dan aktaran Uçar ve Öztürk, 2010: 267; Yıldırım, 2002: 91-92).

Eğitim kurumlarının TKY uygularken gerçekleştirmesi gereken aşamalar vardır: *Karar verme aşamasında*, en üst yöneticinin TKY' nin ne olduğunu ve nasıl başaracaklarını tamamen açıklığa kavuşturması; *Hazırlanma aşamasında*, zayıf ve güçlü yönlerin ortaya çıkarılarak içsel kalite ölçümünü gerçekleştirmek, eğitim sağlamak, vizyon-misyon ve yeni bir sistem oluşturmak; *Başlama safhasında*, yönetim amacı yeni bir kalite çerçevesiyle belirlemeli, eğitim sağlamalı, içsel-dışsal müşteri araştırmaları yapmalıdır. *Genişleme aşamasında*, sürekli eğitim, takım çalışması, kalite gelişiminin ödüllendirilmesi sağlanmalı ve *Değerlendirme safhasında*, programın başarısı ölçülmelidir (Motwani ve Kumar'dan aktaran Aksu A., 2009: 103).

Deming ve Juran, TKY uygulamalarının kuruluşlara %30 oranında bir kazanç sağladığını belirtmişlerdir (Koçal, 1998: 1). Kurumların başarılı olabilmeleri için açık görüşlü, değişime karşı istekli, sonuç yerine süreç odaklı, yenilikçi, işbirlikçi olmalı ve bu süreçte tüm çalışanlara sürekli eğitim sağlanmalıdır.

1.8. TÜRK EĞİTİM SİSTEMİNDE TKY MODELİ

TKY Modelinin eğitim sistemine ilk girişi, Dünya Bankası destekli Milli Eğitimi Geliştirme Projesi ile olmuştur. Eğitim sisteminin tüm boyutlarıyla yeniden yapılandırılması amaçlanan projede, Türk eğitim sistemi gerek kredi verilen alanlar, gerekse yabancı uzmanlık hizmetleri aracılığıyla uluslararası sermayenin etkisine açık hale getirilmiştir. Bu süreçte TKY felsefesi ile tanışan MEB, Türkiye Kalite Derneği (KalDer) tarafından 1995 yılında düzenlenen 4. Ulusal Kalite Kongresi'nin ardından eğitimde TKY'nin uygulanmasına karar vermiş; Kalder' in 1998 yılında başlattığı "Ulusal Kalite Hareketi" ne 1999 yılında iyi niyet bildirgesi imzalayarak katılmıştır. MEB merkez örgütü için "Toplam Kalite Yönetimi Uygulama ve Yönergesi" ve bu yönergenin uygulanmasına ilişkin proje yürürlüğe konulmuştur (Aslan ve Küçüker, 2011: 203; Efeoğlu, 2007: 27).

2001 yılında ise taşra örgütü ve eğitim kurumlarında uygulanmak üzere "MEB Taşra Teşkilatı TKY Uygulama Projesi" yürürlüğe konulmuştur. Milli Eğitim Bakanlığı TKY yaklaşımının eğitim kurumlarında başlatılması için önce bakanlık

bünyesinde daha sonra İstanbul'dan başlanarak İl Milli Eğitim Müdürlükleri'nde öz değerlendirme eğitimleri ve faaliyetleri başlamıştır (Efeoğlu, 2007: 27).

1999–2006 yılları arasındaki TKY uygulamaları sonucu elde edilen tecrübeler ve araştırmalardan elde edilen bilgilere göre MEB, TKY uygulamalarının eğitimde gerekliliğini desteklediğini, ancak uygulamada teşvik unsuru olacak ödüllendirmenin olmayışının, eğitimde TKY uygulaması önünde bir engel olduğunu bildirmiş bu engelin aşılması amacıyla 2005-2006 öğretim yılından itibaren “Yılın Kaliteli Okulu/Kurumu” ve “Yılın Kaliteli Ekibi” olmak üzere iki kategoride ödüller vermeye başlamıştır (Aslan ve Küçükler, 2011: 204).

MEB'in başlattığı Eğitimde Kalite Seferberliği uygulaması, ancak kalite felsefesi doğru bir şekilde, zorlama ve aceleye getirmeden, her okulun kendi kurum kültürü, yapısı ve paydaşlarının profiline uygun çalışmalarla gerçekleştirildiğinde amacına ulaşacaktır (Efeoğlu, 2007: 32). Dünyadaki gelişmeler ve tartışmalar izlenerek müfredatın ve ders konularının sürekli yenilenmesi ve düzenlenmesi eğitim sektörü için hayati önem taşır (Duruiz'den aktaran Ürüt, 2006: 149). Modelin içeriği ilke ve değerleri tartışılarak eğitime nasıl uyarlanabileceği konusu derinlemesine irdelenmelidir. Aksi takdirde uygulama basit bir müfredat programı olmaktan öteye gitmeyecektir.

Eğitim sisteminde yeni bir uygulamaya geçildiğinde beklenen sonuçlara ulaşılmadan ve tam sonuç alınmadan uygulamadan vazgeçilmemeli, uygulama içindeki hatalar düzeltilmeden farklı bir sistem uygulamasına başvurulmamalıdır (Doğan E., 2002: 125). TKY uygulamaları için bürokratik engellerin ortadan kaldırılması, yönetici ve öğretmenlere yetki verilmesi gerekmektedir. Uygulamaların gönüllülük esasına dayandığı gerçeği unutulmamalıdır (Gündüz ve Hamedoğlu, 2003: 227).

Eğitim sisteminde öğrencilerin başarıları etkili olarak ölçülememekte, sahip oldukları potansiyel yetenekler bu anlamda köreltilmektedir. Öğrencilerin tüm derslerden başarılı olması beklenmektedir. Eğitim kalitesi ve öğrencilerin gelişmeleri süreklilik içinde ölçülmeli, eğitimde kaliteyi yakalayabilmek için amaçlı, planlı, sürekli ve nesnel olan bir ölçme değerlendirme sistemi oluşturulmalıdır. Türkiye'de yapılan öğrenci seçme sınavları ile kısa sürede bireylerin başarıları ölçülmektedir. Eğitim sisteminde öğrenilecek konular belirli müfredata göre hazırlanmakta ve bu da

öğrenmeyi yaşa ve sınıfa göre belirlemektedir. Bu tür programlar eğitimin kalitesini düşürmektedir. Eğitimin amaçları teknolojiye ve değişen zamana göre belirlenmelidir (Doğan E., 2002: 124-126). Bu anlamda yapılacak çalışmalarla eğitim sisteminde TKY felsefesinin uygulanmaya başlayacağını söylenilebilir.

Günümüz Türk Eğitim Sistemi'nde gerek sosyal gerek ekonomik zorlukların getirdiği eksikliklerin yanında tamamen zihniyet ürünü olan eksiklikler de vardır. Bu eksikliklerin giderilebilmesi sadece sosyo - ekonomik imkanların gelişmesine değil, temel bir zihniyet değişimine bağlıdır. Bir alanda zihniyet değişikliğinin gerçekleşebilmesi için bunun kavranması ve ihtiyaç olarak görülmesi gerekmektedir (Muşta'dan aktaran Gündüz ve Hamedoğlu, 2003: 216).

1.9. EĞİTİMDE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ İLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR

1.9.1. Liderlik

Eğitim liderleri kim olduklarını, okulların zayıf ve güçlü yönlerini, bunlardan güçlü olanları öne çıkarıp zayıf olanları telafi etmesini bilen, vizyon sahibi, çalışanlara ve kurumdan beklentisi olan herkese başarıya ulaşma konusunda rehberlik yapmayı hedefleyen kişilerdir (Töremen'den aktaran Gündüz ve Hamedoğlu, 2003: 215).

Rekabet için vizyon, ortaklık yaklaşımı, amaçlar, iletişim ve uyum, alt yapı, kurumsal bağlılık, süreç ve edim yönetimi eğitimde mükemmelliği sağlayacak liderlik araçları olarak sayılabilir (Doğan E. vd, 2002: 61). Lider konumundaki eğitim yöneticisinin okulu geleceğe taşımasında çalışanlarının okula “bizim” mantalitesi ile bakmasını sağlaması gerekmektedir (Cafoğlu'dan aktaran Numanoğlu, 1999: 118). Yönetici belirlenen vizyon ve bu vizyon doğrultusunda çalışanların rol ve görevlerini tanımlamalı, yönetici-öğrenci-öğretmen-veli etkileşimini güçlendirmeli, okul ve ailenin öğrencinin eğitimindeki görevlerini tanımlamalı ve okul - çevre ilişkilerini düzenlemelidir (Korkut ve Korucu'dan aktaran Numanoğlu, 1999: 119).

Kaliteli bir toplumun oluşturulmasında eğitim sürecinde çıktının kaliteli olmasını sağlayacak kişi kuşkusuz retmendir (Numanoğlu, 1999: 120). Öğretmen rol model olma anlamında öğrencilere karşı lider konumundadır.

Öğretmen sınıf ortamındaki uygulamalarda not ile tehdide son vermeli, iletişim kanallarını açık bırakmalı ve öncelikle ülkemizde çok sık karşılaştığımız öğrencileri çalışanlar ve çalışmayanlar olarak ayırma uygulamasından vazgeçmelidir. Öğrencilerin ğrenme potansiyelleri ile ilgili yanlış bilgi kaynaklarından kaçınmalı, herkesin farklı konularda başarılı olabileceği konusu üzerinde durmalıdır. Öğrencilere diğer öğrencilerle karşılaştırmalı olarak değil, onların önceki durumlarından yararlanarak geri bildirim verilmeli, geri bildirimde sadece başarıya ya da başarısızlığa odaklanmayacak şekilde faydalı bilgiler verilmelidir. Konu anlaşılmadığında konuyu aynı yoldan anlatmak yerine farklı bir yolla anlatmaya çalışılmalı, öğretmenlerin beklenti düzeyleri ğrenci seviyesine uygun olacak şekilde olmalıdır. Öğretmen ğrencinin kendisini tanınmasına olanak sağlayacak şekilde rehberlik yapmalıdır (Efeoğlu, 2007: 59).

Geleceğin beklenen düzeyde, nitelikli insan gücü ancak nitelikli öğretmenlerle sağlanabilir. Mesleğinden tatmin olan öğretmenin işini isteyerek yapması öğrencileri de olumlu şekilde etkileyecektir (Paköz, 2010: 40).

1.9.2. Müşteri Odaklılık

Müşterileri ile etkin iletişim kuran, onların şikyet ve dileklerini dikkate alan, memnuniyetlerini sağlamayı temel amaç edinen kuruluşlarda krlılığın artacağı ve çalışanların da daha fazla iş doyumuna ulaşacağı söylenebilir (Küçükusta, 2006: 2).

Eğitim sürecinin başarılı bir şekilde gerçekleştirilebilmesi için müşterilerinin net bir biçimde tanımlanmış olması gerekmektedir (Zaim, 1999: 9). Eğitimde i müşteriler, ğrenci (temel), yönetici, ğretmen ve diğer çalışanlar; dış müşteriler, veli ve bir st eğitim kurumu/işverenler olarak belirtilebilir.

Eğitimde kalite geleiştirme süreçleri incelenip TKY eğitim sistemine uyarlanırken müşteri kavramının açıklığa kavuşturulması gerekmektedir. Bir kuruluşta müşteri beklentilerinin karşılanması ve müşteri odaklı bir yönetim anlayışının uygulanması zorunludur. Bu nedenle eğitim kurumlarında kalitenin

sağlanabilmesi için öğrenci konumunun iyice belirlenmesi gerekmektedir (Gençyılmaz ve Zaim'den aktaran Özakça, 2007: 12).

“Öğrencilere müşteri olarak hitap etme onları eğitim sürecinin merkezine taşır” (Schwartzman'dan aktaran Nacakcı, 2004: 143).

Müşteri tatmini beklentilerin onaylanması kadar adalet, özellik, performans gibi süreçlerden de kaynaklanabilir (Mowen ve Minor'dan aktaran Tütüncü ve Doğan, 2003: 33).

Hizmeti alan ile hizmeti sunan arasındaki yüksek derecedeki etkileşim çalışanın önemini arttırmaktadır, çalışanların ilgisi ve güler yüzlü yaklaşımı müşteri tatminini sağlayacaktır (Kuriloff'dan aktaran Devedakan, 2003: 32). Bu anlamda öğretmenlerin önemi göz ardı edilmemelidir.

Hem örgüt içindekileri (öğretmen ve öğrenci) hem de örgütün hizmet verdiği toplumsal çevreyi müşteri olarak algılamak ve bu kesimlerin doyumunu gözetmek TKY' nin en önemli özelliğidir. Öğrencilerin ve öğretmenlerin gelecek performanslarının ortaya çıkarılmasını sağlayacak bir yönetim felsefesi gerekmektedir. Böylece eğitimde yaratıcılık ve üretkenlik artacaktır (Başkan ve Aydın'dan aktaran Nacakcı, 2004: 152).

1.9.3. Tam Katılım

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde önemli yeri olan, insanın başarıma, başkaları tarafından beğenilme, takdir edilme ve kendini gerçekleştirme ihtiyacı “tam katılımın” oluşmasında ve gelişmesinde önemli etkenlerdir (Çetin, 2007: 18).

Çalışanların katılımını sağlamanın en etkili yollarından biri kalite kültürünün temel taşlarından olan yetkilendirmedir. Gryna'a göre çalışanların yetki düzeyi arttıkça, sorumluluk ve sahiplenme duygusu da artmakta, çalışanlar ve yönetim arasında güven duygusu gelişmektedir (Jackson'dan aktaran Pakdil, 2004: 174).

Bir şirketin başarısı ancak çalışanlarının başarısı kadardır. Çalışanlar kuruluşun öz varlığıdır ve onların tam katılımını sağlamak, yeteneklerini kuruluş yararına kullanmalarını destekler. Kuruluşun ilerlemesi çalışanların katılımı ile mümkün olabilir. Bu nedenle, çalışanların problem çözme yeteneklerini geliştirmek

ve öneri sistemini kullanma konusunda özendirmek gerekmektedir (Bengisu, 2007: 745).

Çalışanların katılım ve yaratıcılıklarının ortaya çıkarılması konusunda Japonya'daki kuruluşların başarılı olmasının sebebi, çalışanlardan gelen çok sayıda önerinin olması, bu önerilerin değerlendirilmesi ve çoğu kez kullanılmasıdır (İmai'den aktaran Pakdil, 2004: 173).

Öğrenci-öğretmen-veli- yönetim dörtgeni oluşturulmalı, bu dörtgen içindeki yapı sağlam ve sürekli iletişime dayalı olmalıdır (Özakça, 2007: 13).

1.9.4. Çalışanların Eğitimi

TKY' de bilgi birikiminin sürekli artması, yeni yöntem ve tekniklerin oluşturulması ve bütün bunların daha nitelikli insan gücünü gerekli kılması nedeniyle eğitim ve öğrenmenin sürekli olması gerekmektedir. Bireysel anlamda insanların kendi kendilerine öğrenmesi ve kendini geliştirmesi söz konusu olabileceği gibi, takım ya da grup içinde ve örgütsel öğrenme de söz konusu olabilir. Sistemde yer alan herkesin sürekli eğitim ve öğrenme çabası içinde olması, ancak öğrenen örgütlerde mümkündür. TKY' de en ilgi çeken öğrenme yollarından biri de; hataların bir ceza aracı olarak değil, bir öğrenme aracı olarak görüldüğü hatalardan hareketle öğrenmedir (Temel'den aktaran Şentürk ve Türkmen, 2009: 131).

Chaffe ve Ellen yetiştirme ile eğitim arasındaki farka dikkat çekerek, kaliteli eğitimde eğitilmiş insan ihtiyacını şu ifadelerle belirtmişlerdir:

- İnsanlar yetiştirildiği zaman bir işin nasıl yapılacağını öğrenirler. Bu adım gerekli ancak yeterli değildir.
- İnsanlar eğitildiği zaman, bir işin niçin yapıldığını öğrenirler. Eğitim kurumlarının eğitilmiş insanlara ihtiyacı vardır, çünkü eğitilmiş insanlar süreç gelişmesinde katkıda bulunacaklardır (İmanova, 2008: 184).

TKY'nin 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 gerekmektedir. Eğitim süreci tanımlanabilir, ölçülebilir ve geliştirilebilir olmalıdır. TKY'nin kendisi de sürekli devam eden bir eğitim sürecidir (Paköz, 2010: 18).

1.9.5. Sıfır Hata

Sıfır hatanın eğitim ortamında gerçekleştirilmesi oldukça zor olsa da hedefin bu olması ve çabaların bu doğrultuda sürdürülmesi, sistemin bu hedefe göre düzenlenmesi gerekmektedir. TKY anlayışında sıfır hata kavramı önemli bir adım olarak görülmektedir (Kalder'den aktaran Özakça, 2007: 21).

Okullar, çevreden girdi alarak işledikleri bireyleri geri çıktı olarak verirken, kaliteli bireyler olarak yetiştirmek zorundadırlar. İnsanların birer makine olmadığını ve her öğrencinin aynı öğrenme kapasitesinin olmadığı düşünülürse eğitimde sıfır hatalı ürün vermenin ne kadar zor olduğu anlaşılabilir. Sıfır hatalı ürün, bir ayakkabı fabrikasından daha kolay elde edilebilirken, hammaddesi insan olan bir eğitim kurumundan sıfır kusurlu insan yetiştirmek oldukça zor olacaktır, ancak en az hatalı ürünler, en az eksiği olan öğrenciler yetiştirmek amaçlanmalıdır (Doğan E., 2002: 44).

Eğitimde kalite yönetimi insan yetiştirmede hata yapmamak anlamına gelmektedir (Temel'den aktaran Kartal, 2008: 71).

Eğitim süreçlerinde genelde üretim sektöründe kullanılan muayene ve gözleme dayalı kalite kontrol sistemine benzer uygulamalar olarak sınavda başarı gösteren öğrencilerin dersten başarılı sayılması, başarısız olanlar için ise sürecin tekrar ettirilmesi ya da yetersiz olarak algılanması gibi bir değerlendirme yapılmaktadır. Öğrencilerin daha etkili öğrenmelerini sağlamak ve israfı önlemek böylece verimliliği arttırmak için alternatif çözüm önerilerinden biri sıfır hatalı, sıfır müşteri şikayeti olan bir öğrenim stratejisinin geliştirilmesi olarak karşımıza çıkmaktadır (Koçal, 1998: 66).

1.9.6. Kıyaslama (Benchmarking)

Temel yaklaşımı itibarıyla kıyaslama, bir işletmenin sürekli ve bilinçli bir şekilde, kendi alanındaki sektöründe en iyi kuruluşların belirli işleri nasıl yaptıklarını araştırması, analiz etmesi, kendi yöntemleri ile karşılaştırarak sonuçlar çıkartması, bu sonuçları planlama ile uygulayarak daha iyi başarı seviyesine ulaşma çabası olarak tanımlanabilir (Bumin ve Erkutlu, 2002: 90).

Kıyaslama mükemmellik yolculuğunda önemli bir aşama olarak gösterilmektedir. Özdeğerlendirme yönteminde yaygın olarak kullanılmakta; sürekli gelişim ve öğrenmenin oluşmasını sağlamaktadır (Steed, 2002: 82).

Ürünlerin ve hizmetlerin, rakipleri ya da sınıfının en iyileri ile değerlendirerek kendini geliştirme süreci olarak tanımlanabilir.

1.9.7. Tedarikçilerle İşbirliği

Girdi sağlayan kurumlarla yakın ilişkiler kurulmalı, yönetimin istekleri ve kurum ihtiyaçları doğrultusunda tedarikçilerle ilişkiler sürekli olarak güncel tutulmalı ve iyileştirilmeye çalıştırılmalıdır (Paköz, 2010: 25).

Bir işletmenin ürün ve hizmetlerinin kalitesinde, o işletmenin ürün veya hizmet satın aldığı tedarikçi işletmelerin kalite anlayışı da önemlidir. Bu yönüyle, tedarikçilerle işbirliği TKY çabalarının kritik bir etmeni haline gelmektedir (Shin ‘den aktaran Başaran ve Aydemir, 2004: 100).

1.9.8. İstatistiksel Metotlar

İstatistiksel metodlar TKY süreci için gerekli problem çözme araçlarını sağlarlar. Bu metotlar, kalite problemlerinin sebeplerini belirlemek; bütün takım üyeleri tarafından anlaşılabilirlik uygun bir dille iletişimi sağlamak, verilere dayanarak ölçümleri doğrulamak ve gerekirse tekrarlamak, iş sürecinin geçmişini, şu andaki ve ilerideki durumunu belirlemek, grup veya kişilerin sübjektif görüş ve tercihlerinden çok objektif verilere dayanarak karar vermek gibi yararlar sağlarlar (Perisco’dan aktaran Günaydın ve Ardı, 1997: 1338).

İşsever ve diğerlerine göre, ölçümlerin doğru yapılmadığı ve standartların ortaya konmadığı ortamlarda TKY’ den söz etmek mümkün değildir (İşsever vd, 2001: 47).

TKY’ de problem çözümünde en çok kullanılan istatistiksel araçlar Imai’ ye göre çubuk grafikler, sebep-etki diyagramları, kontrol tabloları, Pareto diyagramları, grafikler, kontrol grafikleri, dağılım grafikleridir (Iarni’den aktaran Günaydın ve Ardı, 1997: 1338).

İKİNCİ BÖLÜM

AVRUPA KALİTE YÖNETİM VAKFI MÜKEMMELLİK MODELİ VE EFQM ÖDÜLÜ

2.1. AVRUPA KALİTE YÖNETİM VAKFI MÜKEMMELLİK MODELİ

EFQM (European Foundation for Quality Management) 1988 yılında merkezi Brüksel’de 14 Avrupa şirketinin (Bosch, BT, Bull, Ciba-Geigy, Dassault, Electrolux, Fiat, KLM, Nestlé, Olivetti, Philips, Renault, Sulzer, Volkswagen) yürütme kurulu tarafından küreselleşen pazardaki konumlarını korumak ve geliştirmek amacıyla kurulmuştur (KalDer’den aktaran Şimşek, 2007: 36). Misyonu “Avrupa’da sürdürülebilir mükemmelliğin itici gücü olma” ve vizyonu “Avrupalı kuruluşların mükemmelliğe eriştikleri bir dünya” dır. Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı, üyelik sistemine dayalı ve kar amacı gütmeyen bir kuruluştur (Kılıç ve Türker, 2005: 2). Vakfın amacı, Avrupalı kuruluşların yönetimlerinde kaliteyi belirleyici unsur haline getirmek, müşteri tatmini ve performans mükemmelliği sağlamada uygulanan faaliyetleri iyileştirilmek ve böylece küresel rekabet avantajını sağlamak olarak belirtilebilir (Raad’dan aktaran Akaydın, 2010: 98).

Vakıf, EFQM Mükemmellik Modelini başarıyla uygulayan işletmeler için kalite ödülü vermektedir (Karaca, 2008: 8). Avrupa Kalite Ödülü, Avrupa Kalite Örgütü (EQO), Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı (EFQM) ve Avrupa Komisyonunun desteğiyle 1991 yılından itibaren verilmeye başlanmıştır. Ödül kapsamında, kamu sektörü, özel sektör, büyük kuruluşlar ile KOBİ kategorilerinde ayrı ayrı Büyük Ödüller ve Başarı Ödülleri verilmektedir (Kalder, 2002: 23).

Ödülün amacı; “Toplam Kalite Yönetimi konuları ile yararları hakkındaki bilgi düzeyini artırmak, bilinçlendirmeyi güçlendirmek ve inanmışlığı yaygınlaştırmaktır” (Bulut, 2006: 145).

EFQM, 1989 yılında Tez Ödülü (Thesis Award), 1990 yılında Medya Ödülü (Media Award) ve Liderlik Ödülü (Leadership Award)’nü başlattı. Avrupa Kalite Ödülü’nü alan ilk şirket (Rank Xerox) 1992’de Madrid’de yapılan Avrupa Kalite Yönetimi Formu’nda açıklanmıştır (Çaylak, 2005: 16).

Sandbrook'a göre her organizasyonun, yoğun rekabet ortamında varlığını sürdürebilmesi için müşteri ve diğer paydaşların beklentilerini karşılayacak ve hatta geçecek şekilde mal/hizmet üretmesi gerekmektedir. Bunu gerçekleştirmek için en etkili yol ise kalite hareketlerini desteklemek ve etkin kılmaktır (Basım ve Şeşen, 2007: 202). EFQM mükemmellik modeli ise kalite uygulamaları için bir reçete niteliğindedir.

Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı'nın geliştirdiği bu model, Toplam Kalite Yönetimi felsefesinin özünü vermektedir. Bu anlayışa göre; müşteri tatmini ve imaj konularında başarı, uygun bir liderlik anlayışı ile sağlanabilir (Yürütücü, 2003: 1).

EFQM Mükemmellik Modeli, işletmelerin mükemmellik yolunda ilerleyip ilerlemediklerini ölçerek yönetim sistemlerini geliştirmeleri konusunda onlara yardımcı olan pratik bir araç niteliği taşıyan, işletmelere mükemmelliğe giden yolun neresinde olduklarını gösteren, darboğazlarını saptamalarını sağlayan ve uygun çözümleri teşvik eden pratik bir araçtır (Kuruşçu'dan aktaran İnan vd, 2010: 337).

Ülkemizde Kalder, TÜSİAD ile birlikte 1993'ten itibaren EFQM Mükemmellik Modeli'ni esas alan Ulusal Kalite Ödülü'nü vermeye başlamıştır. Kalder 1998 yılında Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı'na üye olmuş, sonraki yılda da EFQM'in ulusal işbirliği ortağı olmuştur. Bu işbirliği doğrultusunda, misyon ve vizyonu paylaşmak, ulusal kalite ödüllерinin tanıtımına katkıda bulunmak gibi konularda kararlar alınmıştır (Dağlı'dan aktaran Kılıç ve Türker, 2005: 3).

EFQM Mükemmellik Modeli kuruluşlara kendilerini değerlendirme fırsatı sunar. Özdeğerlendirmeye dayalı EFQM mükemmellik modeli, birçok farklı yöntemle kullanılabilecek pratik bir araçtır. Diğer organizasyonlarla karşılaştırma (benchmarking) yapmak ve gelişim için alanların tanımlanmasında bir rehber olarak; organizasyon çapında mükemmelliği gerçekleştirmek için farklı yollara sahip kuralcı olmayan bir çerçeve sunar (Saraiva vd'den aktaran Rosa ve Amaral, 2007: 193). Gerçekten de organizasyonlara kalite tanımlaması ve özdeğerlendirmede kendi çabalarını geliştirmek ve sürekli gelişim çabalarını harekete geçirmek için yardımcı olan bir araçtır.

EFQM, sadece kalite konusuyla ilgilenmez, aynı zamanda, yönetimin her aşamasına etki eden bir yönetim sistemi kurulması için önemli araçlar sunar (Seghezzi'den aktaran Emanet, 2007: 72).

EFQM yaklaşımı;

- 1) Organizasyonun kalite yönetimi için bir referans çerçevesi oluşturmak
- 2) Bir özdeğerlendirme aracı olarak kullanmak
- 3) Ulusal ya da Avrupa Kalite Ödülü (EQA) almak için olmak üzere 3 amaç için kullanılmaktadır (Nabitz vd'den aktaran Rodriguez vd, 2010: 484).

Bazı kaynaklar Toplam Kalite Yönetimi kavramını evrimsel bir süreç olarak örnek göstermektedirler. Örneğin Davenport' un Gelişme Listesi'nde "iyileştirme" ile Toplam Kalite Yönetimi ifade edilmektedir. Davenport, Toplam Kalitenin kuruluşların içsel ya da operasyonel süreçlerinde kullandıkları küçük iyileştirmeler olduğundan bahsetmektedir. EFQM Mükemmellik Modeli, durumun böyle olmadığını açıkça göstermektedir. Özellikle süreçlerin yönetimi kriterinde kurumlardaki kademeli ve sıçramalı iyileştirme olanaklarının aşamaları açık bir şekilde anlatılmaktadır. Mükemmellik modeli yalnız süreçlerdeki değişiklikleri değil ayrıca süreçlerden kaynak yönetimine kadar kuruluşun tüm işlevlerini inceleyen hem içe hem de dışa dönük bir yönetim felsefesidir (Ökmen ve Dönmez, 2005: 69).

2005 yılında Leicester Üniversitesi'nde yapılan uzun dönemli bir çalışmada, EFQM Mükemmellik Modeli prensipleri etkin şekilde uygulandığında; hem kısa hem de uzun dönemli zaman dilimlerinde performansın geliştiğine yönelik kanıtlar gösterilmektedir. Projedeki tüm bulgular, özdeğerlendirmenin tek başına uygulamasının sorunları çözmede yeterli olmadığını göstermektedir (aktaran Dalluege vd, 2009: 1854). Her kuruluşun başarılı olmak için sektör, büyüklük veya olgunluk düzeyinden bağımsız olacak şekilde uygun bir yönetim sistemi kurması gereklidir (KalDer, 2010: 2). EFQM mükemmellik modeli kuruluşlara yönetim sistemlerinin kurulmasında bir yapı oluşturmaktadır.

Mükemmellik yalnızca teorik olarak değil, temel faaliyetler ve süreçlerden çıkan sonuçların sürekliliğini sağlamayı da gerektirir. Bu sonuçlar ayrıca müşteri memnuniyeti, motivasyon gibi etkileri de içermeli ve sistematik biçimde sürekli olarak gözden geçirilmelidir (EFQM 2000' den aktaran Çarıkçı, 2006: 28). EFQM modelinin tüm bu gerekliliklere cevap vermesiyle birlikte en büyük başarısı "kalite"

fikrinin kuruluşların belirli bölümlerinde uygulanıp diğer birimlerden kopuk olması sorununu gidermesidir (Hardjono ve Have'den aktaran Çarıkçı, 2006: 28). TKY'nin bütünsellik felsefesine uygun olmayan bu durum kuruluşlarda halen bir sorun oluşturmaktadır.

Mükemmellik sekiz temel kavramdan oluşmaktadır (Kaplan vd aktaran Michalska, 2008: 204):

- **Sonuçlara Yönlendirme:** Mükemmellik, organizasyondaki tüm paydaşların (müşteriler, çalışanlar, tedarikçiler vb.) memnun edilmesini sağlayan sonuçların gerçekleştirilmesidir.
- **Müşteri Odaklılık:** Mükemmellik, sürdürülebilir müşteri bağlılığını yaratmaktır. İşletmelerin hem mevcut hem de potansiyel müşteri ihtiyaçlarını analiz etmesi gerekir.
- **Liderlik ve Amacın Tutarlılığı:** Mükemmellik, amacın tutarlılığı ile birleştirilmiş vizyon sahibi ve esinlendirici liderliktir. Liderlerin davranışları, çalışanların belli amaç ve birlik doğrultusunda mükemmelliğe erişmeleri için bir ortam oluşturur.
- **Süreç ve Verilerle Yönetim:** Mükemmellik, organizasyonun birbiri ile bağlı ve ilişkili sistemler, süreçler ve veriler dizisi ile yönetilmesidir.
- **Çalışanların Gelişimi ve Katılım:** Mükemmellik, gelişim ve katılımları ile çalışanların katkısını maksimuma çıkartmaktır.
- **Sürekli Öğrenme, Yenilik ve İyileşme:** Mükemmellik, statükoya meydan okuyarak yenilik ve iyileşme fırsatlarını yaratmak için sürekli öğrenme yoluyla değişimi etkilemektir.
- **İşbirliklerinin Geliştirilmesi:** Mükemmellik, gelişme ve değer yaratan işbirliklerini sağlamaktır.
- **Toplumsal Sorumluluk:** Mükemmellik, içinde bulunduğu toplumun ve toplumdaki paydaşların beklentilerini anlamaya çalışan ve bunlara cevap verebilen organizasyonlarda düzenlenmiş minimum çerçeveyi aşmaktır. Kuruluş, topluma olan etkisinin bilincindedir ve olumsuz etkileri en aza indirmek için çabalar.

2.2. EFQM MÜKEMMELLİK MODELİ KRİTERLERİ

EFQM Mükemmellik Modeli 5 girdi ve 4 Sonuç kriteri altında 9 elementten oluşmaktadır. Model ayrıca 32 alt kriterden oluşmuştur.

Şekil 1: EFQM Mükemmellik Modeli



Kaynak: EFQM 2010: 3.

EFQM Mükemmellik Modelinde girdiler; süreçler ve yapıları kapsar ve organizasyonun kaliteyi yönetmek için kullanabilecekleri anlamına gelmektedir (Bou vd'den aktaran Paghaleh, 2011: 1020). Sonuçlar; paydaşlara bağlı olarak başarılar üzerinde yoğunlaşır (Nabitz ve Klozinga'dan aktaran Paghaleh, 2011: 1020).

Her kriter birkaç alt kriterle bölünmektedir ve her bir alt kriter, organizasyonun kriteri geliştirmek için neleri gerçekleştirmesi gerektiğini gösteren “rehber noktalar” olarak tanımlanır.

2.2.1. Liderlik: Mükemmel liderler, misyon ve vizyonu geliştirir ve bunların gerçekleştirilmesini kolaylaştırırlar. Kurumsal değerleri ve sürdürülebilir başarı için gereken sistemleri geliştirir, bunları kendi hareket ve davranışlarına yansıtarak hayata geçirirler.

Alt Kriterler

1-a) Liderler işletmenin misyon, vizyon ve değerlerini oluştururlar ve bir mükemmellik kültürü doğrultusunda örnek olurlar: Kuruluşun misyon, vizyon ve kültürünü oluşturma; kurum kültürünü destekleyen değerler, etik kurallar ve

toplumsal sorumlulukları geliştirme ve bunların yaşama geçirilmesi sürecinde örnek olma; kendi liderlik davranışlarının etkililiğini gözden geçirme ve iyileştirme çalışmalarında aktif biçimde rol alma; yetkilendirme, yaratıcılık ve yenilikçilik konularında önderlik etme ve özendirme; örneğin, kuruluşun organizasyonel yapısını değiştirme, öğrenme ve iyileştirme çalışmalarına kaynak sağlama; öğrenme faaliyetlerini özendirme, destekleme ve sonuçlara göre gereken önlemleri alma; iyileştirme çalışmalarında öncelikleri saptama; kuruluş içinde birlikte çalışmayı özendirme ve harekete geçirme gibi konuları içermektedir.

1-b) Liderler işletmenin yönetim sisteminin oluşturulması, bu sistemin yaşama geçirilmesi ve sürekli olarak iyileştirilmesi çalışmalarında kişisel olarak rol alırlar: Kuruluşun yapısını politika ve stratejiyi yaşama geçirme doğrultusunda düzenleme; süreçlerin yönetimine ilişkin bir sistemin oluşturulmasını ve uygulanmasını sağlama; süreçlerin açık bir şekilde sahiplenilmesini sağlama; politika ve stratejinin oluşturulması, yayılımı ve güncelleştirilmesine ilişkin bir sürecin tasarlanmasını ve uygulanmasını sağlama; temel faaliyet sonuçlarının ölçülmesine, gözden geçirilmesine ve iyileştirilmesine ilişkin bir sürecin tasarlanmasını ve uygulanmasını sağlama; yaklaşımlara ilişkin iyileştirmelerin örneğin yaratıcılık, yenilikçilik ve öğrenme faaliyetleri yoluyla tanımlanması, planlanması ve uygulanması amacıyla bir sürecin ya da süreçlerin tasarlanması ve uygulanmasını sağlama gibi konuları içermektedir.

1-c) Liderler müşterilerle, işbirliği yapılan işletmelerle ve toplumun temsilcileri ile ilişkileri yürütürler: Gereksinim ve beklentileri anlama ve yanıtlama; işbirlikleri kurma ve işbirlikleri içinde yer alma; ortak iyileştirme çalışmaları başlatma ve bu çalışmalarda yer alma; paydaşları birey ve ekip olarak örneğin, işe yaptıkları katkı ya da bağlılıkları nedeniyle takdir etme; meslek kuruluşlarında, konferanslarda ve seminer çalışmalarında, mükemmellik anlayışının geliştirilmesi ve desteklenmesi konularında rol alma; çevrenin iyileştirilmesi ve kuruluşun topluma yaptığı katkıların arttırılması çalışmalarını, gelecek nesillerin hak ve menfaatleri doğrultusunda destekleme ve bu çalışmalarda yer alma gibi konuları içermektedir.

1-d) Liderler mükemmellik kültürünü işletmenin çalışanları ile sağlamlaştırırlar: Kuruluşun misyon, vizyon ve değerlerini, politika ve stratejisini,

plan, amaç ve hedeflerini çalışanlara kişisel olarak iletme; erişebilir olma, çalışanları aktif biçimde dinleme ve ilham verme, birlik olmalarını sağlama; çalışanlara kendi planlarını, amaç ve hedeflerini gerçekleştirmeleri doğrultusunda destek olma; çalışanları iyileştirme çalışmalarında yer almaları için özendirme ve yardımcı olma; kuruluş içinde her düzeyde birey ve grupların çabalarını zamanında ve uygun biçimde takdir etme; fırsat eşitliğini ve farklılıkları destekleme ve cesaretlendirme gibi konuları içermektedir.

1-e) Liderler kurumsal değişim ihtiyacını belirler ve değişime öncülük ederler: Kuruluşun iç ve dış değişim etkenlerini anlama; kuruluştaki, organizasyon modeli ve ilişkilerinde ihtiyaç duyulan değişiklikleri belirleme; değişim planlarının geliştirilmesine liderlik yapma; değişim için yatırım, kaynaklar ve desteği güvence altına alma; değişim programlarının gerçekleşmesini ve risklerini yönetme; değişimin etkin gerçekleşmesini sağlama ve ilgili paydaşları yönetme; değişimi ve nedenlerini kuruluşun çalışanlarına ve diğer paydaşlara iletme; değişimi yönetmek için çalışanları destekleme ve olanak sağlama; değişimin etkinliğini ölçme, gözden geçirme ve kazanılan tecrübeleri paylaşma gibi konuları içermektedir (Çaylak, 2005: 31-34).

2.2.2. Politika ve Strateji: Mükemmel kuruluşlar, misyon ve vizyonlarını, etkilendiği Pazar ve sektörü dikkate alan, paydaş odaklı stratejiler geliştirerek gerçekleştirerek misyon ve vizyonlarını hayata geçirirler. Politikalar, planlar, amaçlar ve süreçler geliştirir ve stratejiyi uygulamak için tüm kuruluşa yayılmasını sağlarlar (Yılmaz, 2006: 6).

Alt Kriterler

2-a) Politika ve strateji, paydaşların mevcut durumdaki ve gelecekteki gereksinim ve beklentilerini temel alır: İşletmenin mevcut durumdaki bulunduğu ve gelecekte içinde yer alacağı pazarı tanımlamaya yarayacak bilgilerin toplanması ve bunların değerlendirilmesi, müşterilerin, çalışanların, işbirliği yapılan kuruluşların, toplumun ve hissedarların gereksinim ve beklentilerinin anlaşılması ve

önceden tahmin edilebilmesi, rakiplerin faaliyetleri ile pazardaki gelişmelerin değerlendirilmesi ve tahmin edilebilmesi konuları incelenir.

2-b) Politika ve strateji, performans ölçümü, araştırma, öğrenme ve dış faaliyetlerden elde edilen bilgileri temel alır: İşletmedeki iç performans göstergelerinin, öğrenme faaliyetlerinin, kurumun imajı ile ilgili verilerin toplanması ve değerlendirilmesi, rakiplerin ve sınıfında en iyi olan kuruluşların performanslarının değerlendirilmesi, işbirlikleri ile ilgili verilerin analiz edilmesi, toplumsal, yasal ve çevresel konuların değerlendirilmesi, ürün ve hizmetlerin etkililiğinin izlenmesi ve değerlendirilmesi, yeni teknolojilerin yaratacağı etkilerin değerlendirilmesi konuları incelenir.

2-c) Politika ve strateji oluşturulur, gözden geçirilir ve güncelleştirilir: Paydaşların gereksinim ve beklentilerinden, öğrenme ve yeniliklere ilişkin çalışmalardan elde edilen bilgiler doğrultusunda politika ve stratejilerin kuruluşun misyon, vizyon ve değerleri ile uyum içinde olması, risklerle başa çıkabilmek için alternatif senaryolar ve olasılık planlarının oluşturulması, mevcut ve gelecekteki rekabet üstünlüğünün veya fırsatları değerlendirebilme kapasitesinin belirlenmesi, kuruluşun politika ve stratejisinin işbirliği yapılan kuruluşlarıkiyle uyumunun sağlanması, mükemmellik anlayışının temel kavramlarının politika ve stratejiye yansıtılması, politika ve stratejinin uygunluk ve etkinliğinin değerlendirilmesi, gözden geçirilmesi ve güncelleştirilmesi, kritik başarı faktörlerinin belirlenmesi gibi konular incelenir.

2-d) Politika ve strateji duyurulur ve kilit süreçler çerçevesi yoluyla yayılımı gerçekleştirilir: Kuruluşun politika ve stratejisinin uygulanabilmesi için gereken kilit süreçlerin oluşturulması, kilit süreç sahiplerinin açık bir biçimde belirlenmesi, kilit süreçlerin ilgili paydaşlar da belirlenerek tanımlanması, politika ve stratejinin yaşama geçirilmesini sağlayacak kilit süreçler çerçevesinin etkinliğinin gözden geçirilmesi konuları incelenir (Şimşek, 2007: 45-46).

2.2.3. Çalışanlar: Mükemmel kuruluşlar, bireysel, takım anlayışına dayalı ve organizasyonel seviyedeki çalışanlarının sahip oldukları potansiyellerini ortaya çıkarmalı, bunu yönetebilmeli ve geliştirebilmelidir. Adalet ve eşitliğin değerini bilerek çalışanlarını yetkilendirmelidirler.

Alt Kriterler

3-a) İnsan kaynakları planlanır, yönetilir ve iyileştirilir: Organizasyonun insan kaynakları ile ilgili politika ve stratejilerinin gelişimi değerlendirilir. İnsan kaynaklarının stratejik planlamasının yapılması, değişim çabalarının kolaylaştırılmasını sağlayabilir; ayrıca insan kaynakları ile ilgili yönetsel kararlar alınmasının organizasyon sonuçları üzerinde önemli bir etkisi olabilir (Çalışkan, 2006: 20). İnsan kaynaklarına ilişkin politika, strateji ve planların oluşturulması sürecinde çalışanların katılımının sağlanması, insan kaynakları planlarının politika ve strateji, kuruluşun yapısı ve kilit süreçler çerçevesi ile uyum içinde olmasının sağlanması, işe alma ve kariyer geliştirme süreçlerinin yönetilmesi, istihdamın adil bir biçimde sağlanması, insan kaynaklarına ilişkin politika, strateji ve planları iyileştirmek amacıyla, çalışanların memnuniyeti anketlerinin yapılması, çalışanlardan geri bildirim alma çalışmalarının uygulanması, bunun için yenilikçi organizasyon yaklaşım ve yöntemlerinden yararlanılması konuları incelenir.

3-b) Çalışanların bilgi birikimleri ve yetkinlikleri belirlenir, geliştirilir ve sürdürülür: Çalışanların yetkinliklerinin belirlenmesi ve bunlarla kuruluşun gereksinimleri arasında uyum sağlanması, çalışanların, kuruluşun mevcut ve gelecekteki yeterlilik gereksinimlerine uygun hale getirilmesi amacıyla, eğitim ve geliştirme planlarının oluşturulup uygulanması, bireysel düzeyde, ekip düzeyinde ve kuruluş bütününde öğrenme fırsatlarının oluşturulması, çalışanların iş deneyimi ve ekip becerilerinin geliştirilmesi, birey ve ekip düzeyindeki hedeflerin kuruluşun hedefleri ile uyum içinde olmasının sağlanması, bunların gözden geçirilmesi ve güncelleştirilmesi, çalışanların performanslarının değerlendirilmesi ve daha iyi performans göstermeleri için teşvik edilmesi konularını inceler.

3-c) Çalışanların katılımı ve yetkilendirilmesi sağlanır: İyileştirme çalışmalarına birey ve ekip düzeyinde katılımın özendirilmesi, kuruluş içi konferanslar ve törenler düzenlenerek çalışanların cesaretlendirilmesi ve katılımının desteklenmesi, yenilikçi girişimleri destekleyecek olanakların yaratılması, çalışanların, kendi başlarına karar alabilmeleri doğrultusunda yetkilendirilmeleri, konuları incelenir.

3-d) Çalışanlar ile kuruluş arasında diyalog söz konusudur: İletişim gereksinimlerinin saptanması, buna dayalı iletişim politikalarının, stratejilerinin ve planlarının geliştirilmesi, iletişim kanallarının oluşturulması ve kullanılması, en iyi uygulamalardan kazanılan deneyimin ve bilgi birikiminin paylaşılması konularını içerir.

3-e) Çalışanlar takdir edilir, tanınır ve gözetilir: Ücretlendirme, iş dağılımı, işten çıkarma gibi istihdama ilişkin konuların politika ve strateji ile uyum içinde olması, çalışanların katılımı ve yetke kullanımını sürdürmek için tanınmaları, sağlık, güvenlik, çevre ve toplumsal sorumluluk konularında bilinç ve katılımın artırılması, yardımlaşma sandığı, özel sağlık sigortası, kreş gibi ek olanakların belirlenmesi, sosyal kültürel faaliyetlere yönlendirme ve özendirme, çalışanlara esnek çalışma saatleri, servis araçları gibi hizmetlerin sağlanması konuları incelenir (Şimşek, 2007: 48-49).

2.2.4. İşbirlikleri ve Kaynaklar: Mükemmel kuruluşlar, süreçlerini etkin kılmak ve politika ve stratejilerini desteklemek için iç kaynaklar, tedarikçiler ve dış işbirliklerini yönetmek için kendilerini geliştirirler.

Alt Kriterler

4-a) Kuruluş dışı işbirlikleri yönetilir: Kuruluşun politika ve strateji ile uyum içinde diğer kuruluşlarla ve toplumla temel işbirliklerinin ve stratejik işbirliği olanaklarının belirlenmesi, işbirliği yapılan kuruluşlarla ve tedarikçilerle ilişkilerin değer yaratacak ve yaratılan değeri en üst düzeye çıkartacak şekilde biçimlendirilmesi, tedarik zinciri işbirliklerinin oluşturulması, işbirliği yapılan kuruluşlarla kültürel uyumun ve bilgi paylaşımının sağlanması ve karşılıklı gelişmenin desteklenmesi, işbirliklerinden yararlanılarak yenilikçi ve yaratıcı düşünme tarzının oluşturulması, süreçlerin iyileştirilmesi ve müşteri-tedarikçi zincirinde katma değer yaratmak amacıyla, birlikte çalışarak sinerji yaratılması konuları incelenir.

4-b) Finansal kaynaklar yönetilir: Finansal kaynakların politika ve stratejiyi destekleyecek şekilde kullanılması, finansal strateji ve süreçlerin

oluşturulması ve uygulanması, maddi ve maddi olmayan aktiflere yapılan yatırımların değerlendirilmesi, etkin ve verimli bir finansal kaynak yapısı oluşturmak için finansal mekanizmalardan ve parametrelerden yararlanılması, finansal kaynaklara ilişkin risklerin yönetilmesi konuları incelenir.

4-c) Binalar, donanım ve malzemeler yönetilir: Aktiflerin politika ve stratejiyi destekleyecek şekilde kullanılması; toplam ömürleri süresince performanslarını iyileştirmek amacıyla, bakım ve kullanımının yönetilmesi, kuruluşun aktiflerinin toplumda ve çalışanlar üzerinde yapabileceği her türlü olumsuz etkinin ölçülmesi ve yönetilmesi, malzeme stoklarının optimum düzeyde olmasının sağlanması, yardımcı kaynakların optimum bir biçimde kullanılmasının sağlanması, atıkların azaltılması, geri dönüşümlerinin sağlanması, yenilenemeyen küresel kaynakların korunması için önlem alınması, ürün ve hizmetlerin her türlü olumsuz etkisinin azaltılmasının sağlanması, nakliye işlemlerinin optimum düzeyde olmasının sağlanması konuları incelenir.

4-d) Teknoloji yönetilir: Politika ve stratejilerin, iş ve toplum üzerindeki etkileri de düşünülerek, alternatif ve gelişmekte olan teknolojilerin belirlenmesi ve değerlendirilmesi, teknoloji portföyünün yönetimi, mevcut teknolojiden olabildiğince yararlanılması, teknolojide yenilikler yapılması, teknolojiden, iyileştirmeye destek olacak biçimde yararlanılması, eski teknolojilerin belirlenmesi ve yenileri ile değiştirilmesi konularını içerir.

4-e) Bilgi ve bilgi birikimi yönetilir: Bilgi ve bilgi birikiminin politika ve stratejiye destek olacak biçimde toplanması, yapılandırılması ve yönetilmesi, kuruluş içi ve dışındaki kullanıcıların uygun bilgiye gerektiği gibi erişmelerinin sağlanması, bilginin geçerliliğinin, bütünselliğinin ve güvenliğinin güvence altına alınması ve bununla ilgili iyileştirmeler yapılması, müşteriye en üst düzeyde değer sağlamak için bilgi birikimini kazanmanın, arttırmanın ve etkin bir biçimde kullanmanın yollarının aranması, bilgi birikimi kaynaklarının kullanılmasıyla, kuruluş içinde yenilikçi ve yaratıcı düşüncenin oluşturulması konuları incelenir (EFQM’ den aktaran Ürüt, 2006: 45).

2.2.5. Süreçler: Mükemmel kuruluşlar, müşteriler ve diğer paydaşlar için artan değeri oluşturabilmek ve tam tatmini sağlamak için süreçlerini tasarlar, yönetir ve geliştirirler.

Alt Kriterler

5-a) Süreçler sistematik olarak tasarlanır ve yönetilir: Politika ve stratejinin yaşama geçirilmesini sağlayacak, kilit süreçler de dahil olmak üzere kuruluşun süreçlerinin tasarlanması, kullanılacak süreç yönetimi sisteminin kurulması, süreç yönetiminde kalite sistemlerini, çevre, çalışan sağlığı ve iş güvenliği sistemlerini kapsayan standartların uygulanması, süreç ölçümlerinin kullanılması ve performans hedeflerinin belirlenmesi, süreçlerin etkin bir biçimde yönetilebilmesi için, kuruluşun kendi içinde ve işbirliği olan kuruluşlarla, süreçler arası konuların çözüme kavuşturulması konularını içerir.

5-b) Süreçler, müşterileri ve diğer paydaşları tam olarak tatmin etmek ve onlar için giderek artan bir değer yaratmak amacıyla, gerektiğinde yenilikçi yaklaşımlar kullanılarak, iyileştirilir: Kademeli ve sıçramalı iyileştirme fırsatlarının belirlenmesi, performans sonuçlarının, algılama verilerinin ve öğrenme faaliyetlerinden elde edilen bilgilerin; iyileştirme hedeflerinin ve daha iyi çalışma yöntemlerinin belirlenmesi amacıyla kullanılması, çalışanların, müşterilerin ve işbirliği yapılan kuruluşların yaratıcı ve yenilikçi yeteneklerinin kademeli ve sıçramalı iyileştirme fırsatları doğrultusunda ortaya çıkarılması ve bunlardan yararlanılması, yeni süreç tasarımları, çalışma felsefeleri ve teknolojilerin ortaya çıkarılması ve bunlardan yararlanılması, değişiklikleri uygulamak amacıyla, uygun yöntemlerin oluşturulması, yeni ya da değiştirilmiş süreçlerin uygulanmasında pilot çalışmalar yapılmasının sağlanması ve uygulamanın denetimi, süreç değişiklikleri konusunda ilgili tüm paydaşların haberdar edilmesi, çalışanların yeni süreçleri uygulamaya geçmeden önce, bu konuda eğitim almış olmalarının sağlanması, süreç değişikliklerinin uygulanmasıyla, öngörülen sonuçların elde edildiğinin doğrulanması konularını ele alır.

5-c) Ürün ve hizmetler, müşteri gereksinim ve beklentileri temel alınarak tasarlanır ve geliştirilir: Müşterilerin ürün ve hizmetler konusunda mevcut ve

gelecekteki gereksinim ve beklentilerini, mevcut ürün ve hizmetler hakkındaki algılarını öğrenmek amacıyla pazar araştırması, müşteri memnuniyeti anketleri ve diğer geri bildirim araçlarından yararlanılması, müşterilerin gelecekteki gereksinim ve beklentileri doğrultusunda ürün ve hizmetlerin zenginleştirilmesi için yapılması gereken iyileştirme çalışmalarının belirlenmesi, müşterilerin gereksinim ve beklentilerine yanıt verecek yeni ürün ve hizmetlerin tasarlanması ve geliştirilmesi, rekabet gücü olan ürün ve hizmetler geliştirmek için yenilikçilik ve yaratıcılıktan yararlanılması, iş birliği yapılan kuruluşlarla birlikte yeni ürünler geliştirilmesi konularını içerir.

5-d) Ürün ve hizmetler üretilir, sunulur ve servisi sağlanır: Tasarımlara ve geliştirmelere uygun ürün ve hizmetlerin sağlanması, ürün ve hizmetlerin mevcut ve olası müşterilere duyurulması, pazarlanması ve satışı, ürün ve hizmetlerin müşterilere sunulması, uygun durumlarda ürün ve hizmetler için servis sağlanması konularını içerir.

5-e) Müşteri ilişkileri yönetilir ve geliştirilir: Müşterilerin kuruluşla iletişim gereksinimlerinin karşılanması, şikayetler dahil olmak üzere, güncel iletişimden elde edilen geri bildirimin değerlendirilmesi, müşterilerin ürün, hizmet ve diğer satış ve servis süreçlerinden memnuniyet derecelerini belirlemek amacıyla, satışların, servis hizmetlerinin ve diğer müşteri ilişkilerinin izlenmesi, müşteri, satış ve servis ilişkilerinde yaratıcılık ve yenilikçiliğin sürdürülmesi, düzenli olarak yapılan anketlerin, önceden belirlenmiş diğer amaçlar ve günlük müşteri ilişkileri sırasında toplanan verilerin, müşterilerin kuruluşla olan ilişkilerinden duydukları memnuniyet düzeyinin saptanması ve artırılması konularını içerir (Tüsiad' dan aktaran Ürüt, 2006: 47).

2.2.6. Müşterilerle İlgili Sonuçlar: Mükemmel kuruluşlar, kapsamlı şekilde ölçüm yapar ve müşterileri için önemli olan sonuçları gerçekleştirirler. Bu ölçümler iç müşterilerden ziyade dış müşterilerin istek ve beklentilerinin karşılanması ile ilgilidir. Müşteri odaklılığın sonuçlarının istatistiksel olarak kontrol edilmesi, alınan geri bildirimler doğrultusunda yapılan iyileştirmeleri ölçmektedir (Akaydın, 2010: 161).

Alt Kriterler

6-a) Dış müşterilerin, kuruluş ürün, hizmet ve müşteri ilişkilerine ilişkin algılama ölçümleri: Dış müşterilerin kuruluş hakkındaki algılamalarına ilişkin müşteri anketleri, odak grupları, müşterilerin yaptığı tedarikçi değerlendirmeleri, şikayet ve övgüler-genel imajla ilgili; erişilebilirlik, iletişim, esneklik, önleyici davranış, yanıt verebilme, ürün ve hizmetlerle ilgili; kalite, değer, güvenilirlik, tasarımda yenilik, teslimat ve sunum, çevre üzerindeki etki, satış ve satış sonrası destekle ilgili; çalışanların yeterlilik ve davranışları, tavsiye ve destek, müşteriye bilgilendirme ve teknik dokümanlar, şikayetleri ele alma, ürüne ilişkin eğitim, yanıt verme süresi, teknik destek, garanti kapsamındaki karşılıklar; müşteri bağlılığı ile ilgili; yeniden satın alma eğilimi, kuruluşun diğer ürün ve hizmetlerini satın alma isteği, kuruluşu başkalarına tavsiye etme isteğidir.

6-b) Dış müşterilerin tatmini için kuruluşun izlediği performans göstergeleri: Kuruluşun kendi performansını izlemek, anlamak ve iyileştirmek; dış müşterilerinin algılamalarını tahmin etmek amacıyla, kullandığı iç göstergelere bakılır. İşletme içi teşhis için gözle görülür bir veri teşkil eder. Müşterilere ilişkin iç performans göstergeleri, kuruluşun amacına bağlı olarak, genel imajla ilgili; alınan ödül ve unvanların sayısı, ödüllere aday gösterilme, basında yer alma; ürün ve hizmetlerle ilgili; rekabet gücü, kusur, hata ve iade oranları, garanti kapsamındaki karşılıklar, şikayetler, lojistik göstergeler, ürün ömrü, tasarımda yenilik, pazara sunma süresi, satış ve satış sonrası destekle ilgili; eğitim talebi, şikayetlerin ele alınması, yanıt verme oranı, müşteri bağlılığı ile ilgili; ilişkinin sürekliliği, etkin öneriler, siparişlerin sıklığı/değeri, ömür değeri, şikayet ve övgülerin sayısı, kazanılan veya kaybedilen işler, müşteriye elde tutmadır.

2.2.7. Çalışanlarla İlgili Sonuçlar: Mükemmel kuruluşlar, kapsamlı şekilde ölçüm yapar ve çalışanları için önemli olan sonuçları gerçekleştirirler. 3. kriterde yapılan eylemlerin değerlendirilmesi gerçekleştirilir. Çalışanlar ile ilgili yapılan uygulamalar incelenir; beklenti ve tatminleri ölçülüp değerlendirilir.

Alt Kriterler

7-a) Çalışanların kuruluşu algılama ölçümleri: Çalışanların kuruluş hakkındaki algılamalarına ilişkin çalışanların memnuniyeti anketleri, odak grupları, görüşmeler, sistematik performans değerlendirmeleri gibi yöntemlerle elde edilen verilerdir. Motivasyonla ilgili olarak; kariyer geliştirme, iletişim, yetkelendirme, fırsat eşitliği, katılım, liderlik, öğrenme ve başarıma fırsatı, hedef belirleme ve performans değerlendirmesi, kuruluş değerleri, misyonu, vizyonu, politika ve stratejisi, eğitim ve geliştirme, tatminle ilgili olarak; kuruluşun yönetilmesi, istihdam koşulları, çalışanlara sağlanan hizmetler, sağlık ve güvenlik koşulları, iş güvencesi, ücret ve ücret dışı ödemeler, çalışma arkadaşlarıyla ilişkiler, değişimin yönetimi, kuruluşun çevre politikası ve çevre üzerindeki etkisi, kuruluşun toplum içindeki rolü, çalışma ortamı verileri ölçülmeye çalışılır.

7-b) Çalışanların tatmini için kuruluşun izlediği performans göstergeleri: Çalışanların performansını izlemek, anlamak, tahmin etmek ve iyileştirmek; algılamalarını tahmin etmek amacıyla kullanılan iç göstergelerdir. Başarılar konusu için yetkinlik gereksinimleri ile mevcut yetkinlik düzeylerinin karşılaştırılması, üretkenlik, hedeflere erişmek amacıyla yapılan çalışmaların başarı oranları, dış ödüller; motivasyon ve katılım konusunda iyileştirme ekipleri ve öneri sistemlerine katılım, eğitim ve gelişme düzeyleri, ekip çalışmasının yararları, bireylerin ve ekiplerin tanınması, çalışanlara yönelik anketlere yanıt verme oranları; tatmin konusunda devamsızlık ve hastalık oranları, iş kazaları düzeyleri, şikayetler, işe alma eğilimleri, personel devir oranı ve kuruluşa bağlılık, grevler, kuruluşun sağladığı olanaklardan ve ücret dışı haklardan yararlanma; kuruluş tarafından çalışanlarına sağlanan hizmetler konusunda çalışanların idari işlerinde doğruluk ve duyarlılık, iletişimin etkililiği, isteklerin yanıtlanma hızı, eğitimin değerlendirilmesi gibi konular incelenir (Çaylak, 2005: 50-51).

2.2.8. Toplumla İlgili Sonuçlar: Mükemmel kuruluşlar, kapsamlı şekilde ölçüm yapar ve içinde bulunduğu toplum için önemli olan sonuçları gerçekleştirirler. Çevreyle kurulan sosyal ilişkiler toplumda olumlu bir algı yaratarak kuruluşun imajını yükseltecektir; bu kriter işletmeye sosyal sorumluluk bilincini hatırlatmakta

ve toplum için yapılan faaliyetlerin sonuçlarını değerlendirerek işletmenin kendisine yön çizmesini sağlamaktadır (Akaydın, 2010: 163).

Alt Kriterler

8-a) Toplumun kuruluşu algılama ölçümleri: Toplumun kuruluş hakkındaki algılamaları anketler, kamuya açık toplantılar, toplum örgütleri ve devlet yetkilileri gibi kaynaklardan elde edilen verilerle gözden geçirilir. Toplumun algılamasına ilişkin ölçümler, kuruluşun amacına bağlı olarak, toplumsal sorumluluk sahibi bir kuruluş başlığı altında, toplum açısından gerekli bilgilerin açıklanması, fırsat eşitliği uygulamaları, yerel ve ulusal ekonomi üzerindeki etki, ilgili yetkililerle ilişkiler, etik davranış; faaliyetlerini yürüttüğü yerdeki topluma katılım başlığı altında, eğitim ve öğretim faaliyetlerine katılım, sağlık ve refah konularına destek, spor ve eğlence faaliyetlerine destek, gönüllü çalışmalar ve hayır işleri; kuruluşun faaliyetleri veya ürün ömrü süresince ortaya çıkan rahatsızlık ve zararların azaltılması ve önlenmesine yönelik çalışmalar ile ilgili olarak; sağlığa ilişkin riskler ve kazalar, gürültü ve koku, güvenlik, kirlilik ve zehirli atıklar; kaynakların korunması konusundaki çalışmaların raporlanması ile ilgili olarak; taşıma biçiminin seçimi, ekolojik etki, atıkların ve ambalajlamanın azaltılması ya da kaldırılması, gaz, su, elektrik, yeni ve dönüşümlü malzemeler gibi yardımcı kaynakların kullanılması konuları incelenir.

8-b) Toplum üzerindeki etkiye yönelik olarak kuruluşun izlediği performans göstergeleri: Kuruluşun kendi performansını izlemek, anlamak, tahmin etmek ve iyileştirmek, toplumun kuruluşla ilişkin algılamalarını tahmin etmek amacıyla kullanılan iç göstergelerdir. Kuruluş amacı doğrultusunda istihdam düzeylerindeki değişiklikler, yetkili ve resmi kurumlarla ilişkiler konusunda belgelendirme, onay ve izinler, ithalat/ihracat, planlama, hizmet/ürünü topluma sunma izni; kazanılan unvan ve ödüller ile ilgili toplumsal sorumluluk uygulamaları, denetimleri ve raporları ile ilişkili bilgi paylaşımı konuları incelenir (Çaylak, 2005: 53).

2.2.9. Temel Performans Sonuçları: Mükemmel kuruluşlar, kapsamlı şekilde ölçüm yapar ve politika ve stratejilerinin temel elementi için önemli olan sonuçları gerçekleştirirler (Paghaleh, 2011: 1020-1021). İşletmelerin belirlenmiş hedef ve amaçlara, politika ve stratejileri doğrultusunda ne derece ulaşabildiklerini finansal ve finansal olmayan boyutlarıyla birlikte; yapılan faaliyetler sonucunda iş sonuçlarının değerlendirilmesi için temel performans göstergelerinin kullanımı incelenir (Akaydın, 2010: 164).

Alt Kriterler

9-a) Kuruluşun temel performans çıktıları: İşletmenin amaç ve hedefleriyle doğrudan bağlantılı, işletme tarafından planlanmış olan temel sonuçlardır. Finansal sonuçlar kapsamında; hisse fiyatı, kar payları, brüt kar marjları, net kar, satışlar, bütçenin gerçekleştirilme düzeyi; finansal olmayan sonuçlar kapsamında; pazar payı, pazara sunma süresi, satış miktarı, başarı oranlarından oluşur.

9-b) Kuruluşun temel performans göstergeleri: İşletmenin temel performansına ilişkin olası çıktıları izlemek, değerlendirmek ve iyileştirmek amacıyla kullanılan göstergelerdir. İşletmenin amaç, hedef ve süreçleri ile ilgili olarak; süreçler kapsamında; performans, yayılım, değerlendirmeler, yenilikler, iyileştirmeler, çevrim süreleri, hata oranları, olgunluk, üretkenlik, pazara sunma sürelerinden, dış kaynaklar kapsamında; tedarikçi performansı ve fiyatı, işbirliklerinin sayısı ve yarattığı katma değer, işbirliği yapılan kuruluşların yarattığı katma değer, işbirliği yapılan kuruluşlarla ortak yürütülen iyileştirmelerin sayısı, işbirliği yapılan kuruluşların katkılarının tanınması, finansal göstergeler kapsamında; nakit akışı, bilanço, amortisman, bakım giderleri, öz sermaye getirisi, net aktif getirisi, kredi notu, binalar, donanım ve malzemeler kapsamında; hata oranları, stok devir hızı, yardımcı kaynakların tüketimi, yararlanma, teknoloji kapsamında; yenilik oranı, entelektüel mülkiyetin değeri, patent sayısı, kullanım hakları, bilgi ve bilgi birikimi kapsamında; erişilebilirlik, bütünsellik, uygunluk, zamanında hazır olma, bilginin paylaşılması ve kullanımı, entelektüel birikim değeri sayılabilir (Tüsiad'dan aktaran Ürüt, 2006: 51).

2.3. ISO 9000 KALİTE YÖNETİM SİSTEMLERİ İLE EFQM MÜKEMMELLİK MODELİ ARASINDAKİ İLİŞKİ

ISO 9000, merkezi Cenevre'de bulunan ISO tarafından 1987 yılında hazırlanmış, 1994 ve 2000 yıllarında revize edilmiş bir "Kalite Yönetim Standardı" dır. Temel amacı, kalite sistem standartlarının gelişimine yol açmak ve özelliklerine uygun ürün ve hizmet üretimine rehberlik etmektir (Açık, 2006: 19). Üretim, organizasyon büyüklüğü, süreçler gibi faktörlerden etkilenmeden her organizasyon tarafından kullanılabilecek standardı belirlenmesidir. ISO belgesine sahip olan bir kuruluş, uluslararası geçerliliği olan bir kalite yönetim sistemine sahip demektir.

Standartların temel özelliği, her sürecin öncelikli olarak yazılı halde dökümanite edilmesi, uygulama aşamasında değerlendirilmesi ve uygunsuzlukların düzeltici/önleyici faaliyetler ile giderilmesi ile bir kalite yönetim sistemi oluşturulmasıdır (Şahin, 2006: 1-2).

Denetleme ve değerlendirmenin yapıldığı ISO 9000 serileri ve mükemmellik modeline dayalı özdeğerlendirmenin arasındaki temel fark; uygulama nedenidir. ISO serilerinin temel nedenleri, pazar baskısı ile müşteri taleplerinden gelmektedir. Özdeğerlendirmenin uygulanması ise çoğunlukla şirketlerin kendi iç kararlarıdır.

ISO 9000 Standartları sistemden çıkan ürünün güvencesini ifade eder. Kuruluşlar bu standartlarla örgüt yapılarını gözden geçirir, yapısal sorunlarını daha yakından görebilirler. Bu standartlar sağlıklı bir TKY anlayışını yerleştirmek isteyen kuruluşlara yapısal temel hazırlamak için önemli faydalar sağlar (Peker, 1996: 47).

ISO 9000 bir ürün ya da hizmetin gerekli kalite özelliklerine sahip süreçlerden geçerek üretildiğini garanti eder ancak bu belgeye sahip tüm kuruluşların kaliteli ürün veya hizmet üretmekte olduğunu garantilememektedir. Öte yandan Mükemmellik Modelinde süreçlerin yanı sıra ortaya çıkan ürün/hizmet de kalitelidir hatta mükemmele yakındır ve sürekli daha iyiye doğru bir yolculuk söz konusudur (Kaya ve Aşkar, 2007: 278).

İki yaklaşım arasındaki diğer farklılıkları ise şu şekilde sıralayabiliriz:

- Teftiş karşılık gözden geçirme
- Uygunsuzlukların tanımlanmasına karşılık güçlü yönler ve gelişime açık alanları tanıma ve tanımlama fırsatı

- Standart prosedür ve içeriklerle çalışmaya karşılık planlı gelişim ve dinamik değişim
- Denetime ve denetçilere savunma duruşuna karşılık organizasyon çapındaki noksanlıkların açık şekilde tartışılması

İki yaklaşımın da farklı bakış açıları ve hedefleri vardır. ISO serilerinin bakış açısından baktığımızda; süreçler ve prosedürler tanımlanmak zorunda ve eksiklikler belirtilen şekilde düzeltilmek zorundadır. Genelde organizasyonlar ISO serileriyle tanışmadan önce zaten belli bir sistem ya da prosedüre sahiptir. Organizasyonlardaki kalite sisteminin gelişimi, prosedürler, çalışma talimatları vb genelde bir kalite uzmanına devredilmektedir. Oysa süreç sahiplerinin kendi prosedürlerini yazmada sorumluluk almaları gerekir. Buna karşılık özdeğerlendirme, organizasyonun temel strateji ve hedeflerine bağlı süreçleri daha iyi anlamayı gerektirir ve bunların çeşitliliği ve kontrolünün anlaşılmasına odaklanır. EFQM mükemmellik modelinin kullanımı organizasyonun hem içinde hem dışında çalışanların, yöneticilerin, personelin, operatörlerin, müşterilerin, tedarikçilerin, paydaşların kısaca tüm organizasyonun katılımını gerektirmektedir (Wiele vd, 2000: 11-12).

TKY uygulamalarına geçiş için ISO belgesi almak bir ön şart değildir. Diğer yandan ISO yönetim sistemi uygulayıp ISO belgesi almanın, TKY sistemi felsefesinin kuruluşa yerleşmesine katkısının olacağı göz ardı edilemez (Akaydın, 2010: 136).

Türköz *“Endüstri sektörü için geliştirilmiş olan ISO 9000 standartları, başlangıçta hizmet sektörü için uygulanabilir görünmemekteydi. Ancak kaliteyi güvence altına alan sistemlere duyulan ihtiyaç, ISO 9000' in hizmet sektörü için de yorumlanarak uyarlanması çabalarını doğurmuştur”* (Türköz, 2002) diyerek ISO 9000 standardının gelişen rekabet ortamında hizmet sektörü için artan önemini vurgulamaktadır. Ancak EFQM Mükemmellik Modeli ile karşılaştırdığımızda, ISO standartlarını kaliteyi oluşturmak ve sürdürebilmek anlamında Mükemmellik Modelinin bir alt seviyesi olarak görmek mümkündür. ISO 9001:2000 standardını almış bir kuruluşun minimum seviyede kalite gereklerini karşıladığını söyleyebiliriz; ancak bu belge bize kurumun kalite sürekliliğini sağlıyor olduğunu göstermez.

ISO standartları kalite yolculuğuna yeni başlayan işletmeler için mükemmellik yolculuğunun bir tabanı olarak düşünülebilir. EFQM Mükemmellik Modeli ise bu taban üzerine yapılandırılır.

İki modeli karşılaştırdığımızda ISO 9001:2000'in süreçler bazında EFQM Mükemmellik Modeline göre daha zayıf kaldığını söyleyebiliriz. Süreçler, mükemmellik modelinde ISO standardına göre çok daha kapsamlıdır; tedarikçilerden müşteriye kadar uzanan bir süreç söz konusudur. Bu bakımdan Mükemmellik modelini bir yönetim modeli; ISO 9001:2000 ise daha çok süreçlerin yönetimi olarak görebiliriz (Kaya ve Aşkar, 2007: 278).

2.4. RADAR MANTIĞI

Radar Puanlama Matrisi EFQM Kalite Ödülü sürecinde ödül başvurularını değerlendirmek amaçlı kullanılan bir değerlendirme aracıdır. RADAR kuruluşu özdeğerlendirme, kıyaslama ve diğer amaçlarla kullanılmak üzere bir puanlama yapma olanağı sağlar (Çarıkçı, 2006: 53).

RADAR kısaltması mükemmellik modelinin organizasyonlara pratikte nasıl uygulandığının farklı boyutlarını ifade eder: Sonuçlar (Results), Yaklaşım (Approach), Yayılım (Deployment), Değerlendirme (Assessment) ve Gözden Geçirme (Review).

Organizasyonda sürdürülebilir bir strateji uygulamak için görevlerin ne derece gerçekleştirildiğinin standart bir puanlamasını sağlar. Bu puanlama, benzer ya da çok farklı kuruluşların bir bölümünde ya da tümünde temel karşılaştırmalar yapmak için kullanılabilir.

RADAR, değerlendiriciler tarafından incelendiğinde, performansın ödül kazanma seviyelerinin tanımlanmasında temel kaynak olarak kullanılır. Her bir EFQM Modeli girdi kriteri RADAR mantığı kullanılarak puanlandırılır ve geliştirilir. Girdiler kategorisindeki bir alt kriterin puanlanması, Yaklaşım, Yayılım, Değerlendirme ve Gözden Geçirme boyutlarından sağlanan puanların ortalaması alınarak hesaplanır.

Stratejik ve rekabetçi bir ihtiyaç olarak performans ölçümü, çoğu iş alanında global anlamda kabul görmüştür. Bu fenomen, çok boyutlu ve entegre performans

yönetim sistemlerinin gelişimi için bir sebep niteliğindedir. EFQM Mükemmellik Modeli, RADAR aracı ile organizasyonların görev ve misyonlarını ne derece gerçekleştirdiklerini anlamada birlikte kullanılmaktadır (Paghaleh, 2011: 1021-1023).

RADAR puanlama matrisi, EFQM Mükemmellik Modeline karşı özdeğerlendirmede verileri puanlamak için kullanılan gelişmiş bir yöntemdir. Bir organizasyon RADAR puanlama matrisini kullandığında, puanlamanın hesaplanması için iş mükemmellik modelinin 9 kriterinin her birine belirli oranlarda ağırlıklar verilmektedir (Ahmed vd, 2003: 49).

2.4.1. RADAR Ölçüm Sistemi

EFQM modelinin kalbinde ölçüm sistemi olarak RADAR yöntemi yatar. Sonuç kriteri eğilimler, hedeflere karşılık gelen performans ve kıyaslamalar, kapsam ve bunların hepsi yaklaşım tarafından açıklanmaktadır. Girdi kriteri Yaklaşım, Yayılım, Değerlendirme ve Gözden Geçirme boyutları üzerinden değerlendirilir. 5 adımlı değerlendirme ölçeği (%0 - %25 - %50 - %75 - %100) benzer şekilde hem girdi hem de sonuç kriteri için kullanılmaktadır (Nabitz vd. aktaran Moeller, 2001: 46).

Bir organizasyonun RADAR mantığını uygulamak için şunları yapması gerekir:

- Stratejiyi gerçekleştirmek için hedeflenen sonuçları planlamak,
- İstenen sonuçları gerçekleştirmek için tümleşik bir yaklaşımlar grubu geliştirmek,
- Yaklaşımların sistematik bir şekilde yayılımını sağlamak,
- Yaklaşımları değerlendirmek ve gözden geçirmek, ihtiyaç duyulan yerlerde gereken iyileştirmeleri uygulamak.

Modelin uygulanması sırasında, RADAR Puanlama Matrisinin Yaklaşım, Yayılım, Değerlendirme ve Gözden Geçirme boyutları Girdi alt kriterleri ile; Sonuçlar boyutu da Sonuç alt kriterleri ile ilişkilendirilmelidir (Çarıkçı, 2006: 52).

2.4.2. Girdiler

Girdiler 5 kriter içerir. Bunlar; liderlik, politika ve stratejiler, çalışanlar, işbirlikleri ve kaynaklar, süreçler kriterleridir. Her bir kriter RADAR puanlama matrisi kullanılarak ayrı şekilde değerlendirilir.

Girdilere uygulanan RADAR boyutları: Yaklaşım, Yaklaşımın yayılımı, Değerlendirme ve Gözden geçirme unsurlarıdır.

2.4.2.1. Yaklaşım

Yaklaşım kuruluşun kriterleri uygularken benimsediği ve kullandığı yöntemler ile ilgilidir (Özlü, 1999: 82).

EFQM rehberine (EFQM 2000) göre, yaklaşım şu şekilde değerlendirilir:

Sağlam Temelli: Net bir gerekçe içerir; iyi tanımlanmış ve geliştirilmiş süreçler ve paydaş ihtiyaçlarına odaklanılır. Sağlam temelli bir yaklaşım; kuruluşun mevcut ve geleceğe yönelik gereksinimlerine odaklanır; gerekçeleri anlaşılır bir temele dayanır (Saraç, 2011: 25). Puanlamada bütünsel düşünme, yaklaşımı destekleyen bağlantılı süreçlerin tanımlanması, paydaş ihtiyaçları ile ilişkili olmasına ve uygun örneklerle desteklenmiş olmasına dikkat edilmelidir.

Bütünleşik: Politika ve strateji desteklenir ve uygun olan diğer yaklaşımlarla bağlantılıdır. Örneklerle desteklenmiş olması gerekir. Bütünleşik bir yaklaşım, kuruluşun amaç ve stratejilerini temel alır; uygun durumlarda diğer yaklaşımlarla ilişki içindedir; yaklaşımlar; uygulama, değerlendirme ve kıyaslama vb sonuçlarına göre sürekli iyileştirilir (Saraç, 2011: 26).

EFQM (EFQM 2000) tarafından geliştirilen eğitim materyallerine ek olarak 1999 yılında, BQF (The British Quality Foundation) değerlendirici grubu, şunları belirtmiştir:

Sağlam Temelli yaklaşım için bir rol model sunumu, ne yapıldığının, nasıl ve neden yapıldığının ve ilgili paydaşlarla olan ilişkisinin uygun örneklerle tanımlanmasıdır. Kapsamlı bir araştırmaya dayalı ve sınıfında en iyilerle kıyaslama (benchmarking) yapan bir yaklaşım yüksek bir puan

alacaktır. Eğer süreçler iyi tanımlanmış ve belirli bir süre boyunca geliştirilmişlerse yine yüksek dereceli bir puan elde edeceklerdir.

Değerlendirici, Sağlam temelliliğe, süreçlerin desteklenmesine ve paydaşlarla ilişkiye puan vererek değerlendirmeye başlar ve daha sonra bu üç unsurun aritmetik ortalamasını alabilir. Değerlendirici bu puanlamanın doğru olduğunu düşünüyorsa daha sonra bunu yorumlamak durumundadır.

Bütünleşiklik için, bütünleştirilmiş yaklaşımın derecesinin örnekler ile desteklenmesi gerekir ve genel anlamda daha fazla kanıt sağlanırsa daha yüksek puan elde edilecektir.

Kendi öz-değerlendirme puanını iyileştirmeye çalışan bir organizasyon, bunu diğer organizasyonların “en iyi örnekleri” ni uygulayarak başarmak zorunda değildir. Yaklaşım bütünleştirilmiş olmalı ve yayılımı doğru şekilde uygulanmalıdır.

Bir çok organizasyon ödül başvuru kitabı için en fazla 75 sayfalık limitle sınırlandırılır ve kuruluşlar hazırladıkları sayfaları puan kaybetmeden nasıl azaltacakları konusunda çaba sarfederler. Alt kriterler arasında çapraz atıflar yaparak, bir yandan izin verilen limitler içerisinde kalırken, diğer yandan değerlendiricilerin kurumun güçlü yönlerini fark etmelerini sağlayabilirler (McCarthy vd, 2002: 3-5).

2.4.2.2. Yayılım

Yayılım, yaklaşım boyutunun getirdiği potansiyelin ne ölçüde uygulandığı ile ilgilidir (Özlü, 1999: 82). EFQM’e (EFQM 2000) göre yayılım iki duruma dikkat çekmektedir:

Uygulama: Yaklaşım ne kadar geniş bir alanda kullanılmıştır? Değerlendirici, yaklaşımın uygulanmış olduğu alanların örneklerini inceler. Dökümanda “ bütün süreçler, her bir süreç, bir çok konumdaki” gibi betimlemeler olmadan yayılımın kapsamını değerlendirmek zor olabilir.

Sistematiklik: Yaklaşımın yayılımı sistematik ve yapılandırılmış bir şekilde mi sağlanmıştır? Planlanmış ve uygulanmış yayılımın sürdürülebilirliği ile ilgili kanıtlara bakılır. Değerlendiricilerin yaklaşımın yayılımının hangi alanlarda gerçekleştirilmesi gerektiğine karar vermesi gerekmektedir. Belirlenen alanlarda gerçekleştirilen yayılımın sağlandığına ilişkin kanıtların varlığı konuları ile de

ilgilenecek durumundadır. Örneğin, bir performans değerlendirme sistemi tüm personele ya da sadece belirli seviyelerdeki personele uygulanabilir. Elde edilen bilgi tüm ortaklarla ya da bazılarıyla paylaşılabilir. Uygulanan anketlere sadece belirli müşteriler alınabilir, gibi. Yayılımın sağlandığının bu gibi sebeplerden ötürü kanıtlanması gerekmektedir.

Uygulama ile yaklaşım ilgili alana uygulanır. Sistematiğe ise yaklaşımın planlanmış uygulamasını ifade eder; eğer süreç tanımlandıysa, pilot uygulaması yapıldıysa, yaklaşım bütün paydaşlara iletilip çalışanlar yaklaşımın uygulanması konusunda eğitim aldıysa ve uygulama kontrol edildiyse yaklaşım sistemattir diyebiliriz. Her yönüyle planlanıp değerlendirilmemiş geçici bir yaklaşımın çok yüksek bir puan alması mümkün olmayacaktır.

2.4.2.3. Değerlendirme ve Gözden Geçirme

EFQM (EFQM 2000) değerlendirme ve gözden geçirme kriteri için 3 unsuru vurgulamaktadır:

Ölçme: Yaklaşımın etkililiğinin düzenli bir şekilde ölçümü ile yayılım gerçekleştirilir. Belirli bir ölçüm sürecinin neden kullanıldığı, süreç sahibi, hangi sıklıkta uygulandığı ve sonuç kriteri altında verilen bağlantılı bir sonuç ile nasıl ilişkilendirildiğini açıklar.

Öğrenme: Öğrenme faaliyetleri, en iyi uygulamaları ve iyileştirme faaliyetlerini tanımlamak ve paylaşmak için kullanılır. Belirlenmiş faaliyetlerin seçilme nedeninin verilmesi önemlidir.

İyileştirme: Ölçme ve öğrenme sonuçları, iyileştirmeleri tanımlamak, önceliklendirmek, planlamak ve uygulamak için analiz edilir ve kullanılır.

BQF Grubu ek olarak şunları ifade etmektedir (aktaran McCarthy, 2002: 3):

Değerlendiricilerin ilgilendiği ölçümün sonuçları değil, sürecidir; çünkü ölçüm sonuçları sonuçlar kriterinde zaten yer alacaktır. Öğrenme faaliyetleri iç kıyaslama, sektör kıyaslaması ya da sınıfında en iyi kuruluşların süreçleri ile karşılaştırmaları içerebilir, ayrıca üniversitelerle ya da araştırma kurumlarıyla çalışmalar, konferanslara katılım ya da sosyal ağ faaliyetlerini de içerebilir. Yüksek puana sahip bir uygulama, organizasyonun belirli

faaliyetlerin neden seçildiğini açıklamaktadır. Örnekler ölçme ve öğrenme verilerinin kuruluşa nasıl geri besleme sağladığını geliştirilmiş ve önceliklendirilmiş olarak göstermelidir. Ölçme ve öğrenmenin sonucu olan iyileştirme örnekleri ile daha yüksek bir puanlama gerçekleştirilecektir.

Sadece ölçmek için ölçüm yapılmamalıdır, ölçümler kuruluşa uygun olmalı; bir hedefe doğru ilerlemede yardımcı olacak, ya da bazı kurumların amaçları doğrultusunda veya iyileştirmeler için belirli bir alana odaklanmasında yardımcı olacak şekilde ölçümler uygulanmalıdır.

Özet olarak değerlendirme ve gözden geçirme, yaklaşımın düzenli olarak gözden geçirilip geçirilmediğini, kuruluşun yaklaşımını nasıl daha iyi bir şekilde uygulayabileceğini ve iyileştirmelerin gerçekleştirilme derecesini dikkate alır.

2.4.2.4. Girdi Kriteri Değerlendirmesinin Özeti

Değerlendiriciler toplam puanı belirlemeye genellikle yaklaşım sonuçları, yayılım ve değerlendirme ve gözden geçirme puanlarının ortalamasını alarak başlarlar. Lascelles ve Peacock (1996), bu aritmetik ortalamanın bizi mantıklı olmayan sonuçlara götürebileceğine dikkat çekmektedirler. Örneğin, eğer yaklaşım zayıf ve %20 dolaylarında puanlanmış ancak yayılım %100 ise, basit bir ortalama %60 dolaylarında bir sonuç verecektir ve bu zayıf bir yaklaşım için önemli bir puanlama değildir. Bu nedenle EFQM, değerlendiricilere puanlamanın “doğru hissettirmesi” şartını eklemektedir (EFQM 2000). BQF grubu bu durum için bazı ek bilgiler sağlamaktadır:

Eğer yaklaşım ya da yayılım 0 puanını veriyorsa, toplam puan 0 olmalıdır. Eğer yaklaşım zayıf ancak yayılım kapsamlı ise toplam puan yaklaşım puanında bir eğilim göstermelidir. Eğer değerlendirme ve gözden geçirme puanları 0 ancak yaklaşım ve yayılım puanları yüksek ise, puan normalde olabileceğinden daha düşük olacak ancak 0’ dan da yüksek olacaktır (McCarthy vd, 2002: 3-5).

2.4.3. Sonuçlar

EFQM modelinin puanlamasının ağırlıklarına göre özdeğerlendirmelerde sonuçlar kriteri, girdilerde olduğu gibi bir çok noktaya değinmektedir. Mükemmellik modeli, sonuçlar kriteri için; müşteriler, çalışanlar, toplum ve iş sonuçlarına bakar. Bu kriterlerin ölçüm sonuçları olması beklenir, sonuçların kapsamı ile kalitesine; eğilimler, hedefler, diğer kuruluşlarla karşılaştırmalar ve yaklaşımdan kaynaklanıp kaynaklanmadığına bakılır ve her biri aynı şekilde değeriendirilir (McCarthy, 2002: 5).

Kapsam: İlgili kriterin model beklentilerini karşılama düzeyi ve sonuçların girdi kriterlerinde tanımlanan yaklaşımlardan kaynaklanma derecesini ölçer (Güzel, 2007: 5). Sonuçların kapsamı, tüm uygun alanlarda sonuçların ne derece uygulandığı, paydaşların ne kadar dahil edildiği, sonuçların yayılımının ve uygun yaklaşımların performansının ne derece ölçüldüğü ile ilişkilidir. Ankete katılan müşterilerin bütün müşterileri temsil edip etmediği, çalışan anketindeki soruların, bütün alanların değeriendirildiği ve çalışanlar tarafından önemli olarak değeriendirdikleri sorular olması, performans göstergelerinin tüm ölçüm sonuçlarıyla ilişkili olması örnek olarak verilebilir.

Bütünsellik: Sonuçların zamanında gerçekleşmiş, güvenilir ve doğru olması. Değeriendirme, saha ziyareti ile gerçekleştirilmektedir.

Kırılım: Sonuçların uygun biçimde kırılımlandırılmış olması; farklı müşteri grupları arasında ayrı ayrı sonuçlar sunulmasının değeriendirilmesidir.

Eğilimler: Organizasyonun performansının ne derece iyi olduğu, eğilimlerin hangi yönde ilerleme gösterdiği, performansın zaman içerisindeki devamlılığını sürdürmesi gibi konular incelenir. Performansın düşme eğilimi gösterdiği yerde, bunun nedeninin açıklanması yararlı olacaktır. Eğilimler olmadan, değeriendirici kurumun gelişim gösterip göstermediği konusunda bir yargıya varamaz.

Hedefler: Kurumun kendi hedeflerini oluşturması, bu hedeflerin uygunluğu incelenir. Hedefler, organizasyonun belirli bir performans seviyesini karşılamak için planladığı gelişmeleri göstermektedir. Hedeflerin SMART (specific, measurable, attainable, relevant, timed) kuralına uyması beklenir (bu kısaltmanın bir çok alternatif versiyonları bulunmaktadır ancak anlam genellikle benzer olmaktadır). İyi

organizasyonlardan kendi önceki performanslarının veya sektör ortalamasının altındaki hedefler yerine yeni ve rekabetçi hedefler oluşturmaları beklenir. Düşük hedefler oluşturulduğunda, kuruluşlardan bunun sebebinin açıklanması beklenecektir. Benzer şekilde kuruluşun kendi hedeflerini karşılamada başarısız olduğu yerlerde bunun açıklanması yararlı olacaktır.

Karşılaştırmalar: Organizasyonun kendisini diğer kurumlarla karşılaştırıp karşılaştırmadığı, eğer karşılaşıyorsa aynı sektörde ya da kıyaslama yapılan kuruluşlar veya sınıfındaki en iyi kuruluşlar ile karşılaştırmanın nasıl gerçekleştirildiği incelenir. Bu karşılaştırma ayrıca organizasyonun hedeflerini ne şekilde oluşturduğu, bunların rekabet için uygun olup olmadığı konusunda bilgi verir. Kuruluşların iç işlere odaklı ya da dış öğrenmeye açık olma derecesini gösterir. Diğer kuruluşlarla karşılaştırma yapılmadan, organizasyonun ulaştığı mükemmellik derecesini değerlendirmek çok zor olabilir. Bir sektör için %90 mükemmel bir değerlendirme puanı olabilirken başka bir sektörde %98 puanı kabul edilmeyebilir. Karşılaştırmaların değerlendirmesi açık ve anlaşılır bir şekilde olmalıdır.

Yaklaşımdan Kaynaklanma: Sonuçların uygulanan yaklaşımdan kaynaklanıp kaynaklanmadığı incelenir. Sonuçlar ile girdi kriterleri arasındaki ilişkinin kapsamını verir. Örneğin, eğer teslimat algılamaları düşükse, organizasyon kendi listeleme ve lojistiğini değiştirmek ve geliştirmek için bir takım eylemler gerçekleştirebilir. Gerçek dünyada bir çok farklı girdi, iyileştirilmiş performans ve algılara dahil olabilmektedir. Ayrıca, algıların değişmesi performans iyileştirildiğinde bile uzun zaman alabilmektedir.

2.4.4. Puanlama

Mantığın puanlama sonuçları değişkenlik gösterebilmektedir. Bunun nedenleri:

- 1.Puanlama kesin bir bilim değildir
- 2.İnsanların mükemmellik algıları farklı olabilmektedir
- 3.İnsanların kriterleri algılamaları farklı olabilmektedir
- 4.RADAR mantığının anlaşılması değişkenlik gösterebilmektedir

Puanlamanın doğruluğunu arttırmak için, değerlendiriciler kendi puanlamalarını yaptıktan sonra bir araya gelip aynı değerlendirme için belirledikleri

güçlü ve iyileştirmeye açık yönleri paylaşarak fikir birliğine ulaştıktan sonra yeniden puanlama yapılmaktadır.

Conti puanlama konusunda, sınırlı eğitim ve geçmişteki farklılıkların mükemmellik seviyesini garantilemede sorun çıkartabileceğinden bahsetmiştir. Ancak Conti ayrıca, bir özdeğerlendirme puanlamasının kullanışlı olduğunu, çünkü bunun bir kategori için genel bir değerlendirme sağladığını ve kıyaslama (benchmarking) yapıldığı zaman kuruma genel bir gösterge sağlayacağını da belirtmektedir (aktaran McCarthy vd, 2002: 9).

2.4.4.1. RADAR Puanlama Matrisi

Kuruluşa diğer kuruluşlarla kıyaslama yapma ve özdeğerlendirme için kullanılan değerlendirme aracıdır. Her kriter belli oranlarda puana sahiptir; bunlar genellikle eşit ağırlıklı olarak bölünmüştür. Örneğin 1e alt kriteri 1. Kriterin toplam ağırlığının %20'sini oluşturmaktadır. Ancak bazı kriterler için puanlama oranları değişmektedir:

- 1) 6.Kriterin ağırlık katsayısının %75'ini 6a, geri kalan %25'ini 6b alt kriteri oluşturur.
- 2) 7.Kriterin ağırlık katsayısının %75'ini 7a, geri kalan %25'ini 7b alt kriteri oluşturur.

Her bir alt kriter için tablodaki boyutlar ve unsurlar göz önünde bulundurularak 100 üzerinden puanlama yapılır, son olarak toplam puan, özet tablosunda 1000 üzerinden hesaplanır.

Tablo 2: Girdiler için RADAR Değerlendirme Aracı

Yaklaşım	%0	%25					%50					% 75					% 100		
Sağlam Temelli -yaklaşımın anlaşılır bir temele dayanması -iyi tanımlanmış süreçlerin varlığı -yaklaşımın paydaşların gereksinimlerine odaklanması -iyileştirmelerin zamanla yaklaşıma yansıtılmış olması	Kanıt yok veya hikayemsi	Kısıtlı kanıt					Kanıt					Açık kanıt					Kapsamlı kanıt		
Bütünleşik -yaklaşımın strateji ile uyum içinde olması s yaklaşımın diğer -yaklaşımlarla uygun biçimde ilişkilendirilmiş olması	Kanıt yok veya hikayemsi	Kısıtlı kanıt					Kanıt					Açık kanıt					Kapsamlı kanıt		
Yaklaşım Toplamı	0 5 10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
Yayılım	%0	%25					%50					%75					% 100		
Uygulama -yaklaşımın ilgili alanlarda uygulanması	Kanıt yok veya hikayemsi	İlgili alan ve faaliyetlerin 1/4'ünde uygulanmakta					İlgili alan ve faaliyetlerin 1/2'sinde uygulanmakta					İlgili alan ve faaliyetlerin 3/4'ünde uygulanmakta					İlgili alan ve faaliyetlerin tümünde uygulanmaktadır		
Sistematiklik -yaklaşımın zamanında, yapısal ve gerektiğinde ilgili alanlarda değişikliklerin yönetilebileceği biçimde yayılması	Kanıt yok veya hikayemsi	Kısıtlı kanıt					Kanıt					Açık kanıt					Kapsamlı kanıt		
Yayılım Toplamı	0 5 10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
Değerlendirme ve İyileştirme	% 0	% 25					%50					% 75					% 100		
Ölçme -yaklaşımın ve yayılımın verimliliğinin ve etkililiğinin düzenli olarak ölçülmesi -seçilen ölçümlerin uygunluğu	Kanıt yok veya hikayemsi	Kısıtlı kanıt					Kanıt					Açık kanıt					Kapsamlı kanıt		
Öğrenme ve Yaratıcılık -öğrenme faaliyetlerinin, kuruluş içi ve dışı iyi uygulamaların ve iyileştirme fırsatlarının belirlenmesi amacıyla kullanılması - yaratıcılığın yeni veya iyileştirilmiş yaklaşımların oluşturulmasında kullanılması	Kanıt yok veya hikayemsi	Kısıtlı kanıt					Kanıt					Açık kanıt					Kapsamlı kanıt		
İyileştirme ve Yenileşim -ölçme ve öğrenme sonuçlarının; iyileştirmelerin belirlenmesi, önceliklendirilmesi, planlanması ve uygulanması amacıyla kullanılması -yaratıcılık çabalarının sonuçlarının değerlendirilmesi, önceliklendirilmesi ve kullanılması	Kanıt yok veya hikayemsi	Kısıtlı kanıt					Kanıt					Açık kanıt					Kapsamlı kanıt		
Değerlendirme ve İyileştirme Toplamı	0 5 10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
Genel Toplam	0 5 10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

Kaynak: EFQM 2010: 24.

Tablo 3: Sonuçlar için RADAR Değerlendirme Aracı

İlgi ve Uygunluk	% 0			% 25					%50					%75					% 100		
Kapsam ve İlgî -Sunulan sonuçların kapsamının *İlgili paydaşların gereksinim ve beklentileri ile ilişkili olması *kuruluşun strateji ve politikalarıyla tutarlı olması -önemli, temel sonuçların belirlenmiş ve önceliklendirilmiş olması - birbirleriyle ilgili sonuçlar arasındaki ilişkinin anlaşılmış olması	İlgî kurulmamış veya hikayemsi bilgi			Alanların 1/4'ünde sonuçlar sunulmuş ve ilişkilendirilmiştir					Alanların 1/2'sinde sonuçlar sunulmuş ve ilişkilendirilmiştir					Alanların 3/4'ünde sonuçlar sunulmuş ve ilişkilendirilmiştir					Alanların tümünde sonuçlar sunulmuş ve ilişkilendirilmiştir		
Bütünsellik -sonuçların zamanında gerçekleşmiş, güvenilir ve doğru olması	Bütünselliğe ilişkin kanıt yok veya hikayemsi bilgi			Sonuçların 1/4'ü zamanında, güvenilir ve doğru					Sonuçların 1/2'si zamanında, güvenilir ve doğru					Sonuçların 3/4'ü zamanında, güvenilir ve doğru					Sonuçların tümü zamanında, güvenilir ve doğru		
Kınlım -sonuçların uygun biçimde kınımlandırılmış olması	Kınlım yok			Sonuçların 1/4'ünde uygun kınlım					Sonuçların 1/2'sinde uygun kınlım					Sonuçların 3/4'ünde uygun kınlım					Sonuçların tümünde uygun kınlım		
İlgi ve Uygunluk Toplamı*	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
* Not: İlgi ve Uygunluk toplam puanı Kapsam ve İlgî puanından fazla olamaz.																					
Performans	% 0			% 25					%50					%75					% 100		
Eğilimler -olumlu eğilimlerin varlığı ve/veya iyi performansın sürdürülmesi	Sonuç yok veya hikayemsi bilgi			Sonuçların 1/4'ünde en az 3 yıldır olumlu eğilim ve/veya iyi performansın sürdürülmesi					Sonuçların 1/2'sinde en az 3 yıldır olumlu eğilim ve/veya iyi performansın sürdürülmesi					Sonuçların 3/4'ünde en az 3 yıldır olumlu eğilim ve/veya iyi performansın sürdürülmesi					Sonuçların tümünde en az 3 yıldır olumlu eğilim ve/veya iyi performansın sürdürülmesi		
Hedefler -temel sonuçlar için hedeflerin belirlenmiş olması - hedeflerin uygunluğu -hedeflere erişim	Hedef yok veya hikayemsi bilgi			Temel sonuçların 1/4'ünde uygun hedefler belirlenmiş ve bu hedeflere erişilmiş					Temel sonuçların 1/2'sinde uygun hedefler belirlenmiş ve bu hedeflere erişilmiş					Temel sonuçların 3/4'ünde uygun hedefler belirlenmiş ve bu hedeflere erişilmiş					Temel sonuçların tümünde uygun hedefler belirlenmiş ve bu hedeflere erişilmiş		
Karşılaştırmalar -temel sonuçların dış kuruluşların sonuçlarıyla karşılaştırılması -karşılaştırmaların uygunluğu -kuruluşun sonuçlarının karşılaştırma verilerine göre iyi durumda olması	Karşılaştırmaya yok veya hikayemsi bilgi			Temel sonuçların 1/4'ünde uygun karşılaştırmalar yapılmış ve kuruluşun sonuçları daha iyi durumda					Temel sonuçların 1/2'sinde uygun karşılaştırmalar yapılmış ve kuruluşun sonuçları daha iyi durumda					Temel sonuçların 3/4'ünde uygun karşılaştırmalar yapılmış ve kuruluşun sonuçları daha iyi durumda					Temel sonuçların tümünde uygun karşılaştırmalar yapılmış ve kuruluşun sonuçları daha iyi durumda		
Yaklaşımdan Kaynaklanma -elde edilen sonuçlarla ilgili girdiler arasında anlaşılır ilişki -mevcut kanıtların, olumlu performansın gelecekte de sürdürüleceğine ilişkin güven vermesi	Kanıt yok veya hikayemsi bilgi			Sonuçların 1/4'ünde neden-sonuç ilişkisi mevcut ve performansın gelecekte de sürdürüleceğine ilişkin kısıtlı kanıt					Sonuçların 1/2'sinde neden-sonuç ilişkisi mevcut ve performansın gelecekte de sürdürüleceğine ilişkin kanıt					Sonuçların 3/4'ünde neden-sonuç ilişkisi mevcut ve performansın gelecekte de sürdürüleceğine ilişkin açık kanıt					Sonuçların tümünde neden-sonuç ilişkisi mevcut ve performansın gelecekte de sürdürüleceğine ilişkin kapsamlı kanıt		
Performans Toplamı	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
Genel Toplam	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

Kaynak: EFQM 2010: 25.

Tablo 4: Toplam Puan Özet Tablosu

1.Girdi Kriterleri																
Kriter No					1	%	2	%	3	%	4	%	5	%		
Alt Kriter					1a		2a		3a		4a		5a			
Alt Kriter					1b		2b		3b		4b		5b			
Alt Kriter					1c		2c		3c		4c		5c			
Alt Kriter					1d		2d		3d		4d		5d			
Alt Kriter					1e				3e		4e		5e			
Alt Kriter Toplamı																
						÷5		÷4		÷5		÷5		÷5		
2.Sonuç Kriterleri																
Krt . No	Kriter 6				Kriter 7				Kriter 8				Kriter 9			
		Pu an		%		Puan		%		Pu an		%		Pu an		%
Alt Krt .	6a		×0.75		7a		×0.75		8a		×0.5		9a		×0.5	
Alt Krt .	6b		×0.25		7b		×0.25		8b		×0.5		9b		×0.5	
Krt . Pu an																
3.Toplam Puan																
Kriter					Kriter Puanı				Ağırlık Katsayısı				Ağırlıklı Puanı			
1.Liderlik																
2.Strateji																
3.Çalışanlar																
4.İşbirlikleri ve Kaynaklar																
5.Süreçler,Ürünler ve Hizmetler																
6.Müşterilerle İlgili Sonuçlar																
7.Çalışanlarla İlgili Sonuçlar																
8.Toplumla İlgili Sonuçlar																
9.Temel Performans Sonuçları																
Toplam Puan																

Kaynak: EFQM 2010: 27

2.5. ÖZDEĞERLENDİRME

Değerlendirme, uygulanan etkinliklerin amacının ne derece gerçekleştirildiklerinin saptanmasıdır (Erdoğan'dan aktaran Uçar ve Öztürk, 2010: 4). İç değerlendirme, dış değerlendirme ya da iki tür değerlendirmenin de birlikte kullanılmış uygulamasıyla, kurumların büyüklüğüne, çeşidine ve gelişmişlik derecesine bağlı olarak esneklik gösterebilir (Steed, 2002: 79).

Özdeğerlendirme ise bu değerlendirme işleminde, kurumun kendi kendini belirli yöntemler kullanarak ve belirli kriterler çerçevesinde değerlendirmesidir (Murat, 2002: 1).

“Bir kuruluşun faaliyetlerinin ve bunların sonuçlarının, EFQM Mükemmellik Modeli’ ne göre kapsamlı, sistematik ve düzenli biçimde gözden geçirilmesidir. Kuruluşun kuvvetli yönlerinin ve iyileşmeye açık alanlarının net bir biçimde belirlemesini ve bu alanda yapılabilecek iyileştirmelerin planlanmasını sağlar” (KalDer, 1999-2003: 10). Böylece belirlenen iyileştirilmesi gerekli alanlar için çalışmaların başlatılmasına olanak sağlamış olur (Ulaş, 2002: 38).

Özdeğerlendirme, organizasyondaki tüm çalışanların reform sürecine dahil edilerek ve onların bilgileri doğrultusunda uygulanan bir yöntemdir (Engel, 2002: 38). Yerel hükümet, hayır kuruluşları, askeri kuruluşlar, güvenlik güçleri, hastaneler ve özel şirketler gibi her türlü büyüklük ve çeşitteki organizasyonlar özdeğerlendirme yöntemini kullanabilmektedir (Bhatt, 2009: 6).

İyileştirmeye yönelik özdeğerlendirmede amaç not vermek değil, hangi faktörler ve hangi süreçlerde kuruluşun performansını geliştirecek ve rekabet gücünü en üst düzeye çıkartacak önlemlerin alınması gerektiğini ortaya çıkartmaktır (Conti, 1997: 36).

EFQM, özdeğerlendirme sürecinin, iş gelişimini sürdürmede bir katalizör görevi üstlendiğini söylemektedir (Schreurs ve Moreau, 2006: 101). Bu bağlamda sürekli gelişim ve iyileşme konusunda modeli harekete geçiren bir referans noktası olarak düşünülebilir.

Özdeğerlendirme, kalite yönetimi bakış açısıyla kurumun nasıl analiz edileceğini gösteren analitik bir araçtır. Tanınabilir kazançları başarmak için sürekli iyileştirme süreci gibi diğer operasyonel yaklaşımlarla da bağlantılı olmak

zorundadır. Bilindiği üzere kalite yönetiminin mükemmelliği her kurum için gerçekleştirilmesi gereken bir hedeftir. Özdeğerlendirmede amaç, performansın bir defada değil, adım adım geliştirilmesi olmalıdır. Özdeğerlendirme bir devrim niteliğinde değil, sürekli gerçekleştirilmesi gereken bir evrim niteliğinde düşünülmelidir (Dalluege vd, 2009: 1855).

Mükemmellikte etkin bir yönetim ve sürekli gelişimin performans ölçümü son derece önemlidir. Bunu gerçekleştirmek için “özdeğerlendirme” kullanılarak gelişmeler sürekli izlenir ve planlar gözden geçirilir (Poyraz, 2008: 65). Performans ölçümü; elde edilen sonuçların/çıktıların beklenen sonuçlar ile karşılaştırılması olarak tanımlanabilir. Performans yönetimi ise süreci planlama, yol gösterme, değerlendirme ve ödüllendirme aşamalarından oluşmaktadır. Performans değerlendirme kişileri sürekli gelişmeye özendirir, çalışanlarda sorumluluk duygusunu geliştirir, motivasyonu artırır. Ayrıca eğitim sistemi için düşünecek olursak; performans değerlendirme ile okullarda planlama, hizmet içi eğitim çalışmalarının yapılabilmesi için de zemin oluşturur (Erdoğan’dan aktaran Uçar ve Öztürk, 2010: 5).

Organizasyonlar tarafından özdeğerlendirme yöntemine oldukça büyük bir ilgi vardır; ancak bazı organizasyonlar yöntemin uygulamasında hala bazı sınırlılıklar olduğunu açıkça göstermektedir.

2.5.1. Uygulamadaki Sınırlılıklar

- EFQM Özdeğerlendirme uygulaması, sadece mükemmel organizasyonların ne kadar mükemmel olduklarını göstermek değildir; mükemmellik yolunda farklı seviyelerdeki kuruluşlar için de kullanılabilir.
- Yönetimin özdeğerlendirmeyi yetersiz olarak uygulaması; yönetim taahhüdünün oluşturulamamasının bir sonucu olarak görülebilir. Benzer şekilde süreç sahiplerinin uygulamaya yeterli derecede katılımı sağlamaması, özdeğerlendirmenin tek seferlik bir uygulama olarak görülmesi nedeniyle ortaya çıkmaktadır.
- Çalışanlarla gereken iletişimin sağlanmaması, özdeğerlendirmeyi, üst yönetimin dayattığı bir uygulama olmaktan öteye götürmez. Kurum çalışanları özdeğerlendirmeyi ne kadar iyi benimseyip uygularsa, özdeğerlendirme o derece

güvenilir olacaktır. Özdeğerlendirme çalışanlara uygulatılan bir yöntem olarak düşünülmemelidir; çalışanların benimseyerek yeterli bir katılımı uygulamayı gerekli olan bir sistemdir (KalDer 1999-2003'den aktaran Poyraz, 2008: 67).

- Sonuçların geri dönüşümünün yeterli derecede alınamaması, dolayısıyla gelişme potansiyeline sahip alanların ve iyileştirilmesi gereken alanların belirlenememesi özdeğerlendirmeyi amacından uzak bir uygulama olarak sınırlandırmaktadır (Delluege vd, 2009: 1855).

2.5.2. Özdeğerlendirmenin Yararları

- Kurumlara sürekli iyileştirme için fırsat sunar.
- Müşteri memnuniyetinin artmasına yönelik uygulamaları gerçekleştirir.
- Çalışanların katılımını sağlar.
- Süreç yönetiminin geliştirilmesini gerektirir.
- EFQM bakış açısıyla yönetimi gerektirir.
- Kalite imajının sürekliliğini sağlar.
- Tedarikçiler ve müşteriler arasında bağlantı kurulmasına yardımcı olur.
- Kurumu Avrupa Kalite Ödülü başvurusuna hazırlar.
- Örgütlerin kıyaslama yapmasını kolaylaştırır.
- İyileştirmeye açık alanların belirlenmesini sağlar.
- Performans ile ilgili sonuçlarda gelişme sağlar
- Müşteri ihtiyaç ve isteklerini karşılama kabiliyetini artırır.
- Mükemmellik yolculuğunda kurumun ne kadar ilerlediğini görmesini sağlar.
- Gerçekleştirilen başarıların tanınmasını sağlar.
- Çalışanların mükemmellik konusunda eğitimini gerektirir.
- Gelişmeler düzenli olarak ölçülür.
- Çalışanlarda sorumluluk duygusunu geliştirir.
- Tedarikçi ve müşteriler arasında iletişimi güçlendirir.
- Uzun vadede maliyetlerin düşmesini sağlar.
- Ürün / hizmet ile birlikte süreçlere de odaklanır.
- Gelişmelerin düzenli ölçülmesi için somut verilere dayalıdır.

(Türkyılmaz, 2009: 10-12).

Özdeğerlendirmenin temel amacı kalite ödülü almak olmamalıdır. İyileştirmeye açık alanlar ve güçlü yönlerin sistematik biçimde tanımlanması organizasyonlar için ödül almaktan çok daha önemlidir (EFQM'den aktaran Andersen vd, 2000: 5). Özdeğerlendirme kurumlara aynada kendilerini görebilme fırsatını sunar (Nijhof vd, 2003: 70).

Gadd ve arkadaşları, organizasyonların özdeğerlendirmeye başlamalarındaki en önemli nedenin “sürekli gelişim için devamlılık sağlamak” ve “iyileştirme alanlarını tanımlamak” olduğuna dikkat çekmektedirler.

Organizasyon yönetiminin özdeğerlendirme sürecinin bir tanı aracı olarak kullanılması konusunda hevesli olması son derece önemlidir. Yönetim, amaçları konusunda açık olmalıdır. Doğru şekilde uygulandığında; değişim, çaba ve tutumlar, çalışmayı daha eğlenceli hale getiren bir ortam oluşturmaya katkı sağlayacaktır (Wiele vd, 2000: 7-9).

2.5.3. Özdeğerlendirme Teknikleri

Özdeğerlendirme, örgüt faaliyetlerinin ve faaliyet sonuçlarının mükemmel bir modelle karşılaştırılarak evrensel, sistematik ve düzenli bir şekilde sorgulanmasıdır (Benavent'den aktaran Emanet, 2007: 69).

Özdeğerlendirme, kuruluşun tümüne uygulanabileceği gibi her hangi bir bölümüne de uygulanabilmektedir (EFQM'den aktaran Türkyılmaz, 2009: 9). Kuruluş için hangi tekniğin kullanılması gerektiği konusunda bir kesinlik olmamakla birlikte her teknik tek başına yeterli olmayabilir. En uygun tekniği belirlemek için özdeğerlendirmeden beklenen sonuçlar ile birlikte kurum kültürü de dikkate alınmalıdır (KalDer 1999-2003: 14).

“Özdeğerlendirmeyi gerçekleştirmek için tek bir doğru yol yoktur. Kuruluş için en doğru yaklaşımın tanımlanmasında öncelikli faktörler; organizasyonun mevcut kültürü ve özdeğerlendirmeden beklenen sonuçlardır” (EFQM 'den aktaran Andersen vd, 2000: 4). Kuruluş için hangi yöntemin "en iyi" olduğunun belirlenmesi Model hakkındaki bilgiye, Mükemmellik kavramını anlamış olmaya ve bu uygulamaya ayrılması düşünülen kaynaklara da bağlıdır (Ürüt, 2006: 64).

2.5.3.1. Anket Tekniği

Çalışanların algılarına yönelik bilgilerin toplanması için kullanılan bir yöntemdir. Evet / Hayır yanıtı basit anketler olduğu gibi, sıralama ölçeği içeren karmaşık sorulu anketler de kullanılmaktadır. Tek başına kullanılabildiği gibi genellikle üst yönetim tarafından çalıştay tekniği gibi tekniklerde veri toplama amaçlı da kullanılabilmektedir. Anket tekniğinin kullanımı süreci, anket ve deneklerin seçilmesiyle başlar; anketin uygulanacağı denekler anket hakkında bilgilendirilir; sonuçlar analiz edilir ve değerlendirilir; beklenmeyen sonuçların nedenleri araştırılır ve son aşamada bulgular sunularak iyileştirme planı hazırlanır (KalDer, 1999-2003: 34).

Avantajları

- Kullanımı kolay ve hızlıdır.
- Katılım kolayca sağlanabilir.
- Kuruluşun geri bildirim almasını sağlar.
- Başlangıç için temel bir eğitime gerek yoktur.
- Yönetimin yayılım konusuna daha dengeli bakmasını sağlar.

Dezavantajları:

- Kullanılan soruların anlaşılabilirliği ve kalitesi önemlidir.
- Çalışanların “ne” düşündüğünü belirtir; “neden” öyle düşündükleri hakkında bilgi vermez.
- Kuvvetli – zayıf yönlerin listesini vermez.
- Mükemmellik modeli alt kriterleri ile sorular arasında doğrudan ilişki kurmak zordur.

2.5.3.2. Özdeğerlendirme Çalıştayı (Workshop) Tekniği

Özdeğerlendirme uygulayacak birimin yöneticilerinin aktif katılımını gerektirir. Yöneticiler çalışmalarının sonucunda topladıkları verileri diğer yöneticilere sunarak uzlaşım sağlarlar. Çalışmada görev alacak değerlendiricilerin daha önceden tam bir eğitim almış olması gerekmektedir. Değerlendiricilerden biri değerlendirilen birimden, diğerinin ise kuruluşun bir başka bölümü ya da farklı bir kurumdan olmasında fayda vardır. Çalıştay yöntemi beş adımdan meydana gelir:

1.Eğitim: Eğitim öncesi EFQM örnek olaylarından oluşan bir ön okuma çalışması gerçekleştirilir. Eğitimin ilk gününden sonra EFQM Modeli ve puanlama sistemi anlatılarak önceden verilen örnek olay üzerinde çalışma yapılır. Eğitimden 4-6 hafta kadar sonra gerçekleştirilecek çalıştayın etkili olması amacıyla ele alınacak konular üzerinde bir fikir birliğine varılır.

2.Veri Toplama: Veri toplama, yönetim ekibi için öğrenme fırsatlarından biridir. Üst Yönetimin bu işin gereğince yapılabilmesi için yeterli zamanı veri toplamaya ayırması gerekmektedir.

3.Puanlama: Üst Yönetimden bir üyenin belli bir alt kriter sunumunu nasıl yapacağına yönelik çalışmadır. Dokuz kriterin nasıl bir sırayla inceleneceği değişebilir.

4.İyileştirme Faaliyetleri Üzerinde Uzlaşma: Çalıştayın tamamlanmasından sonra iyileştirme planının hazırlanması aşamasına geçilir. Uygulama çalışmalarının daha zor olacağı düşünüldüğünde, sürecin bir parçası olarak iyileştirme planlarının tartışılması için bir plan yapılmalı, sonraki toplantı için bir dizi öneri geliştirilmelidir.

5.Gözden Geçirme: Kaydedilen ilerlemeler iyileştirme planları ile karşılaştırılır. Bu aşamanın ayrı bir faaliyet olarak görülmemesi, normal iş süreçlerinin bir parçası haline getirilmesi iyileştirmenin sürekliliği için önemlidir.

Avantajları:

- Modeli anlamak için çok iyi bir yöntemdir.
- Uzlaşma vararak ortak bir görüş oluşturulması sağlanır.
- Takım çalışmasını gerektirir.

- İyi bir kuvvetli yönler ve iyileştirmeye açık alanlar listesi oluşturulur.

Dezavantajları:

- Çok iyi bir hazırlık gerektirir.
- Süreçlerin yayılımını gösteren kanıtların değerlendirilmesi zor olabilir.
- Değerlendirmede kişisel algılamalar olduğundan uzlaşım süreci zor olabilir ve gerçekçi olmayan puanlamalara sebep olabilir.
- Avrupa Kalite Ödülü ile karşılaştırma yapmaya uygun değildir.

2.5.3.3. Özdeğerlendirme Formu Tekniği

Her alt kriter için bir sayfalık özdeğerlendirme formu hazırlanır. Alt kriterin açıklaması sayfanın en üstünde yapılır ve ele alınacak konular burada belirtilir. Sayfanın geri kalan kısmına kuvvetli yönler, iyileştirmeye açık alanlar ve kanıtlar yazılır. Özdeğerlendirme formu kuruluş içinde kişiler ya da ekipler tarafından hazırlanabilir. Özdeğerlendirme formu eğitilmiş değerlendiriciler tarafından değerlendirilir. Yaklaşımın kritik başarı faktörü veri toplamının kalitesidir. Değerlendiricilerin çalışanlarla görüşüp kanıt toplamalarından önce Yaklaşım, Yayılım, Değerlendirme ve Gözden Geçirme ile Sonuçlar ve Kapsam verilerinin nerede olduğunu tam olarak belirlemeleri çok önemlidir (Çarıkçı, 2006: 46-48).

Avantajları:

- Kuvvetli yönleri ve iyileştirmeye açık alanları belirler ve iyileştirme için itici güç oluşturur.
- Veri toplama sürecinde farklı bölümlerin ve farklı düzeylerde pek çok çalışanın katılımı sağlanır.

Dezavantajları:

- Veri toplamak konusu hakkında tüm bilgileri vermez; bireysel bilgiler ön plandadır.
- Veri toplamadaki bu zayıflık sonuçları değerlendirmede güvensizlik oluşturabilir.

2.5.3.4. Ödül Benzetimi Tekniği

Uluslar arası Kalite Ödülü ya da ulusal ödüllerden bir tanesine başvurma sürecinin bir kopyasıdır. Özdeğerlendirmenin yapılacağı kuruluş, kalite ödül kitapçığında açıklanan kurallara uygun olarak baştan sonra bir başvuru belgesi hazırlar. Daha sonra bu rapor eğitimli bir grup değerlendirici tarafından değerlendirilir.

Rapor oluşturma aşamasında süreci yönetmek üzere bir proje yöneticisi atanır, rapor ekipleri belirlenip eğitilir, veri toplama işlemi yapıldıktan sonra rapor yönetim tarafından onaylanır, 75 sayfalık rapor için yapılan bireysel değerlendirme sonrasında uzlaşım toplantısı sonrasında geri bildirim raporu hazırlanır ve üst yönetime sunulur. Son olarak yönetim ekibi tarafından iyileştirme planı hazırlanır.

Avantajları:

- Kuruluş performansı ve kültürünü yansıtır.
- Kuvvetli yönleri ve iyileştirmeye açık alanları belirtir.
- Çalışanların katılımı ve iletişimini gerektirir.
- Ödül Başvurusu için ön hazırlık niteliğindedir.
- Kuruluş içindeki birimlerin süreç ve sonuçlarını karşılaştırmalarını ve iyi uygulamaları görmelerini sağlar.

Dezavantajları:

- Fazla kaynak gerektirir.
- Yönetim işleri çalışanlara devrederek katılımı sağlamayabilir.
- Mükemmellik yolculuğunun başında olan kurumlar için fazla ayrıntılı bir uygulama olabilir.

2.5.3.5. Matris Şema Tekniği

Ekip üyelerine matris şemaları tanıtılır, kişiler matris üzerinde işletmenin değerlendirmesini yaparlar. Fikir birliğine varılması için moderatör eşliğinde çalıştay yapılır, buna göre iyileştirme planları oluşturulur. İşletmenin yönetim ekibi, matris şemaları oluşturmak, tartışma ve uzlaşma ve her bir dokuz kriter için bunları gerçekleştirmek durumundadırlar (Akaydın, 2010: 139-140).

Avantajları:

- Modelin kriterlerini anlamak için pratik bir yoldur.
- Yönetim ekibinin sürece katılımını sağlar.

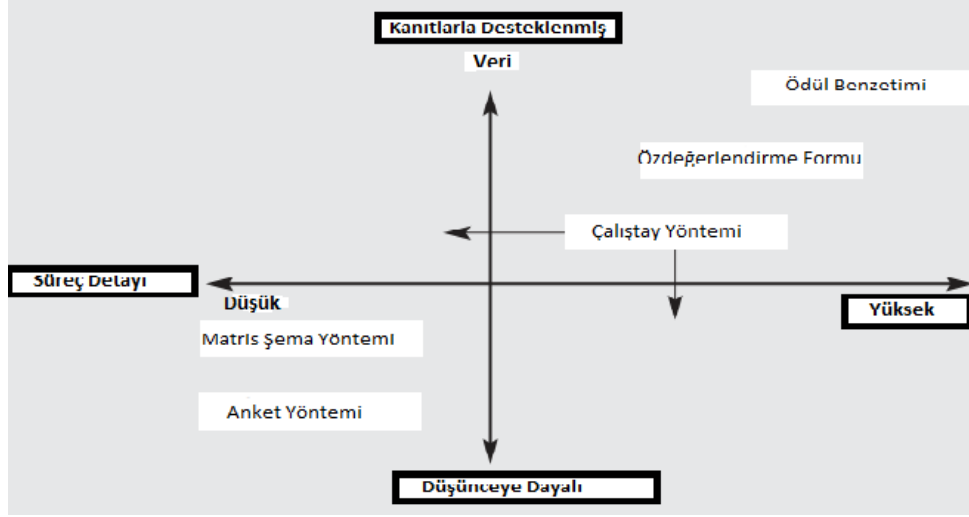
Dezavantajları:

- Kuvvetli yönler ve iyileştirmeye açık alanlar ile ilgili bir liste oluşturulmaz.
- Matris şemasında kullanılan adımlar ile modelin alt kriterleri arasında doğrudan bir ilişki yoktur.

Her bir tekniği seçerken avantaj ve dezavantajları göz önünde bulundurmak önemlidir. Birden fazla tekniğin bir arada kullanımı da mümkündür. Örneğin anket tekniği, üst yönetimin de katılımının sağlandığı çalıştay tekniği için bilgi oluşturmak amacıyla kullanılabilir (Steed, 2002: 79). Kuruluş için özdeğerlendirme yöntemlerinin hangisinin "en iyi" olduğunun belirlenmesi model hakkındaki bilgiye, mükemmellik kavramının doğru şekilde anlaşılmış olmasına ve özdeğerlendirmeye

ayrılacak kaynaklara bağlıdır (Ürüt, 2006: 65). Hangi yöntem uygulanırsa uygulansın, sonuç itibariyle uygulamayı yapan kuruluş çalışanları için bir öğrenme faaliyeti gerçekleştirilmiş olacaktır.

Şekil 2: Değerlendirme Seçenekleri



Kaynak: EFQM' den aktaran Steed, 2002: 79

Tablo 5: Özdeğerlendirme Tekniği Seçilirken Dikkat Edilmesi Gerekenler

	Kuvvetli Yönler ve İyileştirmeye Açık Alanlar	Puanlamanın doğruluğu	Model hakkında bilgi	Saha ziyareti	Eğitimli Değerlendirici ihtiyacı	Kaynak ihtiyacı
Anket	HAYIR	DÜŞÜK	HAYIR	HAYIR	HAYIR	DÜŞÜK-ORTA
Çalıştay	EVET	ORTA	EVET	HAYIR	EVET	ORTA
Özdeğerlendirme Formu	EVET	ORTA-YÜKSEK	EVET	HAYIR	EVET	ORTA
Ödül Benzetimi	EVET	YÜKSEK	EVET	EVET	EVET	YÜKSEK

Kaynak: Özdeğerlendirme Yöntemi ve Uygulama Rehberi'nden aktaran Ürüt, 2006: 64

2.5.4. Özdeğerlendirme Süreci

1.Adım: Özdeğerlendirme Konusunda Yönetimin Kararlılığının Oluşması: Bu adımda liderlerin EFQM modelini kullanma konusunda üst yönetimin de onay ve katılımını sağlayarak kararlılıklarını sürdürmeleri önemlidir.

2.Adım: Özdeğerlendirmenin Planlanması: Özdeğerlendirme yöntemi seçilerek uygulanacak birimler belirlenir ve pilot uygulamalar gerçekleştirilir. Hangi yöntemin kullanılacağına karar verilirken kuruluş kültürü dikkate alınmalı ve istenilen sonuca ulaşmayı sağlayacak en uygun yöntem seçilmelidir.

3.Adım: Özdeğerlendirme Planlarının Duyurulması: Özdeğerlendirmenin amacını belirten tüm çalışanlara iletilecek bir stratejinin varlığı, özdeğerlendirmenin bürokratik bir süreç olarak algılanmasına engel olmak açısından yararlı olabilir.

4.Adım: Özdeğerlendirme Ekibinin Kurulması: Özdeğerlendirmede görev alacak kişilerin belirlenmesi ve eğitimlerinin verilmesi aşamasıdır. Verilecek eğitimde örnek olay yönteminden yararlanılması uygun olacaktır

5.Adım:Özdeğerlendirmenin Uygulanması: Önceki adımlarda planlandığı şekilde uygulamaya geçilir. Özdeğerlendirmenin temel amacının bir puan belirlemek değil, organizasyonun kuvvetli ve iyileştirmeye açık yönlerini belirleyerek kuruluşun performansını geliştirmek olduğu unutulmamalıdır.

6.Adım: İyileştirme Planının Hazırlanması: Sonuçlar derlenip ele alınacak konular gözden geçirilir, öncelikler ve hedef noktalar belirlenir. Belirlenen öncelikler kuruluşun iyileştirme yapabilmesi için bir fırsat olarak değerlendirilmelidir. İyileştirmeye açık alanlar için önceliklendirme yapılırken, kuruluşun kendisi için en önemli alanı, hangi alanlarda daha iyi olması gerektiği gibi konuları dikkate alması yararlı olacaktır.

7.Adım: İyileştirme Planının Uygulanması: Çalışanların da katılımı ile birlikte zaman planlaması ve kaynak ihtiyaçları belirlenir. İyileştirme ekipleri kurularak gerekli kaynaklar temin edilir.

8.Adım: İlerlemeler Gözden Geçirilir: Planlanan uygulamaların ne derece gerçekleştirildiğinin, belirlenen kaynak ihtiyaçlarının ne kadarının kullanıldığının, belirlenen kişilerin sorumluluklarını yerine getirme düzeylerinin, veri toplama ve analiz etkinliklerinin etkililiğinin, iyileştirmelerin sağlanma oranının gözden geçirilmesi adımdır (EFQM'den aktaran Akaydın, 2010: 137; KalDer, 1999-2003, 17-28).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

AVRUPA KALİTE YÖNETİM VAKFI MÜKEMMELLİK MODELİ’NİN ÖZEL BİR EĞİTİM KURUMUNDA UYGULANMASI

3.1. UYGULAMANIN AMACI

EFQM Mükemmellik Modeli’nin eğitim kurumlarına uygulanabilirliğini incelemek, RADAR puanlama sonuçlarını yorumlamak ve eğitim kurumlarındaki eksikliklere EFQM Mükemmellik Modeli çerçevesinde çözümler sunmaya çalışmak uygulamanın amaçlarındandır.

3.2. UYGULAMANIN YÖNTEMİ

Uygulama kurumun ödül başvuru kitapçığının bir dış değerlendirici gözüyle değerlendirilerek kuvvetli yönler ve iyileştirmeye açık alanları tespit etmek ve RADAR matrisi kullanarak puanlamak yoluyla gerçekleştirilebilecek iyileştirmeler konusunda öneriler sunmak şeklinde gerçekleştirilmiştir.

Uygulamanın değerlendirilmesi, Kalder tarafından 14-15 Aralık 2011 tarihinde düzenlenen “EFQM Mükemmellik Modeli Eğitimi” sonucu öğrenilen bilgiler, konferanslar, araştırmalardan elde edilen bilgiler ve uygulama örnekleri incelemeleri sonucunda öğrenilenler doğrultusunda yapılmıştır.

Kurumun Ödül Başvuru Kitapçığından puanlamada kullanılan bölümler verilmiştir.

3.3. UYGULAMA KRİTERLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ

3.3.1. Liderlik

1a. Liderler kuruluşun misyon, vizyon, değerler ve etik kurallarını oluşturur ve davranışlarıyla örnek olurlar. Liderlik, “üst yönetimden başlayarak organizasyon şemasında görülen zümre başkanlıklarına kadar liderlik etme, yönetme

ve yönlendirme sorumluluğu bulunan tüm çalışanları kapsamaktadır” olarak tanımlanmıştır.

Okulun gerçek anlamda kurumsallaşmaya başlamasının temeli 2002 yılında misyon ve vizyonlarının ilk kez telaffuz edilmesiyle başlamıştır. Oluşturulan bu misyon ve vizyon sınıflara, okul koridorlarına, okul girişine, veli el kitapçığına ve okulun internet sayfasına da konularak tanıtımı ve yayılımı yapılmıştır.

Misyonun ana fikri, geleceğin güvenilir liderlerini yetiştirmektir. Ortaya konulan “geleceğin liderleri” kavramının anlamı, geleceğin liderlerinin hem ulusal değerlere bağlı olması, hem de dünyanın her yerinde kendisini kabul ettirebilecek kadar donanımlı olması için çaba harcanması olarak kararlaştırılmıştır. Misyon ve vizyon tanımları 2c kriterinde tablo halinde verilmiş, burada 2c kriterine atıfta bulunularak tekrar tanımın yazılmasına gerek duyulmamıştır.

Sonraki adım, misyonu gerçekleştirmek ve vizyona ulaşmak için gerekli olan ve tüm kurum çalışanlarının benimseyebileceği kurumsal değerlerin belirlenmesinde, genel olarak insan hakları, ayrımcılık karşıtlığı, bireysel değerler, şeffaflık, Atatürk ilkeleri, toplumsal duyarlılık, adalet, takım çalışması, çevre, dürüstlük, bilimsel düşünme, sanat, sorumluluk duygusu gibi konular temel alınmıştır. Uzun tartışmalar sonunda kararlaştırılan kurumsal değerler listesi de ayrı olarak 2c kriterinde tablo halinde verilmiştir.

Misyon, vizyon ve kurumsal değerlerin belirlendiği yılları takiben 2004–2005 ve 2007–2008 eğitim- öğretim yılları bu değerlerin gözden geçirildiği ve üzerinde iyileştirmeler yapıldığı yıllardır. Daha önce misyonunda “dünya vatandaşı yetiştirmek” kavramına yer veren kurum daha sonra bu kavramı “dünyanın her yerinde yaşayabilecek, ulusal değerlerine bağlı, geleceğin güvenilir liderlerini yetiştirmek” yönünde geliştirmiş ve değiştirmiştir. Kurucu Temsilcisi, yönetim ekibi ve öğretmenlerce belirlenen değerler, 2008–2009 eğitim-öğretim yılında öğrencilerin ve velilerin görüş ve önerilerine sunulmuştur.

Okulun kurumsal kimliği kesin standartlarla belirlenmiş ve tüm paydaşlarına duyurulmuştur. Bu standartlar internet sayfasında da belirtilmektedir. Bu standartlara göre okul adının, logosunun ve yazışmalarda kullanılacak yazı karakterlerinin ayrıntılı tanımları yapılmıştır.

Her eğitim-öğretim yılı başında ve sonunda yapılan kurul toplantılarında misyon, vizyon ve kurumsal değerlere yer verilmekte ve bu değerlerin içselleştirilerek, öğretmenler tarafından iç ve dış paydaşlara yayılımı sağlanmaktadır.

Her eğitim-öğretim yılının başlangıcında ve sonunda belirlenen seminer dönemlerinde, öğretmenlerin katılımını ve mesleki gelişimini sağlayan konferanslar, paneller ve eğitim seminerleri düzenlenmektedir.

Kurumda “açıklık politikası” temelinde, Cuma günleri eğitim yöneticileri okul bitiminde bir araya gelerek kurum politikası, ülke politikası, akademik ve davranışsal eğitim üzerinde özellikle durarak, hazırlıksız sohbetler gerçekleştirmektedir.

Yönetim ekibi mükemmellik anlayışının yerleşmesine katkıda bulunmak amacıyla çeşitli seminer ve konferanslara katılmaktadır. Buradan kazanılan deneyimler bölüm/zümre liderleri ile paylaşılmaktadır. Okulun yönlendirdiği eğitimlerin tüm masraflarını kurum karşılamakta, öğretmenlerin kendi istekleri ile gitmek istedikleri kişisel gelişim seminerlerinde ise masrafların %75’ini kurum, %25’ini öğretmen karşılamaktadır.

2011 yılına kadar, her yıl yapılan, çalışan ve veli memnuniyeti anketlerinin sonuçlarına göre liderler kendi etkinliklerini gözden geçirmekte ve iyileştirme alanlarını belirlemekteydiler. 2009 yılı Kalite Ödülü geri bildirim raporunda bu durum iyileştirmeye açık bir alan olarak belirlenmiştir. Kalite Kurulu bu alanı iyileştirmek amacıyla aldığı bir kararla bir danışman aracılığı ile tüm liderlerin değerlendirileceği ve sonuçların da yine bu danışman tarafından analiz edilerek liderlere iletileceği bir anket geliştirilmiş ve tarafından onaylanmıştır. Liderlik etkililiğinin değerlendirilmesi amacıyla hazırlanan çalışmada her bir lider; liderlik yaptığı çalışanlar, yatay pozisyonundaki diğer liderler ve amirleri tarafından değerlendirilmektedir.

Her hafta başında tüm liderlerin katılımı ile gerçekleştirilen kurum içi değerlendirme toplantılarında, bir önceki toplantıda alınmış kararlar gözden geçirilmekte ve iyileştirmeye açık alanlar saptanarak iyileştirme çalışmaları planlanmaktadır.

Bu çerçevede, her öğretim döneminde 2 kez olmak üzere, Kurum Afet Planı kapsamında yangın ve deprem tatbikatı yapılması kararı alınmış ve uygulamaya

konulmuştur. Bina tahliye planları tüm sınıf ve koridorlara asılmıştır. Öğretmenlerin ve çalışanların tatbikat sırasındaki görevleri kendilerine bildirilmiş, internet sayfasında da yayımlanmıştır. Bu çalışma her yıl yeniden gözden geçirilerek güncellenmekte ve bir kitapçık olarak tüm çalışanların kullanımına açık tutulmaktadır.

Misyon ve vizyon gereği öğrenciler liderlik vasıflarıyla yetiştirilmekte. Bu çerçevede her öğrenci yılda 1 kez olmak üzere istediği bir dersten proje yapmakla yükümlüdür. Öğrencileri bu tip projelerde cesaretlendirmek için eğitim yöneticileri, çeşitli nedenlerle okula gelen bir konuşmacıyı ağırlama, mezuniyet töreni gibi kuruma özel günlerde sunum yapma gibi görevleri öğrencilere vermektedir. Bu, kurum kültürünün bir gereği olarak yıllardan beri sürmektedir.

Sürekli gelişme ve kendini yenileme; tüm liderler tarafından benimsenmiştir ve kurum içinde de bunu yaygınlaştırmaya yönelik olarak yurt dışı bağlantılı çalışmalar kurumda ciddi olarak değerlendirilmektedir. Bu uygulama 3 yıldır sürdürülmektedir.

Liderler, kurumsal değerler doğrultusunda meslek seçiminin önemini vurgulamaktadır. Bu amaçla 9. ve 10. sınıf öğrencilerine meslek seçimine ışık tutmak için uygulanmakta olan etkinlik, öğrencilerin hayalindeki mesleği tanıyabilmesi amacıyla mesleğinde başarılı olmuş bir kişi ile bir tam gün geçirmesi şeklinde gerçekleştirilmektedir.

Kuvvetli Yönler:

1. Kurumsal kimlik kesin standartlarla belirlenmiş ve tüm paydaşlara duyurulmuş.
2. Misyon, vizyon ve kurumsal değerlere kurum toplantılarında yer verilerek içselleştirilmekte, iç ve dış paydaşlara yayılımı sağlanmakta.
3. Öğretmen mesleki gelişimini sağlayan seminerler, paneller, konferanslar düzenlenmekte ve katılımın özendirilmekte.
4. “Açıklık politikası” esas alınarak uygulamalardaki olumlu-olumsuz konuların tartışılıp değerlendirilmesi.

5. Çalışan-veli memnuniyet anket sonuçlarının liderler tarafından kendi etkinliklerini gözden geçirmesi ve iyileştirme alanlarını belirlemesi, uygulamanın iyileştirme amacıyla danışman tarafından analiz edilip anketin geliştirilmesi sağlanmış.
6. Kurum içi değerlendirme toplantıları ile iyileştirmeye açık alanların saptanması
7. Öğretmenlerin davranış ve tutumlarıyla öğrencilere örnek olmaları için seminerlerle konu ile ilgili destek olunmuş
8. Kültürel değişim programları ve yurtdışı bağlantılı çalışmalar uygulanmakta.
9. “Mesleki gölge” etkinliği ile öğrencilerin istediği meslekleri tanımlarına olanak sağlanmakta.

İyileştirmeye Açık Alanlar:

1. Çalışanları bir arada tutmak adına kurum toplantıları yapmak dışında bir etkinlik uygulaması yok.
2. Kurumsal değerlerin yaşama geçirilmesi konusunda çalışmalar yetersiz.
3. Çalışanların etik standartlar çerçevesinde davranmalarını sağlama konusunda açıklamaya yer verilmemiş.

Tablo 6: 1a Alt Kriteri için Puanlama

YAKLAŞIM	Sağlam Temelli	75	85	Genel Toplam
	Bütünleşik	100		
YAYILIM	Uygulama	100	50	50
	Sistematiklik	0		
DEĞERLENDİRME VE İYİLEŞTİRME	Ölçme	0	15	
	Öğrenme	25		
	İyileştirme	25		

1b. Liderler kuruluşun yönetim sistemi ve performansına ilişkin iyileştirmeleri tanımlar, izler, gözden geçirir ve yönlendirir. Kurum liderleri; okulun politika ve stratejisini belirlerken kurumun organizasyonel yapısı da bir anlamda belirlenmiş olmaktadır. Ancak, bu yapı, politika ve stratejilerin hayata geçirilmesi için planlanan faaliyetler sırasında yeniden ele alınmakta ve kurumun

kilit süreci olan eğitim-öğretim sürecinin gereksinimleri doğrultusunda gözden geçirilmektedir.

Misyonda belirlenen "...dünyanın her yerinde rahatlıkla yaşayabilecek, ulusal değerlerine bağlı, geleceğin güvenilir liderlerini yetiştirmek" ilkesi ile 2004 yılında organizasyon yapısı oluşturulmuş, bu yıldan itibaren düzenli olarak gözden geçirilerek gereksinimler uyarınca güncellenmekte. Örneğin, spor tesisi açılışında ihtiyaç dahilinde bir spor tesisleri sorumlusu organizasyon yapısına eklenmiştir.

Bugün itibariyle organizasyon yapısı oturmuş olup okulun, hedeflerine ulaşması için çalışılmaktadır. Her eğitim-öğretim yılı sonunda, eğitim yöneticileri, bölüm ve zümre başkanlarından gelen talepler doğrultusunda yeni yıl için öğretmen ihtiyacı belirlenmektedir.

Kurum %98 üniversiteye yerleşme oranı ile il genelinde liseler arası 1. sırada yer almıştır. 2010-2011 döneminde okul yerleştirmelerde fen liseleri de dahil, il birincisi olmuştur. Yıllar itibariyle ÖSS sonuçları ve kurumun bu sıralamadaki yeri 9. Kriterde tablo ile gösterilmektedir.

Kurum 2004 yılı başında ISO 9001 belgesi almak amacıyla bir proje başlatmıştır. Ancak, projenin son aşamalarında ISO 9001 standardının gerekliliklerinin kurum içinde zaten büyük ölçüde uygulandığı anlaşılmış ve belge almak için başvuru yapmaktan vazgeçilmiştir. Öte yandan, ISO 9001 standardının öngördüğü gerekliliklerin kurum içinde uygulamasının devam ettirilmesi kararlaştırılmıştır. Bugün itibariyle kurum bir KYS belgesine sahip olmamakla birlikte bir kalite yönetim sisteminin bütün özelliklerini uygulamaktadır.

ISO 9001 standardının gerekliliklerinden biri olan süreç kavramı, kurumda 2008 yılından itibaren kullanılmaya başlanmıştır. 2009 yılı Kalite Ödülü geri bildirim raporundan elde edilen deneyimlerle süreç yapısının geliştirilmesi için 2009 yılında bir proje başlatılmıştır. Bu proje kapsamında Kalite Kurulu uzun soluklu bir çalışma ile kurum genelindeki tüm süreçleri tanımlamış ve yeni bir süreç yönetim sistemi tasarlamıştır. Süreç yönetim sisteminin temelinde, Kalite Kurulu tarafından düzenli olarak yapılan gözden geçirme faaliyetleri yatmaktadır. Bu gözden geçirme faaliyetlerinde süreç performansları ele alınmakta ve analiz edilmektedir (Kriter 5a).

Kalite Ödülü başvurusuna ilişkin geri bildirim raporunda yer alan bir iyileştirmeye açık alan olan stratejik yönetim süreci de 2009 yılı çalışma planında yer

almıştır. Hazırlanan stratejik planlama süreci politika ve stratejilerin oluşturulması, güncellenmesi ve hayata geçirilmesi amacıyla tasarlanmış olup tüm faaliyetler eğitim-öğretim kilit sürecinin başarısına odaklanmıştır. Kurum, 2004 yılından bu yana mezunlarının %99'unu üniversiteye yerleştirmiş ve 2007 yılından bu güne kadar OKS/SBS sonuçlarına göre il çapında ilk 5 okul arasında kesintisiz olarak yer almıştır.

Kuvvetli Yönler:

1. Organizasyon yapısının eğitim-öğretim süreci gereksinimlerinin doğrultusunda düzenli olarak gözden geçirilmesi ve gereksinimler uyarınca güncellenmesi
2. Başarının artması gerekliliği nedeniyle öğretmen alımının özel değerlendirmelerle yapılması
3. 2009 Kalite Ödülü geri bildirim raporundan çıkarılan sonuçlara göre iyileştirmeye açık alan olan stratejik yönetim sürecinin çalışma planında yer alması.

İyileştirmeye Açık Alanlar:

1. Paydaşların öncelikleri dikkate alınmamış
2. Paydaş ve topluma karşı şeffaflık ve hesap verilebilirlik konularında çalışmalar yok
3. Kuruluşun temel yeteneklerinin anlaşılması ve geliştirilmesi konusunda uygulama yok
4. Risk tanımı ve yönetimi konusunda uygulama yapılmamış

Tablo 7: 1b Alt Kriteri için Puanlama

YAKLAŞIM	Sağlam Temelli	75	75	Genel Toplam 60
	Bütünleşik	75		
YAYILIM	Uygulama	100	60	
	Sistematiklik	25		
DEĞERLENDİRME VE İYİLEŞTİRME	Ölçme	25	40	
	Öğrenme	75		
	İyileştirme	25		

1c. Liderler dış paydaşlarla ilişkileri yürütür. 2002–2003 eğitim-öğretim yılından beri, yılda bir kez veli memnuniyeti anketi uygulanmakta ve her dönem veli toplantılarında velilerle görüşmeler yapılmaktadır. Bu anket ve görüşme sonuçları değerlendirilerek velilerin gereksinim ve beklentileri analiz edilmekte ve bu analiz sonuçlarına göre de önlemler alınmaktadır. Uygulanan anketlerin sonuçları ve analizleri velilere yazılı olarak iletilmektedir.

Velilerin ve öğrencilerin gereksinim ve beklentileri doğrultusunda alınan önlemlere ve bunlara yönelik yapılan iyileştirmelere ilişkin bazı örnekler:

- a. 2010–2011 eğitim-öğretim yılı başında, veli-öğrenci-okul arasında kesintisiz iletişim sağlamak için okul internet sistemi kullanıma açılmıştır.
- b. Velilerin öğrencilere bakış açısını etkilemek için 2008–2009 yılında Ana-Baba Okulu açılmıştır.
- c. 2010–2011 eğitim-öğretim yılında müşteri istekleri doğrultusunda İÖO birinci kademe öğrencilerinin tuvaletleri değiştirilmiştir.
- d. Kurumsal değerlerde yer alan “sanata ve estetik değerlere duyarlı olmak” ilkesi adına, kurumun ihtiyacını da karşılamak amacıyla okulda “kültür sarayı” inşa edilmiştir.

Kurum liderleri belli aralıklarla eğitim, öğretim faaliyetleri kapsamında il ve bölgedeki dershaneleri ve okulları ziyaret edip bilgi alışverişinde bulunmakta ve edindikleri bilgileri kurum faaliyetlerini iyileştirmek amacıyla kullanmakta. Dershanelerle yapılan işbirlikleri içinde; öğrencilere kendilerini diğer dershanelerdeki öğrencilerle karşılaştırma fırsatı yaratılmakta ve devam ettikleri dersane dışındaki diğer kurumların değişik soru türlerini tanıma olanağı sağlanmaktadır. Öğrencilere devam ettikleri dersane bünyesinde uygulanan sınavların sonuçlarının temin edilmesi sağlanarak hem bu sonuçlar, hem de okulda uygulanan deneme sınavlarının sonuçları eğitim yöneticileri tarafından izlenmektedir. Elde edilen veriler doğrultusunda da öğrencinin gelişimini desteklemek amacıyla toplantılar yapılmaktadır. Bu toplantılar genellikle öğrenci, danışman öğretmen, ders öğretmenleri ve veli katılımı ile gerçekleştirilmektedir.

Çağdaş Eğitim Vakfı ile yapılan işbirliği çalışmaları çerçevesinde gerçekleştirilen toplumsal sorumluluk projesi kapsamında lise 1 öğrencilerine “Toplum Hizmeti” sertifikası verilmektedir.

Okulun düzenlediği matematik yarışmalarının çeşitli aşamalarında pek çok öğretmen görev almakta, bunu yanında, bu yarışmalar için çeşitli okulların öğretmenlerinden oluşturulan jürinin başkanlığını da üniversitenin matematik bölüm başkanı üstlenmektedir (Kriter 9b).

Edebiyat alanında yarışmalar düzenlenmekte ve çevre okullardan pek çok öğrenci yarışmaya davet edilmektedir. Yarışma jürisinde okul öğretmenlerinin yanı sıra tanınmış yazarlar da yer almaktadır.

Her sene ilköğretim okulu 1. kademe öğrencileri, sınıf öğretmenlerinin önderliğinde, eğitim yöneticilerinin yaptığı planlar çerçevesinde huzur evlerini ziyaret etmektedir.

Çarşamba günleri etkinlik saatinde ilköğretim 6.sınıf öğrencileri sınıf öğretmenleriyle birlikte kardeş okul seçtikleri kuruma giderek oradaki öğrencilerin yabancı dil bilgisini geliştirmek amacıyla “kelime oyunu” etkinliğini gerçekleştirmektedir.

Misyonda yer alan “dünyanın her yerinde yaşayabilecek ulusal değerlerine bağlı geleceğin güvenilir liderlerini yetiştirmek” ifadesine dayanarak, çeşitli ülke kültürlerini tanımak amacıyla tüm eğitim yöneticileri, bölüm ve zümre başkanları yurtdışı ile işbirliği çalışmalarına destek olmakta, uygulama 3 yıldır devam etmektedir. Kurum, yurtdışı faaliyetleri çerçevesinde 2008–2011 yılları arasında, yedi ülke ile üç alanda proje ortaklığı gerçekleştirmiştir.

Amerika Birleşik Devletleri’ndeki bir üniversitede gerçekleştirilen “Global Genç Liderler” konferansına öğrencilerin katılmasına karar verilmiştir. 2005 yılından beri konferanslara katılım gerçekleşmektedir.

İşbirliği yapılacak kurum ve kuruluşların beklentileri ve gereksinimleri ile ilgili bilgiler yöneticiler tarafından toplanmakta ve değerlendirmeler, bölüm ve zümre toplantıları, Cuma günü toplantıları, kurum içi değerlendirme toplantıları, finansman müdürü ve idare amiri ile yapılan toplantılarda gerçekleştirilmektedir.

Öte yandan, okul yönetim ekibi öğrenci velilerini bir kurum çalışanı olarak görmekte, velilerin, çocuklarının eğitimine katkı vermelerini ve paylaşımcı olmalarını teşvik etmek, öğrencileri gelişim ve yaş özelliklerine göre daha iyi tanımlarını sağlamak amacıyla kurum içinde veli seminerleri düzenlenmektedir.

Veli seminerlerine katılan velilere katılım sertifikaları eğitim yöneticileri tarafından verilmekte, her eğitim-öğretim yılı başında yapılan genel bilgilendirme toplantılarında ve “okul aile birliği” toplantılarında dile getirilmekte ve böylece okul aile birliği ile okulun misyonunun ve kurumsal değerlerinin korunması için işbirliği yapılmaktadır.

Kurum liderleri; toplumsal ve sosyal sorumluluk bilinciyle 2010–2011 eğitim-öğretim yılı başından bu yana birçok toplum kuruluşuyla işbirliği çalışmalarına önderlik etmektedir. (Kriter 4a ve 8b).

Kuvvetli Yönler:

1. Her hafta Pazartesi günleri yapılan kurum içi değerlendirme toplantılarında velilerin ve öğrencilerin kurumdan beklentileri analiz edilmektedir.
2. 2002-2003’ den beri yılda 1 kez veli memnuniyet anketi uygulanmakta her dönem veli toplantılarında veliler ile görüşme sonucunda veli beklentilerinin analizi yapılarak analiz sonuçlarına göre önlemler alınmakta
3. Uygulanan anket sonuçları ve analizleri velilere yazılı olarak iletilmekte
4. Anket sonuçlarına göre alınan önlemler, “internet sistemi, Ana-Baba okulu, kültür sarayı” projeleri uygulanarak okul-aile işbirliğinin güçlenmesi sağlanmış
5. İl ve bölgedeki dershaneler ve okullara ziyaret ve bilgi alışverişi sonucu edinilen bilgiler iyileştirme faaliyetlerinde kullanılmakta
6. Diğer bir okul ile yapılan ortak yılsonu etkinliği ile kültürel-sosyal etkinlik yapılmış, yapılan gösteriler toplumla paylaşılmış
7. Dershanelerle işbirliği yapılarak, öğrencilerin diğer dershanelerdeki öğrencilerle karşılaştırma yapması sağlanmış. Dershanelerin sınav sonuçları temin edilmiş.
8. Sınav sonuçlarının iyileştirilmesi için öğrenci, danışman, ders öğretmenleri ve veliler ile toplantılar düzenlenmekte
9. Toplumsal sorumluluk projesi kapsamında yapılan işbirliği ile lise 1 öğrencilerine Toplum Hizmeti sertifikası verilmekte
10. Bilgi yarışmalarına çeşitli okullardan jüri katılımı sağlanmakta
11. Her yıl huzur evlerine ziyaret yapılmaktadır.

12. Kardeş okul ile etkinlik saatinde yabancı dil bilgisi seviyesini geliştirmek amaçlı kelime oyunu
13. Misyonda yer alan ifadeye dayanarak, yurtdışı bağlantılı programlar yöneticiler tarafından desteklenmektedir.

İyileştirmeye Açık Alanlar:

1. İşbirliklerini belirleme konusunda bilgi verilmemiş
2. Genel olarak veli odaklı çalışmalar yapılmış. Diğer paydaşlara da ağırlık verilmesi gerek.
3. Şeffaflık konusundan bahsedilmemiş.

Tablo 8: 1c Alt Kriteri için Puanlama

YAKLAŞIM	Sağlam Temelli	75	75	Genel Toplam 70
	Bütünleşik	75		
YAYILIM	Uygulama	100	85	
	Sistematiklik	75		
DEĞERLENDİRME VE İYİLEŞTİRME	Ölçme	25	50	
	Öğrenme	100		
	İyileştirme	25		

1d. Liderler mükemmellik kültürünü kuruluşun çalışanlarıyla sağlamlaştırır. Kurum liderleri, her yıl genel kurul toplantılarında eğitimcilere ve idari çalışanlara kurumun misyon, vizyon ve değerlerini, gerçekleşmiş ve ulaşılmak istenen hedeflerini, politika ve stratejisini kişisel olarak ifade etmektedir. Bu toplantılarda okulun süreçleri ve alınan kararların işlevselliği değerlendirilmektedir. Burada somut geri bildirimi veli memnuniyeti anketi vermektedir.

Kurucu Temsilcisi ve okul müdürleri, her yıl en az iki kez bölümleri ve zümreleri ziyaret etmektedir. Bu ziyaretler genellikle bölümlerin seminer saatlerinde gerçekleştirilmekte olup ziyaretler sırasında bölümlerden beklenen kısa ve uzun vadeli hedeflere değinilmekte, bölümlerin istekleri ve önerileri alınmaktadır.

Alanında yüksek lisans yapmak isteyen öğretmenlerin ders programları, eğitim-öğretim yılı başında üniversitelerdeki ders programlarına göre ayarlanmaktadır. Haftanın bir günü veya yarım günü, yüksek lisans çalışmasına

devam eden öğretmen için ders konulmayarak üniversitedeki çalışmalarına zaman ayırmaları sağlanmaktadır.

Çalışanlar ve kurum liderleri arasında karşılıklı fikir alış-verişi vardır. Kurum yurtiçi ve yurtdışında yapılan her türlü seminer, kongre ve kursa katılımı teşvik etmektedir. Örnek olarak Yabancı Diller bölümünden iki öğretmenin her yıl sistematik olarak düzenlenen kurslara katılması verilebilir.

Kurum liderleri her türlü faaliyeti yakından izlemekte ve sonuçları değerlendirmektedir. Bu doğrultuda takdir mekanizması yazılı ve sözlü olarak işlemektedir.

Kurumda ırk, dil, din, yaş, milliyet, etnik köken gibi ayırt edici unsurlar kullanılmamaktadır. Okulun “ayrımcılığa karşı taahhüdü” başta Öğrenci-Veli El Kitabı’nda olmak üzere çeşitli yayınlarda yer almaktadır.

Öğrencilerin maddi olanaklar, ailevi değerler ve motivasyon doğrultusunda akademik başarı ve kültürel faaliyet alanlarında farklılık gösterebilecekleri göz önünde bulundurulmaktadır. Öğrenciler bireysel olarak değerlendirilerek kendi yetenekleri dâhilinde, başarılı oldukları alanlarda desteklenmektedir. Kurumun öğrencilere verdiği değerler doğrultusunda liderlik ilkesinin aynı zamanda sosyal olarak da donanımlı bireyler yetiştirmek anlamına geldiği belirtilmektedir. Bu doğrultuda liderler kurum değerlerinin paylaşılması ve geliştirilmesi için çaba harcamaktadırlar.

Kuvvetli Yönler:

1. Kurum temsilcisi ve okul müdürünün her yıl en az 2 kez bölüm ve zümreleri ziyaret etmesi. Bölümlerden beklenen hedeflerin konuşularak istek ve önerilerin alınması ile bölümlere destek
2. Yöneticilerin erişilebilir olması; açık kapı politikası
3. Öğretmenlerin eğitimine destek (yüksek lisans yapan öğretmenler)
4. Çalışanların kendi girişim ve düşüncelerinin desteklenmesi, fikir alış-verişi
5. Seminerlere katılıma teşvik, her yıl sistematik olarak İngilizce öğretmenlerinin yurtdışındaki kursa gönderilmesi

6. Yazılı ve sözlük takdir mekanizması; emekli öğretmenlere plaket, başarılı öğretmenlere teşekkür plaketi, başarılı öğrencilerin ailelerinin aranarak takdir edilmesi
7. Fırsat eşitliği, her çalışanın sosyal, akademik, sportif faaliyetlerden eşit ölçüde yararlanabilme imkanının sunulması
8. Çalışanların sosyal faaliyetlerle bir araya gelerek takım ruhunun oluşturulması, statüye bakılmaksızın herkesin pozitif ilişki içinde olması
9. Öğrencilerin, maddi olarak aile durumuna göre, motivasyona bakılarak bireysel olarak değerlendirilmesi, kendi yetenekleri dahilinde yönlendirilmesi.

İyileştirmeye Açık Yönler:

1. Çalışanların yetkilendirilmesi ve sahiplenme kültürü konularında uygulamalara yer verilmemiş
2. Liderlerin çalışanlara esin verme konusunda bahsedilmemiş
3. Takdir etme şekli daha kapsamlı hale getirilebilir
4. Öğrencilerin bireysel değerlendirilmesi konusunda somut örnek verilmemiş
5. Çalışanların kendi girişim ve fikir alış-verişine dayalı somut örnek verilmemiş.

Tablo 9: 1d Alt Kriteri için Puanlama

YAKLAŞIM	Sağlam Temelli	50	50	Genel Toplam 40
	Bütünleşik	50		
YAYILIM	Uygulama	50	35	
	Sistematiklik	25		
DEĞERLENDİRME VE İYİLEŞTİRME	Ölçme	25	35	
	Öğrenme	50		
	İyileştirme	25		

1e. Liderler kuruluşun esnek olmasını ve değişimi etkili biçimde yönetmesini sağlar. Değişimin öncülüğünü, iç ve dış etmenleri araştırarak ve özellikle müşteri gruplarının ve sosyal çevrenin beklentilerini dikkate alarak, kuruma bilgi sağlayan liderler yapmaktadır.

Kurucu Temsilcisi, öncelikle bir değişim programının başlatılmasının neden gerektiğini incelemiştir. Ülkedeki lider nitelikli insan potansiyelinin ve liderlik özelliklerinin azlığı nedeniyle 21. yüzyılda ülkemizin dünyada söz sahibi bir ülke olabilmesi için lider nitelikli insan yetiştirmenin gerekli olduğundan hareketle kurum böyle bir ilkeyi kendisine görev edinmiş ve bu görevi de misyonunda “... *dünyanın her yerinde rahatlıkla yaşayabilecek, ulusal değerlerine bağlı, geleceğin güvenilir liderlerini yetiştirmek* “ biçiminde ifade etmiştir (Kriter 2c).

Yurtiçinden ve yurtdışından pek çok kurum ile işbirliği yaparak ciddi bir öğrenme dönemi geçiren kurum; öncelikle yönetim kadrosunun bu hedefe inanmasını ve ardından da bu amaca yönelik eğitici kadrosunun yetiştirilmesini sağlamayı planlamıştır. Her eğitim-öğretim yılı sonunda eğitim yöneticileri tarafından bir toplantı ile de kurumun organizasyon yapısı gözden geçirilmekte ve gerekli değişiklikler gerçekleştirilmektedir.

Kurum 2008 yılında Kalder ve EFQM Mükemmellik Modeli ile tanışmıştır. Bunun sonucu olarak da 2009 yılında yapılan başvuru ile Kalite Ödülü yarışmasında jüri özel ödülü kazanılmıştır. Bu değişim 2009 yılı geri bildirim raporundan öğrenilen konularla daha da hızlanmış ve 2009 yılı sonlarında başlatılan süreçleri yeniden yapılandırma çalışması ile 2012 yılı Kalite Ödülü yarışmasına başvurma kararı verilmiştir.

Değişim yönetimlerinin tümü gerek velilerle, gerek öğrencilerle ve gerekse çalışanlarla tamamen açık bir biçimde paylaşılmaktadır. Veli toplantıları, internet sistemi, Kurucu Temsilcisi’nin sunumları ve genel kurul toplantıları bu değişim programlarının paylaşıldığı ortamlardır.

Değişim programlarının etkililiğini gösteren en önemli ölçüm okula yapılan başvuruların yıldan yıla ciddi bir artış göstermesi ve mezunların üniversiteye yerleşmedeki başarılarıdır (Kriter 9a).

Kuvvetli Yönler:

1. Değişim öncülüğünü, iç ve dış etmenleri araştırarak, müşterilerin ve sosyal çevrenin beklentilerini dikkate alarak kuruma bilgi sağlayan liderlerin gerçekleştirmesi

2. Kurucu temsilcinin kurumun başlangıcında misyon ve vizyon belirleme çalışmaları, değişim sürecinin başlangıcı olarak gösterilmekte
3. Kurucu temsilcinin lider nitelikli insan azlığı nedeniyle misyonda bu duruma yer vermesi
4. Kurucu temsilci ve yöneticilerin yurt içi ve yurt dışı okullara yaptıkları ziyaretler, MEB ile görüşmeler ve velilerin önerileri doğrultusunda lider yetiştirme temeli oluşturulması
5. Yönetim kadrosunun misyona inanmasının ve buna göre yetiştirilmesinin planlanması. Eğitim kadrosu seçilirken bu plana göre seçim yapılması
6. Değişen öğrenci sayısına göre öğretmen alımının artması
7. Kalder ve EFQM Mükemmellik Modeli ile kurumun bakış açısının değişmesi, jüri özel ödülü sonucu geri bildirim raporunda öğrenilen konuların iyileştirilmesi ile yeniden başvuruya hazırlık
8. Proje çalışmaları, kurucu temsilcinin sunumları, genel kurul toplantılarında veli- öğretmen- öğrenci- yöneticilerle değişim programlarının paylaşılması ve fikir alışverişi
9. Okul başvuru sayısının yıldan yıla artış göstermesi ve ÖSS başarılarının artması

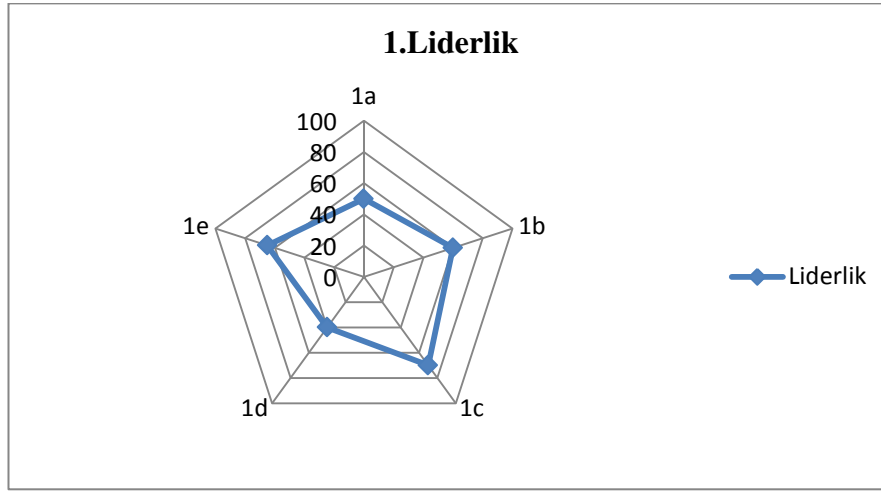
İyileştirmeye Açık Alanlar:

1. Kuruluşun esnekliği konusunda uygulamalar yok
2. Liderin çalışanlara güven aşılması ile ilgili açıklama yapılmamış

Tablo 10: 1e Alt Kriteri için Puanlama

YAKLAŞIM	Sağlam Temelli	75	85	Genel Toplam 65
	Bütünleşik	100		
YAYILIM	Uygulama	100	50	
	Sistematiklik	0		
DEĞERLENDİRME VE İYİLEŞTİRME	Ölçme	25	65	
	Öğrenme	100		
	İyileştirme	75		

Tablo 11: Liderlik Kriteri için RADAR Grafiği



3.3.2. Politika ve Strateji

2a. Strateji, paydaşların ve dış çevrenin gereksinim ve beklentilerinin anlaşılmasını temel alır. Politika ve stratejilere temel teşkil eden bilgi, çeşitli kanallar yardımıyla toplanmakta ve bu amaçla başta Milli Eğitim Temel Kanunu olmak üzere çeşitli kaynaklardan yararlanılarak iç ve dış çevre analizleri yapılmaktadır.

Politika ve stratejiler Kurucu Temsilcisi'nin başkanlığında yönetim ekibi tarafından Milli Eğitim Temel Kanunu esasları doğrultusunda; veli beklentileri, 21. yüzyılın ve ülkemizin ihtiyacı olan insan modeli, okulun misyon, vizyon ve değerleri dikkate alınarak oluşturulmaktadır.

Kurum misyonunun içinde yer alan “...dünyanın her yerinde rahatlıkla yaşayabilecek, ulusal değerlerine bağlı, geleceğin güvenilir liderlerini yetiştirmek” ifadesi ile Milli Eğitim Temel Kanunu'nun “Genel Amaçlar” bölümünde yer alan ifade birbiriyle tam anlamıyla uyum içindedir. Kanundaki bu ifade “*Türk milletinin bütün fertlerini (..) ailesini, vatanını, milletini seven ve daima yüceltmeye çalışan (..) demokratik, laik ve sosyal bir hukuk devleti olan Türkiye Cumhuriyeti'ne karşı görev ve sorumluluklarını bilen ve bunları davranış haline getirmiş yurttaşlar olarak yetiştirmek*” biçimindedir.

Her eğitim-öğretim yılı sonunda yapılan “Öğretmenler Kurulu” toplantılarında bu bilgiler ele alınmakta ve takip eden eğitim-öğretim yılına ilişkin stratejiler gözden geçirilmektedir.

Politika ve strateji oluşturmada gereksinim duyulan diğer bir bilgi kaynağı da velilerden ve öğrencilerden gelen görüşlerdir.

Kurucu Temsilcisi tarafından yapılan ve pek çok okulun incelenmesini kapsayan araştırmalardan elde edilen bilgi ile gelişmiş ve sonraki yıllarda misyon cümlesi içinde “...dünyanın her yerinde rahatlıkla yaşayabilecek, ulusal değerlerine bağlı, geleceğin güvenilir liderlerini yetiştirmek” biçiminde yer almıştır.

Politika ve stratejisini oluştururken verilen kaynaklar dışında da Özel Okullar Birliği Derneği kullanılan bilgi kaynaklarından biridir.

Öğrenci ve veli görüşleri de kurumun politika ve stratejilerinin oluşturulması ve belirli dönemlerde gözden geçirilmesi aşamasında bilgi kaynağı olarak kullanılmaktadır. Yaşam görüşlerini etkileyebilmek amacıyla velilerin serbestçe ve ücretsiz olarak katılabileceği Ana-Baba Okulu’nun açılmasına karar verilmiştir. Ana-Baba Okulu 2008 yılından bu yana çalışmalarını aralıksız olarak sürdürmektedir. Bugüne kadar yapılan seminerlere de toplam 1152 veli katılmıştır.

Kurum, dış kaynakları da aynı amaçla kullanmakta, konferanslardan elde edilen deneyim, okul yönetimi ile paylaşılmakta ve kurumun stratejilerini etkilemektedir. Uygulama 2005 yılından bu yana gerçekleştirilmektedir.

Vizyonda yer alan “aldığı eğitimi topluma verebilen ve insanlığın gelişimi için bunun önemini fark edebilen nesiller yetiştirmek” ifadesinden güç alarak 2002 yılında ilköğretim 1. Kademedeki branşlaşma uygulaması başlatılmıştır.

Öğrenci Birliği üyelerinden gelen taleplerin bir sonucu olarak stratejilerinde yaptığı bir değişiklikle "Sigarasız Okul" uygulamasına geçilmiş, okul internet sayfası ile tüm paydaşlarına duyurmuştur. Aynı duyuru okul bahçesinde bir tabelada da yer almıştır.

Kuvvetli Yönler:

1. İç ve dış çevre analizi yapılması
2. Politika ve stratejilerin Milli Eğitim Temel Kanunu esasları doğrultusunda, veli

beklentileri, 21. yy insan modeli, misyon-vizyon-değerler dikkate alınarak oluşturulması

3. İlkeler doğrultusunda güncellemeler yapılması
4. Misyonda yer alan ifadenin ile Milli Eğitim Temel Kanunun “Genel Amaçlar” bölümünde yer alan ifadesi ile uyum içinde olması
5. Her eğitim yılı sonunda yapılan öğretmenler kurulu toplantısında, belirlenen bilgilerin ele alınması ve sonraki yıla ilişkin stratejilerin gözden geçirilmesi
6. Veli ve öğrenci görüşlerinin, öğrencilerin katıldığı konferansların stratejileri belirlemede bilgi kaynağı olarak kullanılması
7. Rakiplerden elde edilen bilgilerin sadece ücretlendirme konusunda olmaması, politika ve stratejilerinin de kıyaslamasının yapılması, kalite kavramlarının karşılaştırılması
8. Öğrenci önerileri dikkate alınarak uygulamaya geçilen “sigarasız okul” projesi.

İyileştirmeye Açık Alanlar:

1. Fırsat ve tehditleri belirleme konusunda ayrıntılı bilgi verilmemiş.
2. Değişimlerin siyasi, yasal kural ve yönetmeliklere olan etkilerini anlamada uygulama ayrıntıları verilmemiş

Tablo 12: 2a Alt Kriteri için Puanlama

YAKLAŞIM	Sağlam Temelli	75	85	Genel Toplam 65
	Bütünleşik	100		
YAYILIM	Uygulama	100	75	
	Sistematiklik	50		
DEĞERLENDİRME VE İYİLEŞTİRME	Ölçme	0	40	
	Öğrenme	75		
	İyileştirme	90		

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

Kuruluş yıllarında politika ve stratejiler belirlenirken uygulanmakta olan çalışmalara ilişkin performans göstergeleri göz önünde bulundurulmuş, mevcut durumu gözden geçirme toplantıları yapmıştır. Kurumun kilit sürecinin eğitim-öğretim faaliyetleri olması gerçeğinden hareket edilerek öncelikle eğitim-öğretim ile ilgili veriler analiz

edilmiş, bu analizler yapılırken özellikle öğrenme faaliyetlerine ilişkin veriler, kurumun akademik imajı ve rakipleri karşısındaki performansı incelenmiştir. Yapılan analizler sonucunda, kurumun uluslar arası iş birliklerinden uzak, ulusal ve bölgesel rekabette zayıf durumda olduğu, akademik başarısının çok düşük olduğu, kamuoyunda okulun saygınlığının yok denecek kadar az olduğu, akademik ve davranışsal yönden problemlili öğrencilere sistematik bir biçimde yaptırım uygulanmadığı, velilerin maddi bedel ödeyerek birim liderleri üzerinde etki yaratma eğiliminde olduğu, okulun, aileler nezdinde bir eğitim kurumu olarak değil ticari değer yaratan bir kurum gibi algılandığı, okulun gelirlerinin, giderlerini karşılayamamakta olduğu, kütüphane, spor salonu, havuz ve yemek salonu gibi fiziksel donanımın yetersiz olduğu gibi sonuçlar belirlenmiştir.

Akademik verilerin toplanıp analiz edilmesinin dışında kurumun iş birliği ortakları ile ilişkileri de kısa ve uzun vadeli olarak gözden geçirilmiş, elde edilen analiz sonuçları pek çok konunun iyileştirmesi gerektiğini göstermiştir. Bu da yeni politikaların ve stratejilerin oluşturulması gereğini ortaya koymuştur.

Kuruluşundan bu yana sürekli bir gelişme gösteren kurum bugün bu sorunların hiç birisi ile karşı karşıya değildir. 2002 yılında hazırlanan misyon, vizyon ve kurum değerleri çerçevesinde başlatılan çalışmalarla; iç performans göstergeleri, dış çevre analizleri, rakip okulların durumu, toplumsal ve sosyal veriler, yasal gereklilikler, ekonomik ve demografik göstergeler artık geleceğin okulunu planlamak ve oluşturmak amacıyla izlenmekte ve analiz edilmektedir.

ÖSS ve OKS sonuçları politika ve strateji oluşturma amacıyla her yıl analiz edilmektedir. Ortaya çıkan sonuçlara göre 2007 yılından itibaren stratejilerde değişiklikler yapılmaktadır.

Öğrencilerin davranışsal özelliklerinin geliştirilebilmesi, öğrencilere görgü kuralları çerçevesinde olumlu davranışlar kazandırmak amacıyla pozitif davranış geliştirmeye yönelik Hayat Dersleri uygulaması 3 yıldır sürdürülmektedir (Kriter 5c).

Mali konular, OKS ve ÖSS sonuçları gibi eğitim ile ilgili göstergeler 2002 yılından beri izlenirken süreç ve performans göstergelerinin izlenmesi 2009 yılında, Kalite Ödülü başvurusu yapıldıktan sonra ortaya çıkmıştır. Alınan geri bildirim sonrasında yapılan bir değerlendirme toplantısında süreçlerin performanslarının

ölçülmesi için performans göstergelerinin oluşturulmasına ve izlenmesine karar verilmiştir (Kriter 5a).

Kuvvetli Yönler:

1. Uygulanan performans göstergeleri göz önünde bulundurularak politika ve stratejilerin belirlenmesi, misyon- vizyon ve değerler çerçevesinde başlatılması
2. Mevcut durumu gözden geçirme toplantıları
3. Önceliğin eğitim-öğretimle ilgili verilerin analizine verilmesi. Bu verilerle kurum imajı ve rakipleri ile karşılaştırmaya etkileri araştırılmıştır
4. Kurumun işbirlikleri ile ilişkilerinin kısa ve uzun vadeli olarak gözden geçirilmesi, elde edilen sonuçlarla iyileştirme alanlarının belirlenmesi
5. Kuruluş aşamasındaki zayıflıkların düzeltilmesi, artık geleceğin okulu için çalışmalar yapılması
6. Her yıl sınav sonuçlarının politika ve strateji oluşturmak amacıyla analiz edilmesi, sonuçlara göre stratejik değişiklikler yapılması
7. 2002’de başlatılan ortak sınav sistemi ile öğrenci başarı seviyesinin sınav öncesinde değerlendirilmesi
8. Rehberlik birimi tarafından geliştirilen, öğrencilere görgü kuralları çerçevesinde olumlu davranışlar kazandırmak amaçlı uygulamaya geçilmesi
9. 2002 yılından beri göstergelerin izlenmesi, 2009 yılı ödül geri bildirim raporundan sonra süreç ve performans göstergelerinin de izlenmeye başlanması

İyileştirmeye Açık Alanlar:

1. Uygun kuruluşlarla karşılaştırma yaparak kuvvetli ve zayıf yönlerin analiz edilmesi yönteminden bahsedilmemiş.
2. Yeni teknoloji ve iş modellerinin performansa etkisinin analizi konusunda ayrıntılı bilgi yok
3. İl dışından gelen taleplerin artması ile tanıtımların artırılması gerekliliğinin belirlenmesine rağmen bu konuda bir çalışma yapılmamış

4. 2002-2009 yılları arasında sadece göstergelerin incelenmesi, süreç ve performans göstergelerinin bu sürede incelenmemesi.
5. Yeteneklerin anlaşılması konusunda çalışma yapılmamış

Tablo 13: 2b Alt Kriteri için Puanlama

YAKLAŞIM	Sağlam Temelli	75	75	Genel Toplam 65
	Bütünleşik	75		
YAYILIM	Uygulama	100	60	
	Sistematiklik	25		
DEĞERLENDİRME VE İYİLEŞTİRME	Ölçme	50	60	
	Öğrenme	50		
	İyileştirme	75		

2c. Strateji ve stratejiyi destekleyen politikalar oluşturulur, gözden geçirilir ve güncellenir. Misyonda tanımlanan nitelikte ve özellikte “lider” insan yetiştirmek çabası nedeniyle misyona bağlılığı göstermek için aynı yıl bir de vizyon oluşturmuştur. Kurum vizyonu, bir cümleden oluşan genel bir amaç yerine, kurumu gelecek yıllara taşıyacak ifadelerden oluşturulmuştur. 2002 yılında belirlenen vizyon ifadeleri tabloda verilmektedir.

Tablo 14: Okulun Vizyonu

Kurum Vizyonu
1. Dünyanın her yerinde insanlar tarafından adı söylendiğinde özellikleri ve başarıları ile anılan, saygı duyulan ve toplumun güvenini kazanmış bir okul olmak. 2. Hukuki, pedagojik, rasyonel ve adil bir altyapısı bulunması koşuluyla her alanda değişimi yakalayabilen, farklılık yaratan ve uygulayan; öğrencilerine 21.yüzyılın gelişen gereksinimlerine cevap verecek beceriler kazandıran bir kurum olmak. 3. Aldığı eğitimi topluma verebilen ve insanlığın gelişimi için bunun önemini fark edebilen nesiller yetiştirmek. 4. Bireysel gelişimin sürekliliğini ve artarak devam etmesinin gerekliliğini esas alırken toplumsal düşünebilmeyi teşvik etmek. 5. Öğrencilerine rehberlik yapan, onlara kısıtlı yaşam tecrübeleriyle fark edemeyecekleri ayrıntıları hatırlatan, fakat kendi kararlarını almaları ve bu kararların sorumluluğunu üstlenmelerini cesaretlendiren eğitim anlayışını benimsemek. 6. Bir akademik mükemmellik merkezi olarak anılmak. 7. Mezunlarını, kendi değerlerini ortaya çıkarabilecekleri saygın üniversitelere yetiştirmek.

Bu çalışmalara ek olarak kurum genelinde öğretmenlerle, velilerle ve öğrencilerle yapılan paylaşım toplantıları sonunda değerler oluşturulmuş ve çalışanların görüşlerine sunulmuştur:

Tablo 15: Okulun Değerleri

1. İnsan haklarına saygılı olmak. Başkalarının özgürlüğüne ve sahip olduklarına saygı göstermek ve bunlara zarar vermemek. Yıkmayı, ortadan kaldırmayı ve insan hayatını sonlandırmayı esas almayan her türlü görüş, fikir ve eleştiriye saygı göstermek.
2. Her türlü cinsiyet, yaş, ırk, dil, din, renk, milliyet ve etnik köken ayrımcılığına karşı gücü yettiğinde mücadele etmek. Sosyal akademik ve sportif imkanlardan yararlanma hakkı ve ayrıcalığını tüm öğrencilere eşit olarak sunmak. Bireysel farklılıkları saygıyla karşılamak ve bunları bir zenginlik olarak algılamak.
3. Başta öğrenciler olmak üzere, paydaşlardan, birey olmanın değerini ve saygısını hiçbir şekilde esirgememek.
4. Hesap vericilik, şeffaflık ve sorumluluk üzerine kurulu adil bir yönetim anlayışı içinde olmak. Kurumsal yönetim ilkelerini benimsemek.
5. Büyük fedakârlıklarla kurulan Türkiye Cumhuriyeti'ni korumak. Atatürk ilke ve inkılâplarına sahip çıkmak. Ulusal değerleri koruma ve sahiplenmede duyarlı ve öncü olmak.
6. Türkçeyi sevmek, korumak ve onun doğru kullanılmasına özen göstermek
7. Ülkesine ve insanlığa yararlı olmayı yaşam biçimi olarak kabul etmek. Toplumsal işleyişteki yanlışları görmek ve çözüm üretmek.
8. Toplumsal kurallara uymak ve toplumsallaşmayı özendirmek.
9. İnsani ihtiyaç ve zorunlulukları gözeterek tüm canlıların yaşam hakkını savunmak. Okula, çevreye ve insanlığa ait bütün eşyaları ve kaynakları özenle kullanmak.
10. Koşullar ne olursa olsun dürüstlükten asla ödün vermemek. Kişisel çıkarlar söz konusu olduğunda bile adil ve dürüst davranmak.
11. Sadece ekip çalışmaları için yardımlaşma yapmak. Kişisel bilgilerin sındığı sınavlarda kopya çekmemek. Kişisel ödevleri kendi becerisi ve bilgisi ile yapmak.
12. Kendi söz ve davranışlarının sorumluluğunu almak.
13. Öğrenme ve öğretme hakkını daima korumak.
14. Bilimden esinlenmek. Bilimselliği akılcı ölçülerde uygulamak. Bilimsel verilere dayalı kararlılık içinde olmak.
15. Özgür ve yaratıcı düşünciyi desteklemek
16. Alçakgönüllü olmak
17. Sanata ve estetik değerlere karşı duyarlı olmak.
18. Bütün bu kurumsal değerleri her ortamda ve her yerde, yaşam boyu taşımak ve yaşatmak

Bu çalışmalarda temel alınan konu Milli Eğitim Temel Kanunu içinde yer alan “Türk milletinin bütün fertlerini (...) ailesini, vatanını, milletini seven ve daima yüceltmeye çalışan (...) demokratik, laik ve sosyal bir hukuk devleti olan Türkiye Cumhuriyeti’ne karşı görev ve sorumluluklarını bilen ve bunları davranış haline getirmiş yurttaşlar olarak yetiştirmek” ifadesidir.

Kalder ile işbirliği yaparak kalite ile ilgili eğitimler alma fikri yeni bir strateji olarak 2009 yılında Kalite Kurulu tarafından gündeme getirilmiştir.

Misyonda vurgulanan “ulusal değerlere bağlılık” ilkesi de Milli Eğitim Temel Kanunu’nda vurgulanan ifadeyi destekleyecek niteliktedir. Örneğin, 2010 yılında yapılan bir Kalite Kurulu toplantısında, 2009 yılı Kalite Ödülü geri bildirim raporunda yer alan “çalışanlara geri bildirim verilmemesi” konulu iyileştirmeye açık alan için KİFT çalışmalarının kullanılmasına karar verilmiştir. Bu çerçevede, 2010 yılında idari çalışanlar için yapılan KİFT çalışmasında da bu karar uygulanmış ve

Çalışanlara, alışan memnuniyeti anketlerine ilişkin geri bildirim verilmeye başlanmıştır (Kriter 3a).

2011 yılı başlarında meslekte 5 yılını doldurmamış tüm öğretmenler için yapılan KİFT çalışmasında ise yeni öğretmenlerin kurumda kendilerini nasıl değerlendirdikleri ve mesleki gelişimleri tartışılmıştır. Bu alışmalar sırasında genç öğretmenlerde deneyim eksikliğinin bir iyileştirmeye açık alan olabileceğine ve bunun bir fırsat olarak değerlendirilebileceğine karar verilmiş ve stratejik bir karar alınarak destek sağlanmaya başlanmıştır. Bu destek, rehberlik birimi tarafından sınıf yönetimine yönelik olarak genç öğretmenlerin desteklenmesi yönünde bir kararla hayata geçirilmeye çalışılmaktadır.

Öğrencilerin sayılan değerleri yaşamlarında benimsemelerini sağlamak amacıyla okul rehberlik servisi önderliğinde “Pozitif Davranış Geliştirme Ekibi” adıyla kurulan bir ekip, sık sık öğretmenlerle bir araya gelmekte ve ğrenci davranışlarını düzenleyen kararlar almaktadır. Bu yaklaşım “*Koşullar ne olursa olsun dürüstlükten asla ödün vermemek. Kişisel çıkarlar söz konusu olduğunda bile adil ve dürüst davranmak*” değeri ile de uyum içindedir ve topluma yararlı gençler yetiştirmeyi amaçlamaktadır (Kriter 5c).

Kurum, vizyonundaki “*Dünyanın her yerinde insanlar tarafından adı söylendiğinde özellikleri ve başarıları ile anılan, saygı duyulan ve toplumun güvenini kazanmış bir okul olmak*” ifadesinin verdiği görevle tüm paydaşlarının uzun ve kısa vadeli gereksinim ve beklentilerinin dengelenmesini de politika ve strateji oluştururken dikkate almaktadır.

Kurum rekabet gücünü ğrenci ve velilere sağladığı hizmet kalitesinden almaktadır. Geçen 10 yılda bu performans sürekli artmaktadır. Öte yandan, 2004 yılından beri mezunların niversiteye yerleşme oranının %99 civarında olması politika ve stratejilerin doğruluğunu gösteren kanıtlardır.

Kuvvetli Yönler:

1. Vizyonun bir cümlelik genel amaç yerine ayrıntılı şekilde ifade edilmesi
2. Değerlerin öğretmen-öğrenci-veli paylaşım toplantıları sonucu Kurucu Temsilci katkılarıyla oluşturulup çalışanların görüşlerine sunulması. Milli Eğitim Temel Kanunu' ndaki ifadeyi temel alarak oluşturulmuş olması.
3. Açık iletişim ile tüm çalışanların fikirlerini ifade etmelerine olanak sağlanması
4. Ödül geri bildirim raporundan yola çıkarak KİFT çalışmalarının kullanılması ve çalışanlara, çalışan memnuniyet anketi geri bildirimleri verilmeye başlanması.
5. KİFT çalışması sonucu meslekte 5 yılını doldurmamış öğretmenlerin deneyim eksikliklerinin bir fırsat olarak görülmesi ve stratejik bir kararla sınıf yönetimine yönelik öğretmenlerin desteklenmesi şeklinde hayata geçirilmeye çalışılması.
6. Vizyona göre tüm paydaşların uzun ve kısa vadeli gereksinim ve beklentilerinin dengelenmesini, politika ve strateji oluştururken dikkate almaları. Temel paydaşların çıkarlarının aynı anda korunması ve dengelenmesi için açıklanan yöntem ve yaklaşımların kullanılması.
7. Özel Okullar Birliği Derneğine üye olduğundan, özel okulların risklerinin bilincinde olunması
8. Rekabet gücünün yalnızca ticari değil, hizmet kalitesine göre de korunması.

İyileştirmeye Açık Alanlar:

1. Vizyonun tek cümleden oluşması -her ne kadar bu duruma ayrıntılı ifadelere yer vermek amacıyla uyulmamış olsa da- anlaşılabilirlik, akılda kalma ve sadelik şartlarına uyması gerekmektedir.
2. Politika ve stratejilerin oluşturulmasında Kurucu Temsilci, Kalite Kurulu ve öğretmenler dışındaki paydaşlar, sürece dahil edilmemekte.
3. Davranışları olumsuz öğrenciler için yetersiz uygulama.

Tablo 16: 2c Alt Kriteri için Puanlama

YAKLAŞIM	Sağlam Temelli	75	75	Genel Toplam 55
	Bütünleşik	75		
YAYILIM	Uygulama	100	60	
	Sistematiklik	25		
DEĞERLENDİRME VE İYİLEŞTİRME	Ölçme	25	35	
	Öğrenme	25		
	İyileştirme	50		

2d. Strateji ve stratejiyi destekleyen politikalar duyurulur, uygulanır ve izlenir. Politika ve stratejilerin çalışanlara, öğrencilere, velilere ve topluma yayılımının sağlanması için kullanılan yöntemlerden bazıları, kurul toplantılarının planlanması, yıllık planlar, görüşme, beyin fırtınası, tartışma ve bölümler arası işbirliği ile belirlenmekte; okul kitapçığı, panolar, sözlü ve yazılı duyurular, internet, afiş gibi yollarla yayılımı sağlanmakta; grup çalışmaları, teknoloji destekli eğitimler ile uygulaması gerçekleştirilmekte ve toplantı ve raporlamalarla gözden geçirilmektedir.

Amaç, “kurumsal hafıza” yaratabilmektir. Yaptığı çalışmalarla ulaşmak istediği temel hedef ise kurumla ilgili bilinç oluşturabilmektir.

Her eğitim-öğretim yılı sonunda yapılan stratejik planlama ve öğretmenler kurulu toplantılarında bir sonraki yılın başlamasından önceki ayda yapılması gereken eğitimler ve seminerler planlanmaktadır. Böylece, her öğretmen yeni eğitim-öğretim yılı başında yıllık planlamaya göre ne tür eğitimler alacağını öğrenmiş olmaktadır.

Kuruma yeni katılan eğitimciler ve çalışanlar için planlanan ve uygulanan kapsamlı bir oryantasyon çalışmasıyla öncelikli olarak kurumun politikası, politikalarına uygun olarak geliştirdiği stratejileri, kurumsal değerleri ve kurumun işleyişi ele alınmaktadır.

Her yıl güncellenerek gözden geçirilen Öğrenci-Veli El Kitabında kurumun misyonu, vizyonu ve değerlerinin yanında kurumun eğitime bakışı, eğitim adına gerçekleştirmek istediği öncelikli hedefleri, eğitimci kadrosu ile ilgili bilgileri ve o yıla ilişkin planlanan etkinlikler yer almaktadır (Örneğin; ortak sınav tarihleri ve her derste sorulacak soru sayıları). Öğrenci-veli ve çalışanların politika ve stratejiler hakkında bilinç düzeylerini ölçmek amaçlı veli ve çalışan anketleri kullanılmaktadır.

Örneğin, veli memnuniyeti anketlerinde; yabancı dil eğitiminin yetersizliği ve anadili İngilizce olan öğretmen sayısının azlığı konusu bir iyileştirme fırsatı olarak ele alınarak yapılan bir paylaşım toplantısı sonunda 2012–2013 eğitim-öğretim yılında yabancı öğretmen istihdam edilmesine karar vermiştir.

Eğitim-öğretimin en iyi şekilde yürütülebilmesi için kurumun amaç ve hedefleriyle uyumlu, ulaşılabilir hedefler saptanmakta, hedefler her bölüm ve zümre tarafından girilen derslere uygun biçimde dönemsel olarak belirlenmektedir (Kriter 5d).

Öğretmenler Kurulu toplantıları yılda en az dört kez yapılmaktadır ve her toplantıda bir önceki toplantıda alınan kararlar gözden geçirilmektedir. Bu sayede gerçekleştirilemeyen konular tekrar ele alınmakta ve karşılıklı görüşmelerle gerekli iyileştirmeler yapılabilmektedir. Yapılan kurul toplantılarının tutanakları görevlendirilen iki öğretmen tarafından tutulmaktadır.

Ağustos ayı çalışmalarında öğretmenler; yıllık plan ve zümre planları hazırlıklarının yanı sıra hizmet içi eğitime tabii tutulmakta ve böylece öğretmenlerin yeni eğitim-öğretim yılına yeni ve yaratıcı bilgiler ile girmeleri sağlanmaktadır. Bu eğitimler kapsamında mutlaka dünya ve ülke gündemi ile ilgili oturumlar da yer almaktadır. Bu eğitimlerin amacı öğretmenleri sadece eğitim teknikleri hakkında bilgilendirmek değil aynı zamanda onlara vizyon kazandırmaktır.

Etkinlikler okul yönetimine iletilmekte ve okul yönetimi tarafından uygun görülen etkinliklerden bir takvim oluşturulmaktadır. Bu takvim tüm öğretmen ve ilgili personele iletilmekte ve İnternet sitesinde yayımlanmaktadır.

Kuvvetli Yönler:

1. Politika ve stratejileri çalışan- öğrenci- veli ve topluma duyurmak için kullanılan yöntemler belirtilmiş.
2. “Kurumsal Hafıza” yaratarak kurumla ilgili bilinç oluşturma amacı, böylece uygulama ve süreçleri sağlıklı şekilde yürütmek
3. Her eğitim-öğretim yılı sonunda stratejik planlama ve öğretmenler kurulu toplantılarının yapılması. Böylece bir sonraki yılın gerektirdiği eğitim seminerlerinin planlanması, öğretmenlerin planlamaya göre ne tür eğitim alacaklarını öğrenmeleri

4. Kuruma yeni katılan çalışan ve öğretmenler için oryantasyon çalışmalarında kurum politikası, stratejileri, kurumsal değerleri, kurum işleyişinin ele alınması
5. Her yıl güncellenerek gözden geçirilen öğrenci- veli el kitabında kurum misyon, vizyon, değerleri yanında kurumun eğitim hedefleri, eğitimci kadrosu o yılki etkinlikler, sınavlar ve akademik başarılar da yer almaktadır
6. Öğrenci, veli ve çalışanların politika ve strateji hakkındaki bilinç düzeyinin değerlendirilmesinde veli ve çalışan anketlerinin kullanılması.
7. Veli memnuniyet anketleri sonucu yabancı dil eğitimi yetersizliği üzerinde durulmuş, yapılan paylaşım toplantısı sonucu yabancı öğretmen istihdamına karar verilmiştir
8. Kurumun amaçlarına uyumlu, anlaşılabilir hedeflerin her bölüm ve zümre tarafından girilen derslere uygun biçimde dönemsel olarak belirlenmesi. Eğitim-öğretim yılı başında yapılan öğretmenler kurulu toplantısında bu hedeflerin paylaşılması
9. Her bölüm ve zümrenin kendi içinde seminer toplantıları yapması; çalışmaların kurum politika ve değerleriyle örtüşecek şekilde gözden geçirilmesi, tutanaklandırılması, böylece belirlenen hedeflerin gerçekleşme düzeylerinin saptanabilmesi
10. Öğretmenlere vizyon kazandırmak amaçlı hizmet içi eğitimler verilmesi

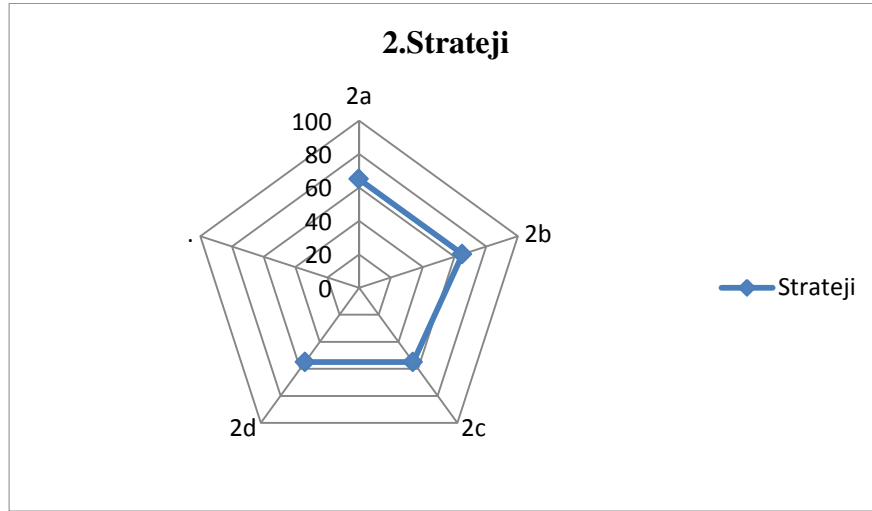
İyileştirmeye Açık Alanlar:

1. Başka kuruluşlarla performans karşılaştırması yapılmamış
2. Birey-ekip yetkелendirmesi konusunda bahsedilmemiş

Tablo 17: 2d Alt Kriteri için Puanlama

YAKLAŞIM	Sağlam Temelli	75	60	Genel Toplam 55
	Bütünleşik	50		
YAYILIM	Uygulama	100	75	
	Sistematiklik	50		
DEĞERLENDİRME VE İYİLEŞTİRME	Ölçme	25	35	
	Öğrenme	25		
	İyileştirme	50		

Tablo 18: Strateji Kriteri için RADAR Grafiği



3.3.3. Çalışanlar

3a. Çalışanlara ilişkin planlar kuruluşun stratejisini destekler. İnsan kaynakları politikalarını oluştururken kurumsal değerlerine bağlı olarak, şeffaflık ve sorumluluk üzerine kurulu adil bir yönetim anlayışını benimsenmekte, kurumun misyonu ve vizyonu da göz önünde bulundurulmaktadır. Buna göre de istihdam edilecek çalışanlar seçerken çeşitli kriterler uygulanmaktadır. İşe alınacak öğretmenin, insan ilişkilerini yönetebilme becerisi ve gücü, çalışacağı kuruma ait olmaya istekli olması, genç öğretmenin yetiştirilebilir olma özelliğine sahip oluşu, ekip çalışmasına yatkınlığı ön planda tutulmaktadır. Kurum, öğretmenin bilgi birikimini, belirtilen yetkinlikler karşılandıktan sonra değerlendirmektedir. Çünkü bilginin öğrenilebilir olduğuna inanılmaktadır.

Kurumsal yönetim ilkeleri doğrultusunda çalışanların yönetimine özel ilgi gösterilmektedir. Her öğretim yılı içinde, akademik sonuçların bir önceki yıl ile karşılaştırması yapılarak kurumun hangi yönde gittiği, öğretim yılı sonunda yapılan öğretmenler kurulu toplantısında değerlendirilmektedir. Yine bu toplantıda; yapılan tüm işlerin gerektirdiği yeterlilikler ve bu işler için istenen sayıda ve nitelikte çalışanın bulunup bulunmadığı konusu analiz edilmekte ve varsa, çalışan ihtiyacı tamamlanmaktadır.

Sürekli değişen ve artan çalışan sayısı ile birlikte, 2011 yılı itibariyle, 108 tam zamanlı, 32 yarım zamanlı veya ders saatine göre anlaşma yapılmış öğretmen, 9'u engelli toplam 50 idari birim çalışanı görev yapmaktadır.

Bir eğitimcinin istihdam edilebilmesi için önce eğitim yöneticilerinin ve ilgili bölüm veya zümre liderinin oluşturduğu birinci komisyonda, sonrasında ise Kurucu Temsilcisi'nin gerçekleştireceği mülakattan geçmesi şeklinde ikili bir mülakat sistemi uygulanmaktadır.

Yapılan oryantasyon çalışmasının geri bildirimlerinin değerlendirilmemesi 2009 yılı Kalite Ödülü saha ziyareti raporunda iyileştirmeye açık bir alan olarak belirtilmiştir. Bu geri bildirimi takip eden dönemde Kalite Kurulu tarafından yapılan gözden geçirme toplantısı çerçevesinde, 2010 yılında başlatılan KİFT çalışmalarının geri bildirim vermek amacıyla da kullanılması kararlaştırılmış ve uygulamaya alınmıştır.

Eğitim yöneticileri için belirlenen kriterler; genç olmak (en fazla 45 yaş), bir yabancı dil bilmek, mesleğinde yetkin ve deneyimli olmak, kurum kültürünü bilmek vb. olarak belirlenmiştir. Ardından bu planlama, tüm okul öğretmenlerinin katıldığı bir toplantı ile öğretmenlere duyurulmuştur. Bunun sonrasında eğitim yöneticisi olarak düşünülen öğretmenler bilgilendirilmiş ve bu planlama konusunda görüşleri alınmıştır. Her yıl sistematik bir şekilde Nisan ayı sonunda tüm öğretmenlere, takip eden öğretim yılında kurumda çalışmayı düşünüp düşünmediği sorulmakta, emekli olacak öğretmenlere de ortalama 3 ay önceden bilgi verilmektedir.

2008–2009 eğitim-öğretim yılı başında oluşturulan “Kalite Kurulu” nun iki yılda bir değiştirilmesi genel ilke olarak kabul edilmiştir.

Öğretmenlerin ve idari personelin okul hakkındaki algılamalarını ölçmek amacıyla 2006–2007 eğitim - öğretim yılından bu yana her yıl bir anket çalışması uygulanmaktadır (Kriter 7a). Bu anketlerin sonuçları, Kurucu Temsilcisi ve yöneticiler tarafından değerlendirilmektedir. Bu anketlerde belirtilen görüşlerden bazıları, iyileştirici bir takım kararlara ilham vermektedir (öğretmenlerin haftalık ders saati sayıları, mekânların düzenlenmesi, materyal temini, özel sağlık sigortası, vb.).

Örneğin yapılan çalışan memnuniyeti anketi sonuçları göz önüne alınarak 2011–2012 eğitim-öğretim yılı başından itibaren ders dolduran öğretmenlere,

doldurdukları ders ücretinin ödenmesi kararına varılmış ve uygulanmaya başlamıştır. Ayrıca resim ve müzik atölyelerinin yetersiz olduğu sonucuna varılarak, yeni yapılan kültür sarayında yeni atölyeler inşa edilmiştir.

Kuvvetli Yönler:

1. İnsan kaynakları politikaları oluşturulurken kurumsal değerlerine bağlı olarak, şeffaflık ve sorumluluk üzerine kurulu adil bir yönetim anlayışı benimsenmekte
2. İnsan kaynaklarına ilişkin politika ve stratejiler belirlenirken misyon ve vizyon da göz önünde bulundurulmakta
3. İstihdam edilecek çalışanlar seçilirken çeşitli kriterlerin uygulanması.
4. Öğretmen işe alınırken öncelikli olarak insan ilişkileri, ekip çalışması, kuruma ait olma isteği gibi özelliklere bakılması, bilgi ve deneyimin 2. planda olması çünkü bilginin öğrenilebilir olduğuna inanılması
5. Gençleşme politikası ile var olan deneyimli öğretmenlerin yanında gençlerin yetiştirilmesi, değişim ve yeniliğe daha çabuk uyum sağlayan genç öğretmenler
6. İşe alımda cinsiyet, yaş, ırk, dil, din, renk, milliyet, etnik köken ayrımcılığı yapılmaması
7. Çalışanların yeterliliği için yöneticiler, birim liderleri ve amirinin, takvim yılı içinde ve öğretim yılı bitiminde, çalışanları denetlemekte ve iş ile ilgili performans sonuçları incelenmekte. Akademik sonuçların bir önceki yıl ile karşılaştırılarak gidişatın değerlendirilmesi, istenen sayı ve nitelikte çalışan olup olmadığının analiz edilmesi, ihtiyacın tamamlanması
8. Üniversiteler ile işbirliği yapılarak referansla gelen iddialı genç öğretmenlerin başvuru formlarının değerlendirilmesi ve çalışanlarla yazılı sözleşme yapılması
9. 2 yılda bir Kalite Kurulu ekibinin değiştirilmesi, çalışanlarla fikir alışverişi yapılarak ekibe yardımcı olmalarının sağlanması
10. 2006'dan beri her yıl anket çalışması uygulanmakta. Anket sonuçları değerlendirilip iyileştirme kararlarının alınması sağlanmakta.
11. 2012-2013 eğitim yılı başından itibaren öğretmenlere doldurdukları ders ücretinin ödenmesi, resim müzik atölyelerinin yeni kültür sarayında inşa edilmesi, çalışan memnuniyet anketi sonuçları ile birlikte uygulamaya alınmıştır.

İyileştirmeye Açık Alanlar:

1. Çalışanlardan beklenen performans düzeylerinin tanımlanması konusunda yeterli bilgi verilmemiş
2. Çalışanların katılımını sağlama konusu yetersiz

Tablo 19: 3a Alt Kriteri için Puanlama

YAKLAŞIM	Sağlam Temelli	75	75	Genel Toplam 60
	Bütünleşik	75		
YAYILIM	Uygulama	75	75	
	Sistematiklik	75		
DEĞERLENDİRME VE İYİLEŞTİRME	Ölçme	25	25	
	Öğrenme	0		
	İyileştirme	50		

3b.Çalışanların bilgi birikimleri ve yetenekleri geliştirilir. Çalışanlar müfredat ve görev tanımlarındaki kriterlerle yetinmeyip araştırmaya yönelik ve toplumsal yarar sağlayabilecek çalışmalar hazırlayarak (proje hazırlama, matematik yarışması, fen bilimleri yarışması, soru bankaları ve özgün sınavlar) üretkenliği arttırmaya çalışmaktadır. Kurum da bu anlamda çalışanlarına destek olmak amacıyla dış eğitim, konferans, seminer gibi pek çok araçtan yararlanılması için gerekli kaynakları ayırmaktadır. Milli Eğitim Bakanlığı tarafından yapılan teftişler sonucunda yazılan raporlarda, bölümlerin yaptığı planlar ve çalışmalardan övgü ile bahsedilmektedir. Tefriş Raporları Tablo 12.2’de verilmiştir.

Haziran 2007 tarihinde bir hafta süreliğine ilköğretim eğitim yöneticileri, dört sınıf öğretmeni ve iki İngilizce öğretmeninden oluşan bir ekip, “*okul öncesi ve 1.-3. sınıflarda farklı eğitim sistemlerini öğrenme metotları*” konusunu araştırmak için İngiltere’deki okulları ziyaret ederek beş gün süreyle incelemelerde bulunmuştur. Burada edinilen bilgiler, takip eden eğitim öğretim yılının başında bir rapora dönüştürülerek tüm öğretmenlerle paylaşılmış ve hazırlanmış olan rapor, elde elden bilginin ülke genelinde paylaşılması amacıyla Milli Eğitim Müdürlüğüne de gönderilmiştir.

Öğretmenlerin deneyimlerden öğrenme, seminerlerden öğrenme, ziyaretlerden öğrenme gibi konularda serbestçe hareket edebilmesi sağlanmaktadır.

Seminer uygulamaları 3 yıldır devam etmektedir.

Her sınıf ve her bölüm içinde yapılan zümre toplantılarında genellikle her bölüm ve zümre kendi içinde yıl boyunca ulaşmak istediği hedefleri belirlemekte ve yılsonunda da bu hedefleri ne kadar gerçekleştirdiğini değerlendirmektedir. Gerçekleştirilemeyen hedefler, nedenleriyle birlikte raporlanarak eğitim yöneticisine sunulmaktadır.

Seminerler diğer öğretmenler için de bir öğrenme ortamı oluşturmaktadır. Bu seminerlere katılan her öğretmen seminer dönüşü bir rapor hazırlamakta ve bu rapor, okulun İnternet sayfasında tüm paydaşların kullanımına açık tutulmaktadır. Böylece bilgi paylaşımı okul ile sınırlı kalmayıp okul dışı paydaşların da bundan yararlanmaları sağlanmış olmaktadır.

Kurumsal başarının tanınması ve takdir edilmesi amacıyla öğretmenleri içeren bir performans değerlendirme sistemi uygulanmaktadır. Bu sistem yöneticilerin, öğretmenleri denetlemesine dayanmaktadır. Yöneticiler yılın belirli dönemlerinde öğretmenleri denetlemekte ve bulgularını performans değerlendirme formuna kaydetmektedir. Daha sonra da bir değerlendirme yapılarak öğretmenlere sözlü geri bildirim verilmektedir. Bu değerlendirmede genel olarak misyon, vizyon ve değerlere yönelik çalışmaların irdelenmesinin yanı sıra öğretmenlerin mesleki performansları ve gelişme durumları da dikkate alınmaktadır. Performans değerlendirme sisteminde kullanılan kriterler:

Tablo 20: Performans Değerlendirme Kriterleri

• Bireysel gelişimine katkıda bulunması • Kurumsal gelişime katkıda bulunması • Liderlik ve yöneticilik yeteneği • Öğrencileri motive edebilme becerisi • Değerlendirmede objektifliği • Planlama yapma ve planlı çalışma alışkanlığı • Zamanı iyi kullanma başarısı • Çalışma ortamını yaşanılır kılma isteği ve uygulaması • İletişim (diyalog) becerisi • İşbirliği yapmada (ekip çalışmasında uyum) istekliliği • Nazik ve yapıcı tutumu • Nöbet görevlerini başarı ile yürütme sorumluluğu
• Dönem hedeflerine ulaşma yüzdesi • Ulaşılamayan hedefler ve gerekçeleri • Gelecek dönem için hedefler

Kuvvetli Yönler:

1. Araştırmaya yönelik ve toplumsal yarar sağlayabilecek çalışmalar hazırlamak
2. Dış eğitim, konferans, seminer gibi araçlardan yararlanılması için gerekli kaynağın ayrılması. MEB’ in teftişleri sonucu raporlarında plan ve çalışmalardan övgü ile bahsetmesi
3. İngiltere’deki okulları ziyaret ederek öğretmenlerin incelemelerde bulunması, öğrenilen bilgilerin raporlanarak diğer öğretmenlerle paylaşılması
4. Her sınıf ve her bölüm için yapılan zümre toplantılarında hedeflerin ne kadar gerçekleştirildiğinin değerlendirilmesi ve gerçekleştirilemeyen hedeflerin nedenleriyle birlikte raporlanarak yöneticiye sunulması
5. Yöneticilerin, öğretmenleri denetlemesine dayanan performans değerlendirme sisteminin uygulanması

İyileştirmeye Açık Alanlar:

1. Çalışan performansını değerlendirme konusunda yalnızca “öğretmen” performansının değerlendirilmesi, personel için de uygulaması yapılabilir
2. Eğitim planlarının gelecekte ihtiyaç duyulacak beceri ve yetenekler doğrultusunda planlanması hakkında bilgi verilmemiş
3. İngiltere okullarını ziyaret sonucu edinilen bilgi paylaşımı mevcut ancak öğrenilen bilgi iyileştirme/yenileştirme için kullanılmamış

Tablo 21: 3b Alt Kriteri için Puanlama

YAKLAŞIM	Sağlam Temelli	75	60	Genel Toplam 65
	Bütünleşik	50		
YAYILIM	Uygulama	100	100	
	Sistematiklik	100		
DEĞERLENDİRME VE İYİLEŞTİRME	Ölçme	50	35	
	Öğrenme	50		
	İyileştirme	0		

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

“Çalışanların Kesintisiz Eğitimi” prensibinden hareketle, çalışanların kendi başlarına

karar verebilmesi ve yetkelendirilmesi amacı ile çeşitli etkinlikler planlamakta gerçekleştirilmektedir. Etkinlikler listesi tabloda verilmiştir.

Tablo 22: Seminerler

Yıllar	Alınan seminerler
2008–2009	İnsan Yönetimi ve Zirvesi Fuarı
	Yabancı Diller İçin Ortak Ölçüler
	Avrupa Dil Portfolyosu ve Yabancı Dil Öğrenimi
2009–2010	Temel Bilgisayar VE ÖSYS İşlemleri
	Özdeğerlendirme
	Müşteri Memnuniyeti Yönetimi
	Eğitim Yönetimi
	Değişimin Anahtarı Kimin Elinde?
2010–2011	Eleştirel Düşünme
	AB Vizyonu, Türkiye’de Eğitim
	Okullarda Pozitif Rehberlik Semineri
	Özel Okullar Birliği Sempozyumu

Öğrencilerin TÜBİTAK yarışmalarına ve bilim olimpiyatlarına katılması için ortam hazırlanmaktadır. Katılım, okul öğretmenlerinin yarışmalara katılacak öğrencilere rehberlik etmesi ve bu rehberliğin üniversite elemanlarınca verilmesi şeklinde desteklenmektedir. Projeye katılım öğretmenlerin yaptığı sınav sonucuyla belirlenmektedir. 2006 yılından beri sürdürülen bu etkinliklerde üniversite elemanları tarafından sağlanan destek yalnızca lise öğrencileri için geçerliydi. Matematik Bölümü’nün önerisi ile Kurucu Temsilcisi tarafından alınan bir kararla 2011 yılından itibaren ilköğretim öğrencilerine de üniversite elemanları tarafından destek verilmesine başlanmıştır.

Okul içerisinde oluşturulmuş olan Kalite Kurulu 2008 yılında ödül alındıktan sonra 3 yıl görevlerine devam etmiş olup, 2011–2012 eğitim öğretim yılının başında bayrak teslimi yaparak yeni Kalite Kurulu’na devretmiştir.

Kuvvetli Yönler:

1. Yenilikçi ekip çalışmaları doğrultusunda zümre öğretmenler kurulu, disiplin kurulu, zümre başkanları kurulu, şube öğretmenler kurulu ve kalite kurulu oluşturulmuştur
2. Çalışanların kesintisiz eğitimi prensibi doğrultusunda seminer, sempozyum gibi etkinliklere katılımın 4 yıldır sürdürülüyor olması
3. Öğretmen ve öğrencilerin çalışmalara ve bilimsel gelişim etkinliklerine katılımı amacıyla, TÜBİTAK yarışmaları ve bilim olimpiyatlarına katılımın sağlanması. Yarışmalara katılacak öğrencilere öğretmenlerinin rehberlik yapması.
4. Okulun kalite kurulunun 3 yıl görev yaptıktan sonra yeni kalite kurulunun kurulması

İyileştirmeye Açık Alanlar:

1. Çalışanların misyon- vizyon-amaçlarla yön birliği içinde olmasını sağlayacak ifadeye yer verilmemiş
2. Çalışanların karşılaştıkları güçlükleri yaratıcılık kullanarak aşılması, açık fikirlilik ile ilgili örneklerle yer verilmemiş.

Tablo 23: 3c Alt Kriteri için Puanlama

YAKLAŞIM	Sağlam Temelli	75	35	Genel Toplam 50
	Bütünleşik	0		
YAYILIM	Uygulama	100	100	
	Sistematiklik	100		
DEĞERLENDİRME VE İYİLEŞTİRME	Ölçme	25	15	
	Öğrenme	0		
	İyileştirme	25		

3d. Çalışanlar kuruluşun tümünde etkili iletişim kurar. Kurum misyonu, vizyonu ve değerleri doğrultusunda istenilen sonuçlara ulaşabilmek için çalışanlar arasında ve çalışanlarla kurum arasında etkili bir iletişim olması gerektiğine inanmıştır.

İletişim gereksinimleri genel olarak veli anketlerinden, öğrenci anketlerinden ve çalışan anketlerinden elde edilen bilgiler doğrultusunda belirlenmektedir. Sınıf öğretmenleri her eğitim-öğretim yılının başında yaptıkları ilk veli toplantısı sonrasında velilerden telefon numaralarını, e-posta adreslerini ve meslek bilgilerini alarak bir tablo oluşturmaktadırlar. Bu oluşan tablo derse giren diğer öğretmenlere ve velilere dağıtılmaktadır.

Veli ve öğrenci beklentileri ile kurum çalışanlarının görüşleri doğrultusunda açık, şeffaf ve etkili bir iletişim politikası oluşturmak amacıyla yapılan faaliyetlerden birisi kurum genelinde işletilen yerel bilgi işlem ağıdır. Çalışanlar bu sistem ile açık, güven içerisinde her türlü konuda istek ve düşüncelerini dile getirebilmekte, bilgi paylaşımında bulunabilmektedir. Ayrıca, kurumda velilerin ve öğrencilerin de kullanımına açık olan Okul internet iletişim sistemi ile öğretmenler, öğrenciler hakkındaki bilgileri sisteme girmekte, böylece her öğretmen diğer öğretmenlerin öğrenciler hakkındaki görüşlerine, ders durumlarına ve ihtiyaç duydukları diğer bilgilere anında ulaşabilmektedir.

Yerel ağı ve iletişim sisteminin yanı sıra, kurumda uygulanmakta olan açık kapı politikası ile tüm çalışanlar, kurum yöneticileri ile istedikleri anda iletişime geçebilmekte, böylece kurum içinde yatay bir iletişim ortamı sağlanmaktadır.

2011–2012 eğitim öğretim yılına girerken gözden geçirilerek yenilenen ve sürekli canlı tutulan İnternet sayfası ve yine her yıl güncellenerek yazılan “Öğrenci - Veli El Kitabı” ve internet sisteminde yer alan dilek ve öneri bölümü hem çalışanların hem de çalışanlarla velilerin iletişimini güçlendirmektedir.

2011–2012 eğitim öğretim yılının başında Kalite Kurulu’nun yaptığı genel değerlendirme toplantısında, çalışanların almış olduğu eğitimlerin ve sağladığı bilgi birikimlerinin diğer çalışanlara aktarılmasında yapısal bir yaklaşımın kullanılmadığı belirlenmiştir. Kurumun iyileştirmeye açık bir alanı olarak kabul edilen bu durumun iyileştirilmesi için bir çalışma başlatılmış ve eğitim alan kişilerin, kendi zümre saatlerinde, zümrelerine bu bilgi aktarımını yapması yönünde karar alınmıştır. Bunun dışında öğretmenlerin katıldığı seminer, sempozyum ve kongre gibi etkinliklerden edindikleri bilgiler paylaşım amacıyla okulun yerel ağında yayımlanmaktadır.

Kuvvetli Yönler:

1. Misyon- vizyon ve değerler doğrultusunda etkili bir iletişimin gerekliliğinden dolayı iletişim planı hazırlanması
2. İletişim gereksinimleri veli-öğrenci- çalışan anketlerinden elde edilen bilgiler doğrultusunda belirlenmekte
3. Veli-öğrencilerle iç içe çalışma ortamı, iletişim gereksinimlerinin belirlenmesine olanak sağlıyor
4. Açık, şeffaf, etkili iletişim için kurum genelinde yerel bilgi işletim ağı kullanılıyor
5. Dilek ve öneri bölümü kullanıma sunulmuş, açık kapı politikası ile yatay bir iletişim ortamı sunulmakta
6. Şube öğretmenler kurulu toplantıları, zümre toplantıları, hizmet içi eğitimler gibi bilgi paylaşım toplantılarıyla kurum değerlendirilip gerekli kararlar alınmakta.
7. Çalışanların aldıkları eğitimlerden öğrendikleri bilgilerin paylaşımı konusu iyileştirmeye açık alan olarak görülmüş ve düzeltme uygulamasına geçilmiş

İyileştirmeye Açık Alanlar:

1. Misyon- vizyon- değer ve amaçların anlaşılması için çalışanlara açıkça ifade edilmiş yön ve stratejik odağın duyurulması konusunda bilgi verilmemiş
2. Çalışanların kuruluş başarısına katkısı konusunda örnek verilmemiş

Tablo 24: 3d Alt Kriteri için Puanlama

YAKLAŞIM	Sağlam Temelli	75	75	Genel Toplam 60
	Bütünleşik	75		
YAYILIM	Uygulama	100	60	
	Sistematiklik	25		
DEĞERLENDİRME VE İYİLEŞTİRME	Ölçme	50	50	
	Öğrenme	50		
	İyileştirme	50		

3e. Çalışanlar takdir edilir, tanınır ve gözetilir. Kurumsal değerlerde yer aldığı üzere çalışanlar birey olarak kabul edilmektedir. Tüm çalışanlara özel sağlık

sigortası yaptırılmış, ayrıca revir hizmetleri de sağlanmaktadır Çalışanlar bu konudaki memnuniyetlerini çalışan memnuniyeti anketlerinde belirtmektedir.

Çalışanların tamamının ulaşım ve öğle yemeği gereksinimleri kurum tarafından karşılanmaktadır. Sosyal ve kültürel faaliyetleri özendirmek amacıyla mesai saatleri dışında da bu hizmetler verilmektedir.

Çalışanların birbirleriyle iyi vakit geçirmek, iletişimini güçlendirmek amacıyla yıl içerisinde yapılan tiyatro gösterileri, özel geceler, konserler, okul şenliği, mezuniyet yemeği, kep giyme töreni gibi organizasyonlara katılım sağlanmaktadır. Her yıl Mayıs ayında yapılan bu etkinliklerin yanında kep giyme törenleri, Mezunlar Derneği'nin düzenlediği geleneksel kahvaltılı buluşmalar, Şubat ayı içerisinde mezun öğrenciler ile buluşmalar ve eğitim öğretim yılı bitiminde düzenlenen moral yemekleri de bu birlikteliği güçlendiren etkinliklerdendir.

Halkla İlişkiler Birimi her ay tüm çalışanlara il içinde gerçekleştirilen kültürel etkinlikleri içeren bir bülteni e-posta yoluyla ulaştırmaktadır. Çevre ve toplumsal sorumluluk kazanmak amacıyla çalışanlar, ekip halinde, kardeş okul seçerek yardımda bulunma, Orman Vakfı ile iletişime geçerek fidan alma ve yeni bir orman yaratma, öğrenci okutma gibi etkinlikler yapmaktadır. Tüm törenlerin düzenli bir biçimde yapılması için bir prosedür hazırlanmıştır.

Kuvvetli Yönler:

1. Ücretlendirmede adaletli davranılması, kurumsal değerler doğrultusunda çalışanların birer birey olarak görülmesi
2. Tüm çalışanlara özel sağlık sigortası, revir ve ilaç sağlanması, sonuçların memnuniyet anketlerinde geri bildirim olarak alınması.
3. Çalışanların ulaşım ve öğle yemeği gereksinimlerinin karşılanması
4. Okul spor tesisi ve sağlık ünitesinden ücretsiz olarak faydalanılması, sınırsız internet ve kütüphane hizmetleri
5. Çalışanların birbirleriyle iyi vakit geçirmeleri ve iletişimlerini güçlendirmek için çeşitli etkinlikler düzenlenmesi
6. Halkla ilişkiler birimi tarafından her ay çalışanlara il içinde gerçekleştirilen kültürel etkinlikleri içeren bir bültenin e-posta ile ulaştırılması

7. Çevre ve toplumsal sorumluluk kazanmak amacıyla çalışanların ekip halinde kardeş okul seçerek bu okula yardımda bulunulması, Orman Vakfı ile iletişime geçilerek fidan alma uygulaması
8. Tüm törenlerin düzenli bir şekilde gerçekleştirilmesi için prosedür hazırlanmış

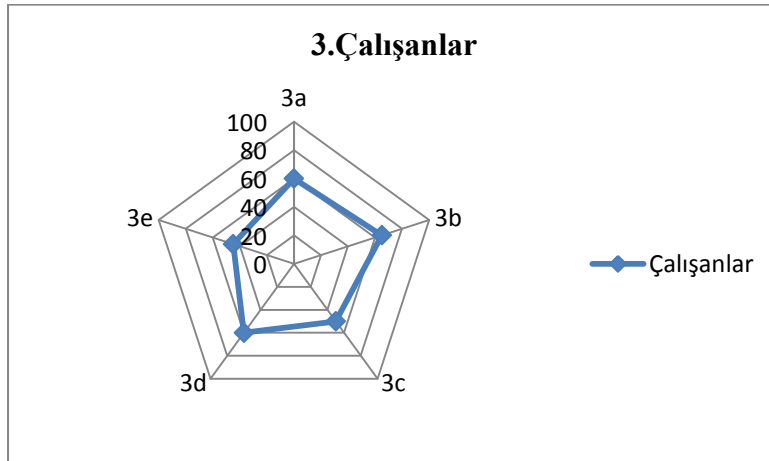
İyileştirmeye Açık Alanlar:

1. Çalışanların çeşitliliğinin sağlanması konusunda bilgi verilmemiş
2. Ücretlendirme ve diğer uygulamaların strateji ve politikalarla uyum içinde olduğunu gösteren bilgi verilmemiş

Tablo 25: 3e Alt Kriteri için Puanlama

YAKLAŞIM	Sağlam Temelli	75	60	Genel Toplam 45
	Bütünleşik	50		
YAYILIM	Uygulama	100	60	
	Sistematiklik	25		
DEĞERLENDİRME VE İYİLEŞTİRME	Ölçme	50	15	
	Öğrenme	0		
	İyileştirme	0		

Tablo 26: Çalışanlar Kriteri için RADAR Grafiği



3.3.4. İşbirlikleri ve Kaynaklar

4a. İşbirliği yapılan kuruluşlar ve işbirlikçiler sürdürülebilir yarar sağlamak için yönetilir. Kurum, misyonu ve vizyonu ile uyumlu olan diğer kuruluşlarla işbirliği yapmayı temel bir felsefe olarak benimsemiştir. Misyonda yer alan “...dünyanın her yerinde rahatlıkla yaşayabilecek, ulusal değerlerine bağlı, geleceğin güvenilir liderlerini yetiştirmek” ilkesi adına üniversitelerle yapılan işbirliği neticesinde ekonomi konulu dersin müfredata eklenmesi sağlanmıştır. TÜBİTAK projesi için toplam 18 öğretim üyesi öğrencilere danışmanlık yapmaktadır. Yine bu işbirliği ile lise öğrencilerine üniversite ve meslek tanıtımı yapılması için üniversitelere gezi ve tanıtım programları düzenlenmektedir. Geçtiğimiz 5 yıl boyunca bu programa katılan öğrenci sayısı ve üniversiteler belirtilmiştir.

Seminerlerin düzenlenmesi, konferans salonunun kullanımı, eğitim ve öğretimin uygulanmasına yönelik bilgi paylaşımı ve eğitim öğretimin denetlenmesine yönelik çalışmalar İl ve İlçe Milli Eğitim Müdürlükleriyle yapılan işbirliklerindendir.

Sivil toplum kuruluşları ile, dar gelirli ailelerin çocuklarına eğitim desteği vermek amacıyla her yıl düzenli olarak işbirliği yapılmaktadır. Bu proje kapsamında geliştirilen sorumluluk projesi ile lise 1. Sınıf öğrencileri işbirliği yapılan sivil toplum kuruluşuna ait özel eğitim tesisinde bölge okullarında okuyan öğrencilere eğitim desteği vermekte ve ortak projeler yürütmektedir. Görevli öğrencilere toplum hizmeti sertifikası verilmekte, ayrıca birçok sivil toplum kuruluşları için de çeşitli kampanyalar düzenlenmektedir. Bu kampanyalara ilişkin olarak, 2009 yılında bedensel ve zihinsel engellileri güçlendirme vakfına ve 2011 yılında Mehmetçik vakfına yapılan bağış kampanyaları, kermeslerden elde edilen gelirler ile kardeş okullara yapılan bağışlar örnek olarak verilebilir. Uygulama 3 yıldır sürdürülmektedir.

Tarım il müdürlüğü, çiftçi eğitim ve yayın şube müdürlüğü, ilçe zeytincilik enstitüsü müdürlüğü gibi kurumlarla yapılan işbirliği sonucunda elde edinilen bilgi birikimi ile 2007- 2008 eğitim öğretim yılında bir grup 7. Sınıf öğrencisinin gerçekleştirdiği proje kapsamında okulun bahçesindeki zeytinler toplanarak yeşil ve

siyah zeytin yapımı öğrenilmiştir. Yapılan ekolojik ürünler kermesinden elde edilen gelirler ile kardeş okula bilgisayar bağışı yapılmıştır. Aynı proje kapsamında yurtdışındaki bir lise ile yapılan işbirliği sonucu kitap oluşturulmuştur. Bu proje kapsamında iki okul karşılıklı olarak ziyaret edilmiş ve yurtdışındaki bir üniversitenin düzenlediği “Avrupa Gençlik Ekoloji Yarışması”nda jüri özel ödülüne layık görülmüştür. Yine yurtdışındaki üniversitelerle gerçekleştirilen işbirliği kapsamında dil gelişim projesi ile öğrenciler gittikleri ülkenin dilini öğrenmek üzere 2 hafta süreli dil eğitimi almıştır.

2008 yılından bu yana okul rehberlik birimi velilere yönelik ayda bir kez olmak üzere çeşitli konularda eğitim seminerleri düzenlemektedir.

2008-2009 eğitim öğretim yılı sonu yapılan veli memnuniyet anketleri sonucu yemeklerin soğuk sunulması şikayeti üzerine, bu süreç gözden geçirilmiş olup işbirliği yapılan tedarikçi değiştirilmiştir. Öğrencilerin güvenli ulaşımının sağlanması için mevcut ulaşım firması ile dört yıldan beri işbirliği yapılmaktadır.

Kuvvetli Yönler:

1. İl-ilçe Milli Eğitim Müdürlüğü ile işbirliği doğrultusunda seminerler, konferanslar, salon kullanımı, uygulamaya yönelik bilgi paylaşımı, eğitim denetlemesine ilişkin çalışmalar; örneğin 2010 bilgi olimpiyatları seminerleri yapılmaktadır.
2. Yurtdışındaki bir üniversite ile yapılan işbirliği misyonda yer alan ifade ile uyum içerisindedir. Müfredata ekonomi konulu dersin eklenmesi için çalışmalar gerçekleştirilmiş.
3. TÜBİTAK için çeşitli üniversitelerden gelen öğretim üyelerinin öğrencilere danışmanlık yapması ve tüm bu işbirliklerinin 3 yıldır sürdürülüyor olması
4. Kardeş okul projesi kapsamında, her yıl bazı okullara bağış yapılması
5. Sivil toplum kuruluşlarıyla yapılan işbirliği çerçevesinde her yıl düzenli olarak lise 1. Sınıf öğrencilerinin özel eğitim tesislerindeki öğrencilere eğitim desteği vermesi
6. Türkiye Özel Okullar Birliği Derneği tarafından her yıl Antalya'daki seminerlere katılım

7. Okulun bahçesinin korunması için ilgili kurumlarla gerçekleştirilen işbirlikleri, aynı işbirliği doğrultusunda okuldaki zeytin ağaçlarının korunması amaçlı işbirliklerinden elde edinilen bilgi birikimi ile zeytin üretimi gerçekleştirmeleri.
8. Yurtdışındaki üniversitelerle gerçekleştirilen işbirliği kapsamında 2 hafta süreli dil gelişim projesi
9. Veli memnuniyet anket sonuçlarının değerlendirilerek soğuk yemek sorununun çözülmesi
10. 4 yıldır süren tedarikçi işbirliği ile öğrencilere sağlanan güvenli ulaşım

İyileştirmeye Açık Alanlar:

1. Yaygın ilişki ağlarının oluşturulması gerek
2. İşbirliği yapılan kurumlarla ilişkilerin güven, saygı ve açıklık çerçevesinde olduğu konusunda bilgi verilmemiş

Tablo 27: 4a Alt Kriteri için Puanlama

YAKLAŞIM	Sağlam Temelli	50	50	Genel Toplam 65
	Bütünleşik	50		
YAYILIM	Uygulama	100	100	
	Sistematiklik	100		
DEĞERLENDİRME VE İYİLEŞTİRME	Ölçme	0	40	
	Öğrenme	75		
	İyileştirme	50		

4b. Finansal kaynaklar sürdürülebilir başarıyı güvence altına alacak şekilde yönetilir. Finansal kaynaklar belirlenirken özellikle misyon vizyon ve kurumsal değerlere hizmet edecek şekilde düzenlemeler yapılmaktadır. Finansal kaynaklar kurumun teknolojik donanımları için düzenlenirken değerlerde yer alan bilimselliği uygulama düşüncesini temel almaktadır. Okulun finansal kaynakları olarak, öğrencilerden alınan eğitim, yemek ve servis ücretleri; kantin kira gelirleri; okul spor tesisi kira ve üyelik gelirleri; okul mağazası gelirleri ve konferans salonu kira gelirleri belirlenmiştir. Giderlerdeki artış oranı son iki yılda, 2009-2010 dönemi için %12.5 den sonraki dönem 12.7’ e çıkmış, ancak okul ücretleri ortalama artış oranı aynı dönem için %13,22’den %10,94’e düşmüştür.

Çalışan ücretlerinde yapılan yüzdesel artışlar, bugüne kadar daima TÜFE değerlerinin üzerinde tutulmuştur. Muhasebe müdürlüğü tarafından yapılan raporlamalar her ay en az bir defa gözden geçirilmektedir. Sapma durumunda nedenleri araştırılmakta ve mümkün olan finansal tedbirler alınmaktadır (Şekil 3.11).

Muhasebe Müdürlüğü tarafından her ayın ilk 10 günlük dönemi gelir ve giderler değerlendirilerek aylık rapor çıkartılmakta, bu raporlarda bütçe değerleri ile gerçekleşen değerlerin karşılaştırmalı sonuçları yer almaktadır.

Finansal tablolar en fazla üç ayda bir Yönetim Kurulu toplantılarında gündeme alınmakta, tabloların basit ve anlaşılabilir çerçeveye oturtulması sağlanmakta, değişiklikler ve iyileştirmeler bu tabloların analizinden sonra kararlaştırılmaktadır.

Kuvvetli Yönler:

1. Finansal kaynaklar belirlenirken öncelikle misyon-vizyon ve değerlere hizmet edecek şekilde düzenlemeler yapılmakta. Değerlerde yer alan bilimselliği uygulama düşüncesi
2. Okulun finansal stratejisi belirlenirken, kurumun gelir gider dengesi kadar ailelerin satın alma güçlerinin de gözetilmesi. Sabit yatırımlar öğrenci ücretlerine yansıtılmamış
3. Giderlerdeki artış oranının enflasyonun üzerinde seyretmesinin nedeni, öğrencilerin aldıkları eğitim hizmetlerinde kısıtlamaya gidilmemesi. Giderlerdeki artışların belirtilmesi
4. Çalışanları ücretleri ekonomik krize rağmen TÜFE değerlerinin üzerinde tutulması
5. Her yıl tahmini yıllık bütçe hesaplaması, her ay finansal sonuçların gözden geçirilmesi, sonuçlara göre iyileştirme çalışmaları
6. Gözden geçirmeler için finansal tabloların oluşturulması, oluşturulan tabloların basit ve anlaşılır olması.

İyileştirmeye Açık Alanlar:

1. Giderlerdeki artış oranının enflasyon üzerinde seyretmesi konusunda çözüm aranmalı
2. Kaynakların etkili ve verimli kullanımı için tasarlanan süreçlerden bahsedilmemiş

Tablo 28: 4b Alt Kriteri için Puanlama

YAKLAŞIM	Sağlam Temelli	75	75	Genel Toplam 60
	Bütünleşik	75		
YAYILIM	Uygulama	100	85	
	Sistematiklik	75		
DEĞERLENDİRME VE İYİLEŞTİRME	Ölçme	25	15	
	Öğrenme	0		
	İyileştirme	25		

4c. Binalar, donanım, malzemeler ve doğal kaynaklar sürdürülebilir şekilde yönetilir. Öğrencilerin, çalışanların ve diğer paydaşların ihtiyaçları doğrultusunda kurumun fiziki koşullarında sürekli yeni düzenlemeler kurumun politikası ve değerleri göz önünde bulundurularak yapılmaktadır. Temel değerlerden biri olan “insani ihtiyaç ve zorunlulukları gözetmek” değerine bağlı kalınarak okula, çevreye ve insanlığa ait bütün eşyaları ve kaynakları özenle kullanmak üzere stratejiler belirlenmektedir.

2008-2009 eğitim-öğretim yılı itibariyle yeni spor tesisinin, 2011-2012 yılı itibariyle de kültür sarayının hizmete girmesi kurumun kültürel, sosyal ve akademik unsurları göz önüne aldığına örnek olarak verilebilir.

Amaca uygun hizmeti ve ürünü verecek tedarikçiler bire bir görüşme yapılarak seçilmektedir. Çalışacak tedarikçiler seçilirken yöntem olarak ürün örnekleri alınmakta ve bir süre kullanılmaktadır. Tedarikçiler düzenli olarak gözlenmektedir. Bina ve demirbaş malzemelerin bakım ve onarımları kurumca oluşturulan “yıllık bakım cetveline” göre yapılmaktadır.

Olası bir deprem felaketi karşısında kurumda çeşitli eğitici uygulamalar verilmektedir. Okul binası genel temizliği, kurum personeli tarafından yapılmakta

olup tuvaletlerde çeşitli maddelerin atılmaması için yönlendirici duyurular bulunmakta ve tuvalet temizliği kontrol çizelgesi ile günde sekiz kez izlenmektedir.

Fiziki donanımda yapılması düşünülen yenilikler ve iyileştirmeler toplumsal duyarlılık düşüncesine hizmet etmektedir. 3 yıldır düzenli şekilde geri dönüşüm amaçlı hurda kağıt satışı ile hem çevresel duyarlılık korunmakta, hem de küçük de olsa kuruma ekonomik katkı sağlanmaktadır (Şekil 5.3).

Çevresel duyarlılık için 3 yıldır sürdürülen geri dönüşüm amaçlı hurda kağıt satışı uygulanmaktadır. Kağıt ve toner kullanım miktarları haftalık aralıklarla takip edilmektedir.

Çevre bilinci oluşturmak hedefine hizmet etmek amacıyla okulun bahçe bakımına özen gösterilmektedir. Öğrencilerin bahçede ayrılan deneme bölümünde doğal koşullarda meyve ve sebze yetiştirmeleri teşvik edilmekte, her yıl değişik sebze ve meyve üretimi gerçekleştirilmektedir.

Kuvvetli Yönler:

1. Temel değerlere bağlı kalınarak okula, çevreye ve insanlığa ait bütün kaynakların özenle kullanılması üzerine stratejiler belirlenmekte
2. Fiziki donanım oluşturulurken öncelikle kültürel, sosyal, akademik unsurlar üzerinde durulmakta
3. Amaca uygun hizmet ve ürünü verecek tedarikçiler bire bir görüşme ile seçilmekte, tedarikçiler düzenli olarak gözlenmekte
4. İdare amirinin bina ve bahçeyi her gün denetleyerek basit onarım ve bakımları belirlemekte ve bunların uygulamasını yıllık bakım cetveli kullanarak sağlamakta
5. Bina dış cephesine cephe kaplaması yapılarak ısı yalıtım ile yakıt tasarrufu sağlanmış ve binaların kullanım ömürleri uzatılmış
6. Bina, makine, teçhizat, elektronik ürünler ve her türlü riske karşı sigorta yapılması
7. Her katta toplam 18 kat görevlisi hizmet vermekte, kontrol çizelgesi ile günde 8 kez tuvaletlerin temizliği yapılmakta

8. Fiziki donanım için düşünölen yenilik ve iyileştirmelerin toplumsal duyarlılık düşünöesine hizmet etme çerçevesinde örneğın kalorifer yakıt filtrasyonu, pil-kağıt toplama kampanyaları 3 yıldır gerçekteştirilmekte
9. Çevre bilincini hedefine hizmet etmek amaçlı okul bahçesinin bakımı, öğrencilerin doğıal koşullarda meyve ve sebze üretmesinin sağılanması, her yıl meyve- sebze üretimi.

İyileştirmeye Açık Alanlar:

1. Etkinliklerin toplum ve çalışanlar üzerindeki olumsuz etkilerini ölçme ve yönetme konusunda yapılmış bir çalışma yok.

Tablo 29: 4c Alt Kriteri için Puanlama

YAKLAŞIM	Sağlam Temelli	50	60	Genel Toplam 70
	Bütünleşik	75		
YAYILIM	Uygulama	100	100	
	Sistematiklik	100		
DEĞERLENDİRME VE İYİLEŞTİRME	Ölçme	100	50	
	Öğrenme	0		
	İyileştirme	50		

4d. Teknoloji, stratejinin yaşama geçirilmesini destekleyecek biçimde yönetilir. Çağın modern teknolojik gelişmelerini takip edebilen ve her türlü değışimi yakalayabilen bireyler yetiştirmek, böylelikle farklılık yaratmak, özgür ve yaratıcı düşünmeyi desteklemek kurumsal değıerleriyle birebir örtüşen bir durumdur.

Kat görevlilerinden idare amirine kadar her bir birimde görev alan kişiler ihtiyaçlarını belirlemekte ve idare amirine ileilmektedir.

Var olan teknolojik gelişmelerden en üst düzeyde yararlanmak amacıyla kurumun tüm birimlerinde bu konuda yenilikçi iyileştirmeler yapılmaktadır. Kurum içi iletişimin ve bilgi alışverişinin sağılıklı ve güvenli yürütölmesinde var olan iletişim teknolojisi büyük önem taşımaktadır. Okul internet uygulaması kurum içi ve kurum dışı iletişim teknolojisine örnek olarak verilebilir. Teknolojilerin güncellenmesi gerekliliğı ile satın alınan bilgisayarla dört ile beş yıl içinde üst donanımla yenilenmektedir.

Okulda harcamalar için (yemekhane, kantin ve kafeterya alışverişleri) 2006 yılından itibaren kart sistemine geçilmiştir. Para yerine kartla da alışveriş yapılabilir. Veliler yine bu sistem üzerinden öğrencilerin harcamalarını kontrol edebilmekte ve günlük limit vererek bunların takibini İnternet üzerinden yapabilmektedir. Aynı kart, öğrencilere okulun ilköğretim ve lise binalarının koridorlarında bulunan kart okuyucular aracılığı ile not bilgilerini ve devamsızlık durumlarını öğrenebilme imkânı da sağlamaktadır.

Çalışanların görevleri gereği ihtiyaç duyabileceği düzeyde bilgisayar kullanması için bu konuda eksiği olanlara yeni eğitim-öğretim yılı başlamadan bilgi işlem bölümünce destek kursları verilmektedir.

1998 yılında velilere gönderilen faturaların çıktılarının alınması işlemi yaklaşık 7–10 gün sürerken kullanılan muhasebe ve stok programları ile bugün bu süre 3 saate düşürülmüştür.

Ortak sınavların değerlendirilmesinde kurumun optik okuyucusu kullanılmaktadır. Yeni teknolojiler kullanıma başlandığında eski teknolojiye ait cihazlar iki şekilde değerlendirilmektedir. Bu cihazların kurum içinde farklı alanlarda kullanımı sağlandığı gibi ihtiyacı olan çevre okullarına bağış olarak da verilmektedir, uygulama 3 yıldır devam etmektedir.

Kuvvetli Yönler:

1. Kurumsal değerlerle örtüşen teknoloji yönetimi
2. Teknolojik gelişmelerden maksimum düzeyde yararlanmak amacıyla yenilikçi iyileştirmeler yapılmakta; örneğin tüm bölümlerde lazer yazıcılar bulunmakta
3. Alınan bilgisayarlar ortalama 4-5 yıl içinde bir üst donanımla yenilenmekte
4. Okuldaki harcamalar için kart sistemine geçilmiş.
5. Çalışanlardan görevleri gereği ihtiyaç duyulan düzeyde bilgisayar kullanımı beklenmekte, eksikliği olan öğretmenlere bilgi işlem bölümünce destek kursları verilmekte
6. Sınavların değerlendirilmesinde optik okuyucu kullanılmakta
7. Yönetmelik niteliğinin artması olarak, başlarda velilere gösterilen fatura çıktılarının alınması işlem süresi kullanılan yeni program ile kısaltılmış

8. Eski teknolojiler ya kurum içinde farklı alanda kullanılmakta ya da ihtiyacı olan çevre okullara bağış yapılmakta

İyileştirmeye Açık Alanlar:

1. Teknolojinin geliştirilmesi için çalışanların katılımı konusunda bilgi verilmemiş
2. Yenileşme ve yaratıcılığı destekleyecek şekilde teknoloji kullanımı konusunda örnek verilmemiş

Tablo 30: 4d Alt Kriteri için Puanlama

YAKLAŞIM	Sağlam Temelli	75	50	Genel Toplam 45
	Bütünleşik	25		
YAYILIM	Uygulama	100	60	
	Sistematiklik	25		
DEĞERLENDİRME VE İYİLEŞTİRME	Ölçme	25	25	
	Öğrenme	25		
	İyileştirme	25		

4e. Binalar, donanım, malzemeler ve doğal kaynaklar sürdürülebilir şekilde yönetilir. Bilgi ve bilgi birikiminin yönetilmesi konusunda iletişimde şeffaflık ve açıklık politikası göz önünde bulundurulmaktadır. Belirlenen hedeflerin nasıl gerçekleştirileceğine dair stratejiler belirlenmektedir. Bilgi ve bilgi birikiminin kullanılması ile kurum içinde yenilikçi ve yaratıcı düşüncelerin oluşturulması hedeflenmektedir. Yenilikçi ve yaratıcı düşüncelerin oluşturulmasında yıllık proje uygulamaları ve kitap sunumları uygulanan önemli çalışmalardır. Öğrencilerin eğitim- öğretim yılı içerisinde sundukları projeler, yılsonunda basılı hale getirilmekte ve internet sayfasından dış kullanıcıların bilgisine sunulmaktadır.

Birinci derslerin ilk 10 dakikasında, ülke ve dünya ile ilgili günlük haberler paylaşarak kültürel bilgilendirme desteklenmekte, böylece entelektüel mülkiyetin oluşması amaçlanmaktadır.

“Ayn kitabı ve yazarı” uygulamasında işbirliği yapılan yayınevi aracılığı ile öğrencilerin okuyabileceği kitaplar kuruma getirilmekte, her ayın ilk Salı günü kitabın yazarı okula davet edilerek konferans salonunda kitap hakkında bir söyleşi

gerçekleştirilmektedir. Benzer bir uygulama 2011-2012 eğitim öğretim yılında veliler için de başlatılmıştır.

Kurum içi ve kurum dışı kullanıcıların ihtiyaçları doğrultusunda bilgiye ulaşılmasında okulun iki dille hazırlanmış olan internet sayfası önem taşımaktadır.

Bilgi birikiminin paylaşımı ve yayılımına katkı sağlamak amacıyla 3 yıldır sürdürülen çeşitli akademik ve kültürel yarışmalar yapılmaktadır. Bilgi birikiminin arttırılması amacıyla eğitimcilere çeşitli dönemlerde kurum içi ve kurum dışı eğitimler verilmektedir.(Kriter 3b)

Kuvvetli Yönler:

1. Bilgi ve bilgi birikiminin yönetilmesinde iletişimde şeffaflık ve açıklık politikası
2. Yenilikçi ve yaratıcı düşüncelerin oluşturulmasında yıllık proje uygulamaları ve kitap sunumları, projelerin kitap haline getirilip internet sayfasında da yayınlanarak iç ve dış kullanıcıların bilgilerine sunulmakta.
3. Birinci derslerin ilk 10 dakikasında ülke ve dünya ile ilgili güncel bilgiler paylaşarak kültürel bilgilendirme desteklenmekte
4. İlköğretim 1. Kademelere ayın kitabı ve yazarı uygulaması ile öğrencilere küçük yaştan itibaren kültür birikimi yaratmak amaçlanmakta
5. İki dille hazırlanmış internet sayfasında, öğrenci ve mezunlarla ilgili tüm bilgilere güncel erişim, okul-net sisteminin velilerin kullanımına sunulması
6. Bilgi paylaşımı ve yayılımına katkı sağlamak amaçlı çeşitli akademik ve kültürel yarışmalar 3 yıldır sürmekte. Yarışmalarda ödül alan eserler kitap haline getirilmekte ve internet sayfasında yayınlanmakta
7. Güncelliğini kaybetmiş bilgilerin saklanmak koşuluyla sistemden kaldırılması. Bilgi ve bilgi birikiminin artması amaçlı eğitimcilere verilen çeşitli kurum içi ve dışı eğitimler.

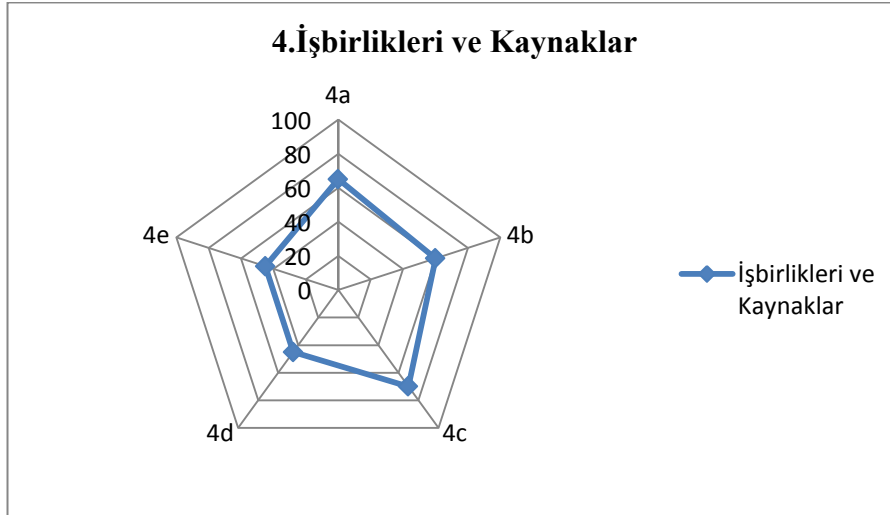
İyileştirmeye Açık Alanlar:

1. İç ve dış çevreden gelen uyarıların yenileşim fırsatı belirlemede kullanılması hakkında bilgi verilmemiş
2. Yenileşimin farklı ve yeni çalışma tarzları ortaya koyması konusunda bir uygulama yapılmamış

Tablo 31: 4e Alt Kriteri için Puanlama

YAKLAŞIM	Sağlam Temelli	75	50	Genel Toplam 45
	Bütünleşik	25		
YAYILIM	Uygulama	100	75	
	Sistematiklik	50		
DEĞERLENDİRME VE İYİLEŞTİRME	Ölçme	0	15	
	Öğrenme	50		
	İyileştirme	0		

Tablo 32: İşbirlikleri ve Kaynaklar Kriteri için RADAR Grafiği



3.3.5. Süreçler

5a. Süreçler paydaşlara en uygun değeri sağlamak amacıyla tasarlanır ve yönetilir. 2008 yılında başlatılan EFQM Mükemmellik Modeli uygulaması ile süreç kavramı gündeme gelmiştir. Süreç performansları ölçümünde EFQM modelinin

önerdiği sayısal performans parametreleri yerine daha soyut yöntemler kullanılmaktaydı. Model ile tanışıldıktan sonra süreç kavramı geliştirilmiştir. Süreç tanımlaması kalite kurulu tarafından yapılmış, süreçler daha çok eğitim-öğretim faaliyetlerine odaklanmış olmakla birlikte paydaş beklentilerinden ve görüşlerinden de yararlanılmıştır. 2009 yılı ödül geri bildirim raporuyla süreçlerin Mükemmellik Modeline göre yeniden tanımlanması gerekliliği ortaya çıkmıştır. Bunun üzerine kalite kurulu tüm öğretmen ve çalışanların görüşlerine danışarak, süreç tanımlama projesi tamamlanmıştır. Bu çalışmanın diğer bir özelliği de süreçlerin performanslarının ölçülmesi için süreç performans parametrelerinin belirlenmesidir.

2008 yılından itibaren görev yapan kalite kurulu, dönemsel toplantılarında süreç performanslarını incelerken her eğitim-öğretim yılı sonunda yaptığı genel toplantılarda da süreç yapısını gözden geçirme kararı almıştır. Çalışmanın temel amacı, kurumun misyonuna ne kadar hizmet ettiğinin ele alınmasıdır.

Süreçler, hizmet sunma süreçleri ile yönetsel ve destek süreçleri olmak üzere iki ana grupta ele alınmış; bütün süreçler vizyonda yer alan “bir akademik mükemmellik merkezi olarak anılmak” ifadesi temel alınarak kilit süreç olarak belirlenmiş olan eğitim-öğretim sürecinin desteklenmesi için tasarlanmıştır. Süreçlerin tümü süreç el kitabında tanımlanmış olup süreç sahipleri, performans parametreleri ve sınırları da yine aynı el kitabında belirlenmiştir. Örneğin paydaşların istek ve beklentileri doğrultusunda 2011-2012 döneminden itibaren lise bölümüne uygulanan sınav çalışmalarına benzer şekilde ilköğretim bölümünde de sınav çalışmaları başlatılmıştır.

Tablo 33: Süreç Bilgileri

Süreç Adı	Alt Süreç	Süreç Sahibi	Performans Göstergesi
Eğitim- Öğretim	Lise	Lise Müdürü	Üniversiteye Giriş Oranı
	İlköğretim	İlköğretim Müdürü	- Ortak Sınav Performansı - Milli Eğitim Sınav Sonuçları - OKS
	Ana Sınıfı	İlköğretim Müdürü	Veli Memnuniyeti Oranı
Öğrenci Kazandırma	Lise	Lise Müdürü	Kabul Edilenlerin Başvuranlara Oranı
	İlköğretim	İlköğretim Müdürü	Kabul Edilenlerin Başvuranlara Oranı
	Ana Sınıfı	İlköğretim Müdürü	Kabul Edilenlerin Başvuranlara Oranı

Kuvvetli Yönler:

1. Kalite ödülü geri bildirim raporundan süreçlerin EFQM modeline göre yeniden tanımlanması gerekliliği belirlenmiş.
2. Süreçlerin performanslarının ölçülmesi için süreç performans parametrelerinin belirlenmesi
3. Süreç yönetim sistemi oluşturma çalışmaları, süreç yapısının misyona ne kadar hizmet ettiğinin ele alınması, her eğitim yılı sonu yapılan gözden geçirmeler
4. Ölçülebilir nitelikte olan süreçlere yönelik parametreler geliştirilmiş.
5. Vizyon içindeki ifade temel alınarak eğitim süreci kilit süreç olarak belirlenmiş, süreçlerin tümü süreç el kitabında da tanımlanmış
6. Süreçler arası etkileşim, yapılan toplantılar yoluyla gözden geçirilmekte ve olası problemler tartışılarak çözüm yolları araştırılmakta.

İyileştirmeye Açık Alanlar:

1. Süreç sahiplerinin görev ve sorumluluk tanımlaması ayrıntılı bir şekilde belirtilmeli
2. Çalışmaların ödül almaya yönelik bir izlenim vermesi

Tablo 34: 5a Alt Kriteri için Puanlama

YAKLAŞIM	Sağlam Temelli	100	75	Genel Toplam 50
	Bütünleşik	50		
YAYILIM	Uygulama	100	60	
	Sistematiklik	25		
DEĞERLENDİRME VE İYİLEŞTİRME	Ölçme	50	35	
	Öğrenme	0		
	İyileştirme	50		

5b. Ürün ve hizmetler müşterilere en uygun değeri yaratmak amacıyla geliştirilir. Süreç iyileştirmelerinin temelinde, süreçte oluşan problemler ve süreçlerin paydaş ihtiyaç ve beklentilerinde oluşan değişiklikler göz önünde bulundurulmaktadır.

KİFT çalışması ile belirlenen iyileştirmeye açık alanlar, fırsatlar, tehditler ve kuvvetli yönler ilgili birimlere iletilmiş, rehberlik birimi ve kalite kurulu çalışma sonuçlarını ele almıştır. Sonuç olarak rehberlik birimi genç öğretmenlerin sınıf yönetimi konusundaki denetim eksikliğini fırsata dönüştürmek için iyileştirme çalışmaları kapsamında paylaşım toplantıları yapılmıştır.

Süreç iyileştirmeleri kademeli iyileştirmelerin yanı sıra sıçramalı olarak da gerçekleştirilmektedir. Sektör bazında yapılan araştırmalar ve değerlendirmeler sonucunda kalite kurulunun koordinasyonunda ilgili süreç sahibinin de katılımı ile kararlaştırılmakta, her durumda velilerden, öğrencilerden ve öğretmenlerden gelen geri bildirimler de iyileştirme çalışmalarında etkili olmaktadır. Kademeli iyileştirme faaliyetine örnek olarak, TÜBİTAK yarışmalarına başvurularına hazırlık süreci verilebilir.

Temel süreçlere ilişkin iyileştirme çalışmaları misyon, vizyon, politika ve stratejiler doğrultusunda paydaş memnuniyetine yönelik olarak yapılmaktadır.

Kurum içi ve dışı iletişimin daha verimli hale getirilmesi amacıyla Okul internet sistemi kullanılmaya başlanmış, bu sayede süreç değişiklikleri tüm paydaşlara bildirilmektedir.

Öğrencilerin akademik başarıları, her dönemde iki genel ve bir yabancı dil olmak üzere uygulanan çoktan seçmeli ortak sınavlarla ölçülmektedir. Tüm eğitimciler bir uzman tarafından ölçme değerlendirme eğitimi almıştır. Alınan eğitim sonunda ortak sınav sonuçlarının yeni sistemde değerlendirilmesine karar verilmiş, böylece soruların güvenilirlik, geçerlilik ve tutarlılığı ölçülebilmekte, önceki sisteme göre daha ayrıntılı sonuçlar elde edilmektedir. Haftada 5 ders saati olarak tek öğretmen ile uygulanan yabancı dil eğitimi, 6 ders saatine çıkarılmış ve her sınıfa bir Türk, bir Amerikalı öğretmen görevlendirilmiştir. Uygulama sonuçları için anaokulu öğrencilere gülen yüz anketi uygulanmıştır. Yine ilköğretim öğrencilerinin ders programlarında yapılan bir iyileştirme ile matematik ders saati 4'ten 5'e çıkarılmış, ek derste sınava yönelik çalışmalar yapılmaktadır. Misyon ve vizyona hizmet edecek şekilde uygulanan “ana baba okulu” süreci ile ailelerin bilinçlendirilmesi hedeflenmektedir. Uygulamaya katılan veli sayısı yıllar itibarıyla artış göstermiştir.

Kuvvetli Yönler:

1. KİFT çalışması sonuçlarına göre belirlenen iyileştirmeye açık alanlar, fırsat ve tehditler, kuvvetli yönler ilgili birimlere iletilmiş, paylaşım toplantıları yapılmış
2. Süreç iyileştirmeleri kademeli olmanın yanı sıra sıracamalı olarak da gerçekleştirilmekte. Her durumda diğer paydaşlardan geri bildirimler alınarak iyileştirme çalışmalarına etkileri sağlanmakta
3. İyileştirme çalışmaları misyon, vizyon, politika ve stratejiler doğrultusunda, paydaş memnuniyetine yönelik olarak yapılmakta.
4. Öğretmenlere verilen ölçme değerlendirme eğitimi sonunda ortak sınav sonuçlarının güvenilirlik, geçerlilik ve tutarlılığının artırılması
5. Gülen yüz anketi uygulaması ile anasınıfı öğrencilerine alınacak sonuçların iyileştirmeler için kaynak oluşturulacağının belirtilmesi
6. Misyon ve vizyona hizmet edecek şekilde kararlaştırılan yeni süreç tasarımı “ana- baba okulu” uygulaması ile gerçekleştirilerek velilerin bilinçlendirilmesi amaçlanmış

İyileştirmeye Açık Alanlar:

1. Yeni teknolojilerin ürün ve hizmet üzerindeki etkisini tahmin etme konusundan bahsedilmemiş
2. Hizmetlerin yaşam çevrimleri süresince ekonomik, toplumsal, çevre açısından sürdürülebilirliğe olası etkilerinin dikkate alınması konusu eksik

Tablo 35: 5b Alt Kriteri için Puanlama

YAKLAŞIM	Sağlam Temelli	50	50	Genel Toplam 55
	Bütünleşik	50		
YAYILIM	Uygulama	100	60	
	Sistematiklik	25		
DEĞERLENDİRME VE İYİLEŞTİRME	Ölçme	75	60	
	Öğrenme	50		
	İyileştirme	50		

5c. Ürün ve hizmetler etkin bir biçimde tanıtılır ve pazarlanır. Politika ve stratejileri destekleyecek, müşterilerin mevcut ve gelecekteki gereksinim ve beklentilerini karşılayacak şekilde, ürün ve hizmetler tasarlanıp geliştirilirken müşterilerden gelen geri bildirimler dikkate alınmaktadır. Bunun en belirgin örneği 2002-2003 döneminden bu yana düzenli olarak uygulanan veli memnuniyet anketleridir. Anket sonuçları gözden geçirilerek iyileştirme çalışmaları yapılmaktadır. Örneğin 2008 yılında yapılan veli memnuniyet anketi sonucunda lise öğrencilerinin kıyafetlerinin değiştirilmesi uygulamasına geçilmiştir.

Müşterilerin gereksinim ve beklentilerine uygun olarak oluşturulan yeni eğitim programı konusundaki en belirgin çalışma 2010-2011 dönemi itibariyle 10. Sınıflarda Ekonomi dersinin 11. Sınıflarda uluslar arası ilişkiler dersinin okutulmaya başlanmasıdır. Bu derslerin oluşturulmasında kurumsal değerlerin bütünü temel alınmıştır. Derslerin eklenmesi fikri, yurtdışındaki konferansa katılan öğrencilerin bu dersler ile ilgili bilgi seviyesinin artırılması gerektiği düşünülerek oluşturulmuştur. Bu dersin eklenmesi kurumsal değerler ve misyonda belirtilen “...dünyanın her yerinde rahatlıkla yaşayabilecek, ulusal değerlerine bağlı, geleceğin güvenilir liderlerini yetiştirmek” ilkesi temel alınarak kararlaştırılmış, derslerin tasarlanmasında üniversitelerle işbirliği yapılmıştır. Misyon ve vizyona uygun olma çalışmaları ile gelecek yıllarda “liderlik” dersinin okutulması planlanmaktadır.

Öğretmenlerin gözlemleri sonucu kurum değerleriyle örtüşmeyen aksaklıklar tespit edilmiş, bunun sonucunda rehberlik birimi tarafından öğrencilere pozitif davranışlar kazandırmak amaçlı hayat dersleri uygulaması başlatılmıştır.

Yıllık proje uygulaması ile 2002 yılından beri öğrenciler özgün bir konuyu teknolojik donanım kullanarak hazırlanıp sunmakta, bu süreç, danışman öğretmenler aracılığıyla gerçekleştirilmektedir.

Kurumsal değerler içinde yer alan “Bilimden esinlenmek, bilimselliği akılcı ölçülerde uygulamak ve bilimsel verilere dayalı kararlılık içinde olmak” ilkelerinden hareketle TÜBİTAK ve proje çalışmaları kurumda gerçekleştirilmektedir.

Kuvvetli Yönler:

1. Yaklaşık 8 yıldır uygulanan veli memnuniyet anketleri ile müşterilerden alınan geri bildirimlerin, ürün ve hizmet tasarlama ve geliştirme konusunda belirleyici uygulama olması.
2. Müşterilerine katma değer yaratacak yeni eğitim-öğretim süreçlerini müşteriler ve işbirlikleri ile birlikte tasarlamakta ve geliştirmekte.
3. Müşterilerin beklenti ve istekleri doğrultusunda misyon ve vizyona uygun olarak yapılan çalışmalar süreklilik gösterme eğiliminde.
4. Eğitimcilerin gözlemleri sonucu uygulamaya alınan davranış geliştirme dersleri
5. Yıllık proje uygulaması ile 9 yıldır devam eden öğrencilerin başarılarının desteklenmesi amaçlı uygulama

İyileştirmeye Açık Alanlar:

1. Pazarlama stratejileri oluşturulması
2. Uygulamalar genelde mevcut müşterilere yönelik, olası müşteriler için pazarlama stratejisi reklam yapmakla sınırlı kalmış

Tablo 36: 5c Alt Kriteri için Puanlama

YAKLAŞIM	Sağlam Temelli	75	85	Genel Toplam 70
	Bütünleşik	100		
YAYILIM	Uygulama	50	75	
	Sistematiklik	100		
DEĞERLENDİRME VE İYİLEŞTİRME	Ölçme	50	50	
	Öğrenme	50		
	İyileştirme	50		

5d. Ürün/ hizmet üretilir, sunulur, yönetilir. Eğitim ve öğretimle ilgili tüm planlama çalışmaları her yıl Ağustos ayının ikinci haftasında yapılan öğretmenler kurulu toplantısıyla başlamaktadır.

Okul kayıtlarına ilişkin bilgiler her sene gazete, okul internet sayfası ve okul panolarında duyurulmakta, ayrıca tüm velilere mektupla bildirilmektedir.

Okula öğrenci seçimi için ana okul öğrencilerine mülakat, diğer öğrenciler için kabul sınavı uygulanmakta, sınav başarı seviyesi yıl içinde ortak sınavların ortalaması göz önüne alınarak yorumlanmaktadır.

2002 yılından beri yaz döneminde ilköğretim 4. Sınıflar ve daha üst ilköğretim sınıflarına dışarıdan gelecek yeni öğrenciler için takviye amaçlı İngilizce kursu açılmakta, kurslar ücretsiz yapılmaktadır.

Anasınıfı seviyesi öğrencileri için yılda üç defa yapılan veli toplantılarında çocuk gelişimi hakkında velilere bilgi verilmektedir. Öğrenciler her günün sonunda sınıf öğretmenleri tarafından değerlendirilmektedir.

Tablo 37: Proje Değerlendirme Kriterleri

Seçilen Konu	Kendine Güveni	Düzgün Konuşma
Duygularını İfade Edebilme	Jest ve Mimik Kullanımı	Neden Sonuç İlişkisi Kurabilme
Zaman Kullanımı	Sorumluluk Bilinci	Estetik, Yaratıcılık

Tablodaki kriterlerde de görüldüğü gibi, kurumun misyonu içinde yer verilen “geleceğin liderlerini yetiştirme” ilkesi için hazırlık anasınıfından başlamaktadır.

İlköğretim eğitim-öğretim sürecinde değerlendirmeler akademik ve davranış değerlendirme olarak iki grupta toplanmaktadır. Ortak sınavlarda ortaya çıkan ve istatistiki bir yöntemle hesaplanan alt başarı limitinin altında kalan öğrenciler akademik izlemeye alınmaktadır. Bu aşamada veli ile işbirliği yapılarak uygulanmakta, yapılan izleme çalışmaları velinin bilgilendirilmesinden başlanarak tutanaklarla yazılı belgelere dönüştürülmektedir. Art arda iki ortak sınavda alt başarı limitinin üstünde başarı gösteren öğrenciler kurum tarafından sağlanan ücretsiz yetiştirme kurslarına katılmama hakkına sahiptir.

Davranış değerlendirmesi, iç disiplin kurulu ve şube öğretmenler kurulu tarafından yapılmaktadır. İç disiplin kurulu, davranış problemi yaşayan öğrencilere sözlü uyarıda bulunma, kınama veya okuldan uzaklaştırma gibi yaptırımlar uygulamaktadır.

ÖSYM’nin yayınladığı sonuçlardan elde edilen başarı sıralamaları içinde kurum öğrencilerinin yerleri değerlendirilerek gerekli çalışmalar başlatılmaktadır.

ÖSS çalışmaları kapsamında 2006-2007 döneminden itibaren başlatılan üç aşamalı bir çalışma programı hazırlanmıştır. 9. Sınıftan beri her öğrenciye bir danışman öğretmen atanmaktadır.

Yoğun çalışma döneminde motivasyonu arttırmak amaçlı çevre gezileri, sohbet saatleri, üniversiteleri tanıma amaçlı geziler her yıl düzenlenmektedir. Üniversitelere hazırlanan öğrenciler için ayrıca meslek tanıtım toplantıları ile meslek seçimlerinde yardımcı olunmaktadır. Mezunlar ile iletişim sağlanarak her yıl 1. Dönem sonunda mezunlar ile son sınıf öğrencilerinin katıldığı sohbet toplantıları yapılmaktadır.

İlköğretim 4. Sınıftan başlamak üzere öğrenciler her dönem bir İngilizce bir Türkçe eser okumakta, okudukları kitapları sözlü olarak öğrencinin yaratıcılıkları doğrultusunda sunulmaktadır.

Kuvvetli Yönler:

1. Eğitim-öğretimle ilgili tüm planlama çalışmaları her yıl yapılan öğretmenler kurulu toplantısında gerçekleştirilmekte
2. Yıllık ders planlaması yapılırken MEB müfredatı ve kurumun ders programı esas alınmakta, inceleme kurulu tarafından değerlendirilmekte
3. Her zümre kendi arasında haftada bir toplantı yaparak eğitim süreci ile ilgili kararlar almakta
4. Okul kayıt bilgileri, her yıl gazete, okul, internet sayfası ve okul panolarında verilmekte ve velilere de mektupla bildirilmekte
5. Anasınıfı ve 1. Sınıfa mülakat ile öğrenci alınmakta, diğer öğrenciler için okula kabul sınavı uygulanmakta
6. 2002'den beri yaz dönemlerinde 4. Sınıflar ve üst ilköğretimler için takviye amaçlı ücretsiz kurslar verilmekte, tüm çalışmalar tutanaklarla yazılı belgelere dönüştürülmekte
7. Ana sınıfı eğitim-öğretim sürecine veli katılımı önemsenmekte, Yılda 3 defa yapılan veli toplantılarında çocukların gelişimi hakkında bilgi verilmekte.
8. Misyonda yer alan “geleceğin liderlerini yetiştirme” ilkesi için hazırlıklara ara sınıftan başlanmaktadır.

9. Ortak sınavlarda alt başarı limitinin altında kalan öğrenciler akademik izlenmeye alınmakta, bu süreçte velilerle işbirliği yapılmakta
10. 9. Sınıftan itibaren her öğrenciye bir danışman öğretmen atanmakta.
11. Üniversite sınavlarına hazırlanan öğrenciler için 3 aşamalı bir çalışma programı uygulanmakta
12. Yıllık projelerde öğrencilere teknoloji kullanımı ve yazılı sözlü öğrenci yaratıcılığına açık sunum şekli uygulanmakta.

İyileştirmeye Açık Alanlar:

1. Çalışanların gerekli araç-bilgi-yetke ile donatılması konusunda bilgi verilmemiş
2. Davranış değerlendirilmesi, disiplin kurulu ile yapılmakta ancak davranış düzenlemeleri hakkında yeterli çalışma örneği yok

Tablo 38: 5d Alt Kriteri için Puanlama

YAKLAŞIM	Sağlam Temelli	75	60	Genel Toplam 60
	Bütünleşik	50		
YAYILIM	Uygulama	100	85	
	Sistematiklik	75		
DEĞERLENDİRME VE İYİLEŞTİRME	Ölçme	75	35	
	Öğrenme	0		
	İyileştirme	25		

5e. Müşteri ilişkileri yönetilir ve geliştirilir. Öğrenci ilişkileri, vizyonda “Öğrencilerine rehberlik yapan, kısıtlı yaşam tecrübeleriyle fark edemeyebilecekleri ayrıntıları onlara hatırlatan, fakat kendi kararlarını almaları ve bu kararların sorumluluğunu üstlenmelerini cesaretlendiren eğitim anlayışını benimsemektir.” şeklinde belirtilmiştir. Velilerin kurum ile güncel iletişiminin sağlanması, kurum içi ve kurum dışı iletişimin daha verimli hale getirilmesi amacıyla web tabanlı Okul internet sistemi 2010–2011 eğitim-öğretim yılı itibariyle kullanılmaya başlanmıştır. Bu sistemin kuruluşunun başka bir nedeni veli memnuniyet anketi sonuçlarının değerlendirmeye alınmasıdır.

Velilerin gereksinim ve beklentilerini ölçmek amacıyla her yıl veli memnuniyet anketi yapılmaktadır. 2002-2003 döneminden bu yana anket değerlendirilmesi sonucunda gerekli değişiklikler ya da iyileştirmeler yapılmaktadır..

Okul içindeki öğrenci harcamalarının veliler tarafından yakından takip edilebilmesi ve öğrencilerin yanlarında para taşımalarına ilişkin risklerin azaltılması için her öğrencinin akıllı kart sahibi olması sağlanmıştır. Velilerin, istedikleri miktarda para yükletebildiği bu sistem 2010–2011 eğitim-öğretim yılından itibaren uygulamaya konulmuştur.

Okulun misyon ve vizyonuna da paralel olarak öğrencilerin; yaşamı, farklı kültürleri tanıma ve bilgilerini arttırma amacıyla yurt dışında yapılacak eğitim faaliyetleri, eğitim-öğretim yılı başında Yabancı Diller Bölümü tarafından planlanan ve Ulusal Ajans tarafından desteklenen öğrenci değişim programı da uygulanmaktadır. 2005-2006 döneminden beri her yıl yurtdışı konferanslarına katılım sağlanmaktadır.

Öğrenim gören toplam öğrenci sayısının %3'ü oranında “parçalı ya da tam öğrenim bursu” vermesi istendiği halde öğrencilerine daima bu oranın üstünde burs sağlamaktadır. Kopya çeken veya alan bir öğrencinin bursu kesilir. Bu konu kurumsal değerdeki “sadece ekip çalışmaları için yardımlaşma yapmak, kişisel bilgilerin sınılandığı sınavlarda kopya çekmemek, kişisel ödevleri kendi becerisi ve bilgisi ile yapmak” şeklinde belirtilmiştir.

Sağlık ünitesi sadece acil sağlık ihtiyaçlarını karşılamakla kalmayıp yıl boyu kurum içi eğitimler ve periyodik denetlemeler yapmaktadır. 2009 yılından itibaren kantin ve kafeterya yemek üreticisi firma tarafından işletilmektedir.

Kuvvetli Yönler:

1. Kurum ile veliler arasındaki etkin iletişim kanalları sürekli gözden geçirilmekte, veli anket sonuçlarının değerlendirilmesi, süreç değişikliklerinin tüm paydaşlara duyurulması
2. Yılda 2 kez yapılan veli toplantılarında veliler bilgilendirilmekte, öğrenci değerlendirmesi yapılmakta

3. Kalite Ödülü geri bildirim raporunda iyileştirmeye açık alan olarak belirlenen anket sorularının EFQM'e göre yeniden belirlenmesi, anketlerin yazılı bildirimlerinin velilere geri bildirim olarak ulaştırılması.
4. Okullarda öğrencilere “akıllı kart” uygulaması
5. Misyon ve vizyona paralel olarak, öğrencilerin farklı kültürleri tanımaları amaçlı gerçekleştirilen çeşitli yurtdışı eğitim faaliyetleri
6. Yönetmelikler gereği öğrencilere verilmesi gereken burs miktarının üzerindeki oranlarda burslar sağlanması
7. Toplum hizmeti kapsamında yardıma muhtaç çevre okullarda iyileştirmeler yapılması için çeşitli bağışlarda bulunulmakta
8. Kütüphane kitap sayısının yıllara göre artış göstermesi

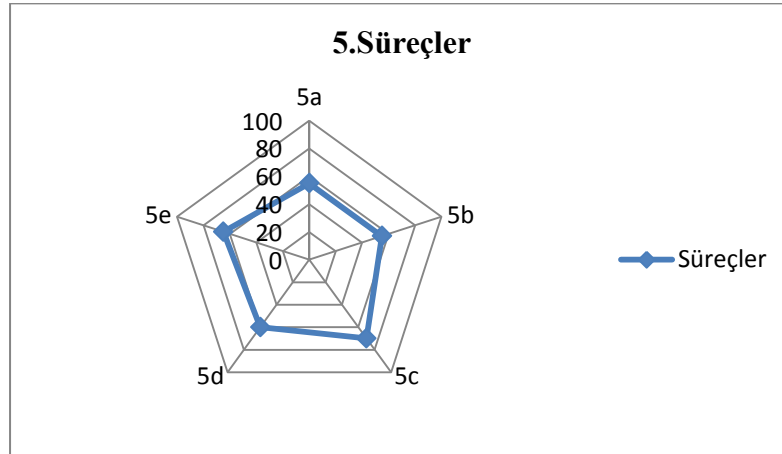
İyileştirmeye Açık Alanlar:

1. Müşteri gruplarından öğrenci ve velilere odaklanılmış, tedarikçi ve çalışanlar ile ilgili gereksinimlere yer verilmemiş.

Tablo 39: 5e Alt Kriteri için Puanlama

YAKLAŞIM	Sağlam Temelli	75	75	Genel Toplam 65
	Bütünleşik	75		
YAYILIM	Uygulama	100	85	
	Sistematiklik	75		
DEĞERLENDİRME VE İYİLEŞTİRME	Ölçme	50	40	
	Öğrenme	0		
	İyileştirme	75		

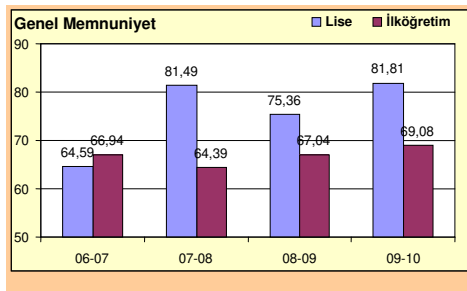
Tablo 40: Süreçler Kriteri için RADAR Grafiği



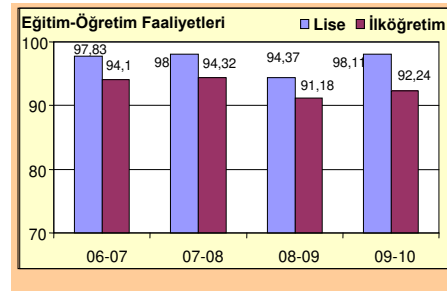
3.3.6. Müşterilerle İlgili Sonuçlar

6a. Müşterilerle İlgili Algılamalar. Velilerin kuruluş hakkındaki algılamaları, 2003–2004 eğitim-öğretim yılından bu yana veli anketleri ile ölçülmektedir. Anketler; lise ve ilköğretim öğrenci velilerine ayrı ayrı uygulanmaktadır. Yıllar içerisinde amaca hizmet edecek şekilde anketlerde bazı düzenlemeler yapılmıştır. Veli memnuniyet anketlerinin sonuçları bir dış kuruluşun sonuçları ile karşılaştırılmıştır. Bu amaçla Milli Eğitim Bakanlığı tarafından düzenlenen TKY ödül çalışmasında il birincisi olan ilköğretim okulunun sonuçları kullanılmıştır. Ancak, bu ilköğretim okulu yalnızca 2010–2011 eğitim-öğretim yılında uyguladığı veli memnuniyeti anket sonuçlarını verdiği için karşılaştırmalar yalnızca bu dönem için yapılabilmektedir.

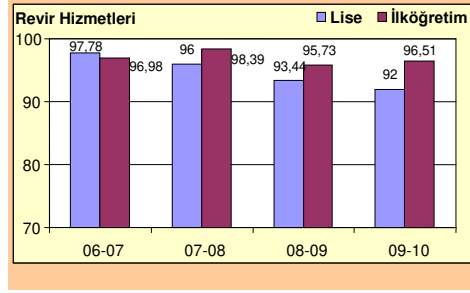
Şekil 3: Genel Memnuniyet- Lise, İlköğretim



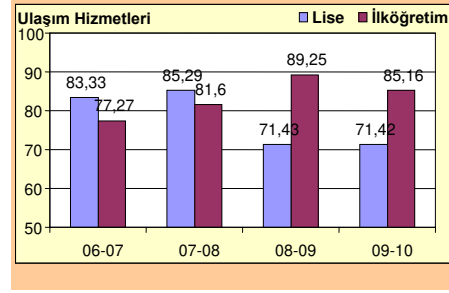
Şekil 4: Eğitim Öğretim- Lise, İlköğretim



Şekil 5: Revir Hizmetleri- Lise, İlköğretim

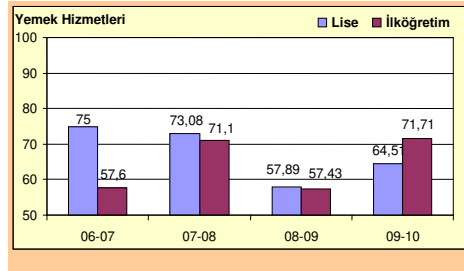


Şekil 6: Ulaşım Hizmetleri-Lise, İlköğretim

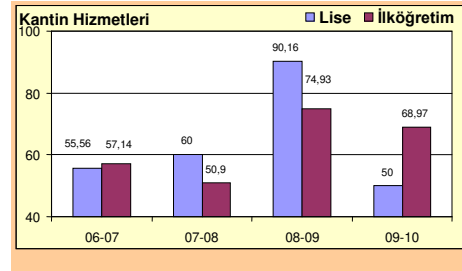


Genel memnuniyet ve eğitim-öğretim göstergelerinde yıllar itibarıyla artma veya yüksek performansın sürdürülmesi eğilimi olmakla birlikte revir, ulaşım ve yemek hizmetleri göstergelerinde kısmen düşüşler görülmektedir. Bu düşüşler yıllar içinde velilerle yapılan görüşmelerde tartışılmış ve bu konulara ilişkin çeşitli önlemler alınmıştır.

Şekil 7: Yemek Hizmetleri-Lise, İlköğretim

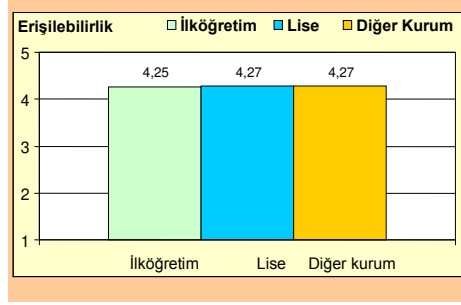


Şekil 8: Kantin Hizmetleri-Lise, İlköğretim

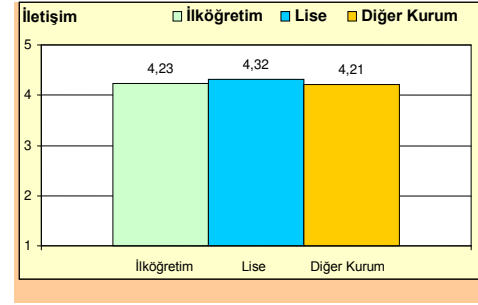


2010-2011 dönemi anketleri; ilköğretim öğrencilerinin ve lise öğrencilerinin beklentilerinin oldukça farklı olabileceği düşüncesiyle lise ve ilköğretim velileri için ayrı ayrı uygulanmıştır. Bu dönemden itibaren değerlendirme 5'li Likert ölçeğine göre yapılmış olup yalnızca bir yıllık sonuçları kapsadığı için lise ve ilköğretim veli anketindeki her bir sonuç aynı şekil üzerinde gösterilmiştir.

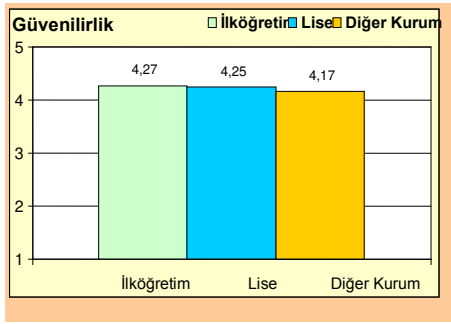
Şekil 9: Erişilebilirlik



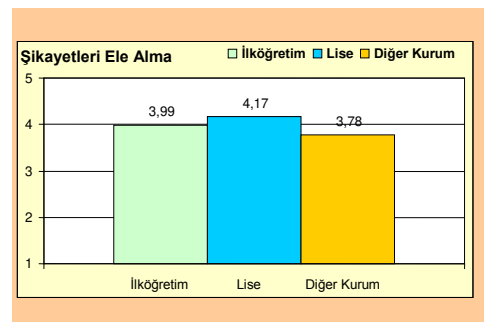
Şekil 10: İletişim



Şekil 11: Güvenilirlik



Şekil 12: Şikâyetleri Ele Alma



Diğer kurumla yapılan karşılaştırmaların sadece dört göstergede yapılmasının nedeni bahsedilen okulun, Milli Eğitim Bakanlığı tarafından uygulanan bir model kapsamında çalışmalarını yürütmesi ve yalnızca dört göstergeye ilişkin sonuç sunmuş olmasıdır.

Esneklik için verilen puanlar 3.5 civarında olup bu durum kurumun kurallar konusunda ilkeli davrandığının bir göstergesidir. Öte yandan eğitimin kalitesi, esneklik ve şikâyetleri ele alma parametreleri dışında veliyi bilgilendirme, kurumu başkalarına önerme, tavsiye ve destek, ürün ve hizmetlerin uygunluğu, çalışanların yeterliliği ve davranışı, eğitimin değeri ve kalitesi, adil olma nezaket ve anlayış, yanıt verebilme, şeffaflık, esneklik göstergelerdeki puanların 4'ün üzerinde olduğu görülmektedir.

Kuvvetli Yönler:

1. 8 yıldır veli anketleri ile velilerin kuruluş hakkındaki algılamaları ölçülmekte. Anketler geri bildirim alma amaçlı olarak, lise ve ilköğretim öğrencilerine ayrı ayrı uygulanmakta
2. Amaçlara hizmet edecek şekilde, anketlerde güncellemeler yapılmış, EFQM modeline uygun hale getirilmiş.
3. Veli memnuniyet anket sonuçları ile TKY konusunda ilde 1.lik ödülü alan bir okul sonuçlarının karşılaştırması yapılmış
4. Erişilebilirlik, güvenilirlik, iletişim ve şikayetler konusunda diğer kurumdan daha iyi sonuçlar elde edilmiş.

İyileştirmeye Açık Alanlar:

1. Karşılaştırma yalnızca 1 yılın anket sonuçlarına göre yapılmış.
2. EFQM öncesindeki uygulanan anketlerin karşılaştırmalarından bahsedilmemiş
3. Revir, ulaşım ve yemek hizmetleri göstergelerinde yıllar itibarıyla kısmen düşüş görülmekte.
4. Diğer kurumla yapılan karşılaştırmada diğer okulun sadece 4 göstergesine ilişkin sonuçlar ile karşılaştırma yapılmış
5. Tüm öğrencilerin kayıt olurken sınava girmek zorunda olması esneklik anlamında velilerce hoş karşılanmamış
6. Sadece veliler üzerinden uygulamalara ağırlık verilmiş
7. Müşteri bağlılığı konusunda bilgi verilmemiş.

Tablo 41: 6a Alt Kriteri için Puanlama

İLGİ VE UYGUNLUK	Kapsam	100	65	Genel Toplam 50
	Bütünsellik	50		
	Kırılım	50		
PERFORMANS	Eğilimler	25	35	
	Hedefler	25		
	Karşılaştırmalar	50		
	Yaklaşımdan Kaynaklanma	50		

6b.Müşterilerle İlgili Performans Göstergeleri

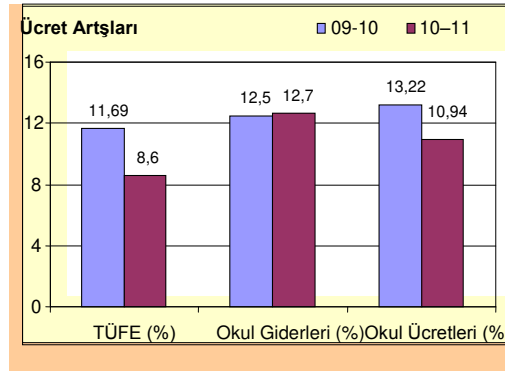
Kurumun genel imajı, okula her yıl yapılan başvuru sayısı ile ölçülmektedir. Öğrenci aylarında 7 yıldır yıldan yıla bir artış olduğu gözükmemektedir.

Tablo 42: Başvuran, Kabul Edilen ve Edilmeyen Öğrenciler

Yıl	Başvuran Öğrenci Sayısı	Kabul Edilen Öğrenci Sayısı	Kabul Edilmeyen Öğrenci Sayısı
05-06	396	345	51
06-07	237	194	43
07-08	293	223	70
08-09	397	319	78
09-10	453	331	122
10-11	490	345	145
11-12	501	382	119

Yıllık TÜFE artışı ile karşılaştırmalı olarak ücret artışları verilmiştir. Kurumun yaptığı çeşitli yatırımların eğitim fiyatlarına yansıtılmaması rekabet gücünün yıldan yıla artmasının bir kanıtı olarak gösterilmektedir.

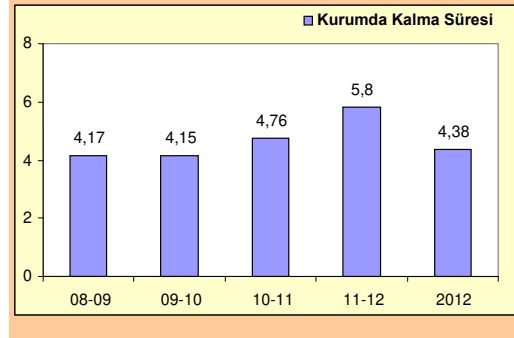
Şekil 13: TÜFE oranları ve ücret artışları



Öğrencilerin okulda kaldığı sürenin bir ölçümü olarak izlenen gösterge, öğrencilerin okula başladığı gün ile mezun olduğu veya başka bir okula nakil gittiği

güne kadar geçen süreyi ifade etmektedir. Bu süre 2008’den bu yana sürekli artmaktadır.

Şekil 14: Öğrencilerin kurumdaki süreleri



Kuvvetli Yönler:

1. Genel imaj, her yıl yapılan başvuru sayısı ile ölçülmekte, 7 yıldır artış göstermekte
2. Kayıt yenileme oranlarının sürekli yüksek performans göstermesi, veli-öğrenci sadakatinin bir göstergesi olarak belirtilmekte
3. Kuruma bağlılık süresinin artışının 2008’den beri sürekli eğilim gösterdiği belirtilmiş
4. TÜFE değerleri ile ücret karşılaştırması yapılmış

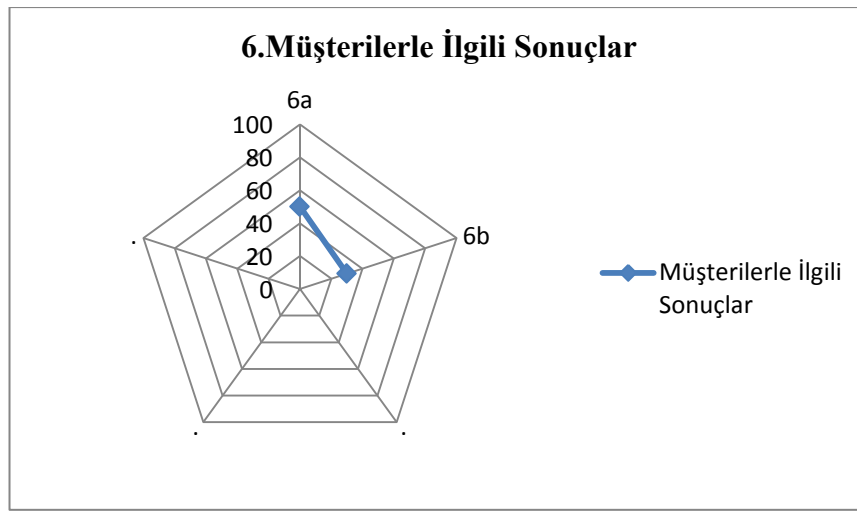
İyileştirmeye Açık Alanlar:

1. 8. Sınıftan mezun öğrencilerin OKS puanlarının son iki yılda düşüş göstermesi
2. Kuruma gelen şikayetlerden bahsedilmemiş
3. Müşterilere yönelik stratejilerin açıkça anlaşılabilirliğinin sağlanması konusu belirtilmemiş

Tablo 43: 6b Alt Kriteri için Puanlama

İLGİ VE UYGUNLUK	Kapsam	50	15	Genel Toplam 30
	Bütünsellik	0		
	Kırılım	0		
PERFORMANS	Eğilimler	75	45	
	Hedefler	0		
	Karşılaştırmalar	50		
	Yaklaşımdan Kaynaklanma	50		

Tablo 44: 6. Kriter için RADAR Grafiği



3.3.7. Çalışanlarla İlgili Sonuçlar

7a. Çalışanlarla İlgili Algılamalar: 2005 yılı Kalite Ödülü geri bildirim raporunda anketin 2007-2008 döneminden bu yana yalnızca öğretmenlere yapılması, bir iyileştirmeye açık alan olarak belirlenmiş ve bu yıldan itibaren diğer çalışanlara da anket uygulanmasına başlanmıştır.

2006–2007 eğitim-öğretim yılında uygulanan anket EFQM Mükemmellik Modeli’nin 7a alt kriterinde verilen kılçıklara göre yeniden düzenlenmiştir. Bu düzenleme sonunda, özellikle çalışanların motivasyonuna ve tatminine ilişkin soruların içeriği güçlendirilmiştir. 41 maddeden oluşan bu ankette “üçlü likert” ölçeği kullanılmıştır. Anket sonuçları Rehberlik Birimi tarafından değerlendirilmektedir.

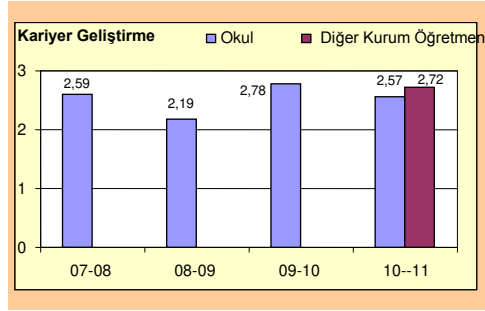
Çalışan memnuniyeti anketlerinin sonuçlarının yıllar itibariyle EFQM kriterlerine göre değerlendirilebilmesi için oluşturulan kriter ekibi bir kapsam çalışması yapmıştır. Bu kapsam çalışmasının sonuçları Tablo 10.1’de verilmektedir.

Anket sonuçlarının bir dış kuruluş ile karşılaştırılması amacıyla TKY ödül yarışmasında il birincisi olan okul ile işbirliği yapılmıştır. Sonuçlar diğer kurumdan çalışan memnuniyet seviyesi kapsamında daha yüksektir. 2008-2009 döneminden itibaren anket sonuçları sürekli artmaktadır.

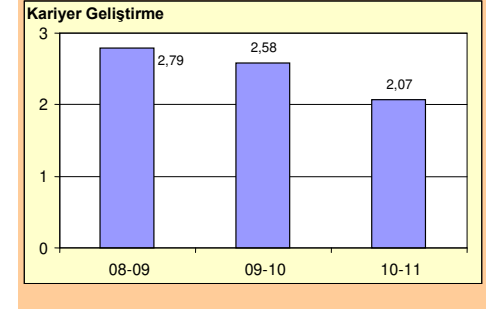
Tablo 45: Kapsam Çalışması

7a Alt Kriteri Kılıçıkları	Anket Soruları
Kariyer Geliştirme	Çalıştığım okul bana gelişme imkânı tanımaktadır.
İletişim	- Okul içerisinde yöneticilerle sağlıklı iletişim kurabiliyorum. - Okulda öğretmenlerle sağlıklı iletişim kurabiliyorum. - Okulda diğer personelle sağlıklı iletişim kurabiliyorum.
Yetkelendirme	Yaptığım işle ilgili yeterli düzeyde yetki sahibiyim.
Fırsat Eşitliği	Okulda çalışanlara yönelik hizmetlerde fırsat eşitliği sağlanmaktadır.
Katılım	- Okulda çalıştığım işle ilgili alınacak kararlarda görüşüm alınmaktadır. - Okulda benim getirdiğim dilek/öneri ve şikâyetlerim dikkate alınmaktadır.
Liderlik	Okulda görev alanıma giren iş ve işlemlerin yürütülmesine liderlik yapmam fırsatı tanınmaktadır.
Tanım	- Okulda, yapılan olumlu işler takdir edilir. - Bu okulda çalışmaktan gurur duyuyorum.
Hedef Belirleme ve Performans	Bireysel performans değerlendirmesi adil, tarafsız ve objektif olarak yapılmaktadır.
Misyon Değer	- Okulumun değerlerini biliyor ve paylaşıyorum. - Okulumun misyonunu biliyor ve paylaşıyorum. - Okulumun vizyonunu biliyor ve paylaşıyorum.
Eğitim ve Geliştirme	Çalışanlara yönelik düzenli hizmet içi eğitim faaliyetleri yapılır ve tüm çalışanların bu faaliyetlere katılımı sağlanır.
Kuruluşun Yönetilmesi	- Okulumun temel politikasını ve stratejilerini biliyorum ve paylaşıyorum. - Okulun insan kaynakları yönetimi politika, strateji ve uygulamalarını benimsiyorum. - Okulun yönetiminden genel olarak memnunum. - Okul yönetimi görevimi yerine getirmede bana destek oluyor.
Tesis ve Hizmet	- Okulda görevimi yerine getirebilmem için yeterli araç gereci bulabiliyorum. - Personele sağlanan sosyal tesis ve hizmetler yeterlidir.
Sağlık ve Güvenlik	Okulda sağlık hizmetlerine yönelik işlemler gereken özen gösterilerek yapılmaktadır (Sevk, rapor, fatura vb.).
Ücret	- Personele ödenen ücret yeterlidir. - Çalışanlara ödenen ücret, çalışanların memnuniyetinde önemli bir etkidir. - Çalışanlar olarak bizlere sağlanan diğer maddi ve maddi olmayan olanaklar yeterlidir.
Değişim Yönetimi	- Okul, çağın gerektirdiği değişme ve gelişmeleri takip edebilmekte ve bu gelişmeleri okula taşıyabilmektedir. - Okulda çıkan problemlerin çözümlerine yönelik yapıcı yaklaşımlar geliştirilir ve uygulanır.
Çalışma Ortamı	Okulda personele sağlanan çalışma ortamı yeterlidir.
Çevre Politikası	Okul doğal kaynakları korumakta ve doğal çevrenin korunması için gayret göstermektedir.
Yerel ve Genel Toplum Üzerindeki Rolü	Okul yerel ve genel toplum üzerinde olumlu etki bırakacak çalışmalar yapmaktadır.

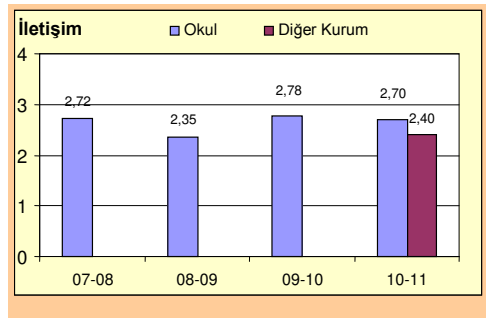
Şekil 15: Kariyer Geliştirme-Öğretmen



Şekil 16: Kariyer Geliştirme-Personel



Şekil 17: İletişim



Kuvvetli Yönler:

1. Kalite ödülü geri bildirim raporu sonucu öğretmenlere uygulanan anket, 2009'dan beri diğer çalışanlara da uygulanmakta
2. EFQM modeline göre yeniden düzenlenen ankette özellikle çalışanların motivasyon ve tatminine ilişkin soruların içeriği güncellenmiş
3. Anket sonuçlarının EFQM' e göre değerlendirilebilmesi için oluşturulan kriter ekibi bir kapsam çalışması gerçekleştirmiş
4. Anket sonuçları aynı dış kuruluşlar karşılaştırılmış
5. Gerçekleştirilen kalite çalışmaları 2008'den itibaren anket sonuçlarının artmasına sebep olmuş
6. KalDer'den alınan eğitimler sonucu "kariyer geliştirme" algısı artış göstermiş
7. Fırsat eşitliği sağlamak amaçlı İş Kanunu'nun talep ettiği sayıdan daha fazla engelliye uygun biçimde görev verilmekte, bu uygulama 3 yıldır artış gösterme eğiliminde

8. Misyon, vizyon ve değerlerin öğretmenler tarafından algılamasına ilişkin göstergeler 3 yıldır artış göstermekte.

İyileştirmeye Açık Alanlar:

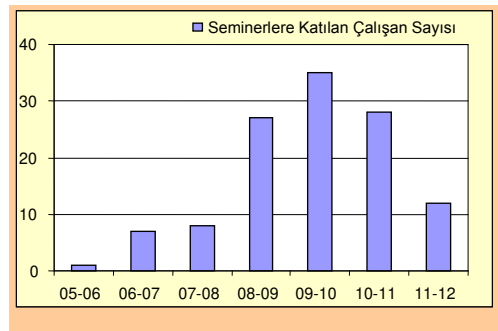
1. Bağlılık, potansiyeli kullanma konularında uygulama yok
2. Yalnızca anket uygulama sonuçları var, görüşme, odak grup gibi uygulamalar da gerçekleştirilebilir
3. Karşılaştırmalar yalnızca 2010-2011 yılı için yapılmış

Tablo 46: 7a Alt Kriteri için Puanlama

İLGİ VE UYGUNLUK	Kapsam	75	60	Genel Toplam 45
	Bütünsellik	50		
	Kırılım	50		
PERFORMANS	Eğilimler	50	35	
	Hedefler	0		
	Karşılaştırmalar	50		
	Yaklaşımdan Kaynaklanma	50		

7b. Çalışanlarla İlgili Performans Göstergeleri

Şekil 18: Kurum Dışı Seminerlere Katılım



Kurum dışı seminerlere katılım her geçen yıl artmaktadır.

Tablo 47: Engelli Çalışan Oranları

Yıl	Öğretmen Sayısı	Engelli Sayısı	Yüzde	Toplam Çalışan Sayısı
05-06	87	3	%2,4	126
06-07	44	4	%3,2	126
07-08	42	5	%4,1	127
08-09	106	9	%6,5	139
09-10	101	9	%5,9	152
10-11	107	9	%5,6	158
11-12	108	9	%5,5	162

Kuvvetli Yönler:

1. Çalışanlara kendilerini geliştirebilmeleri için her türlü maddi manevi destek verilmekte. Çalışanların kurum dışı seminerlere katılım sayılarının her yıl artması bunun kanıtı, 4 yıldır olumlu artış var
2. Öğrencilerle birlikte hazırlanan projelerin başarılarından alınan ödüller okulun onur köşesinde sergilenmekte
3. Yasal gereklerin üstündeki oranda engelliye iş fırsatı tanınmakta

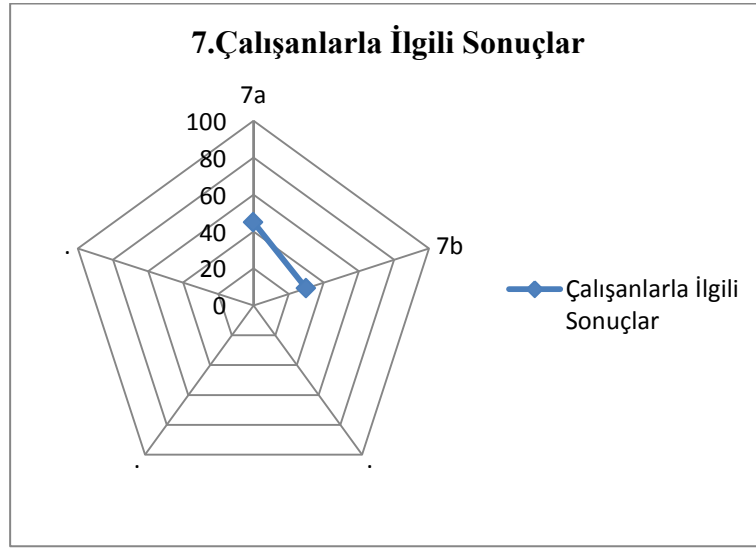
İyileştirmeye Açık Alanlar:

1. İç iletişim, performans yönetimi ve yetkinlik konularında açıklamalar yapılmamış.

Tablo 48: 7b Alt Kriteri için Puanlama

İLGİ VE UYGUNLUK	Kapsam	50	35	Genel Toplam 30
	Bütünsellik	50		
	Kırılım	0		
PERFORMANS	Eğilimler	50	25	
	Hedefler	0		
	Karşılaştırmalar	0		
	Yaklaşımdan Kaynaklanma	50		

Tablo 49: 7. Kriter için RADAR Grafiği



3.3.8. Toplumla İlgili Sonuçlar

8a. Toplumla İlgili Algılamalar: Kurumun temel amaçlarından birisi de yaşadığı ülke ve içinde bulunduğu toplumda üstlendiği her görev ve sorumluluğu yerine getirebilecek bireyler yetiştirmektir. Bu amaçla yapılan tüm faaliyetlerin toplum tarafından nasıl algılandığını izlemektedir.

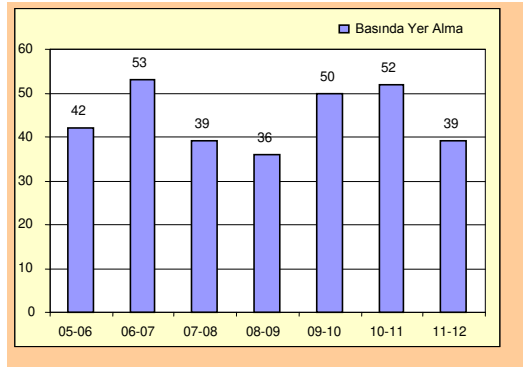
Kurum uluslararası ilişkiler kapsamında okullar arasında “referans kurum” olarak gösterilmektedir. Bu durumun en belirgin yansımaları, her yıl en az bir okulun, okulumuzun yönetim, eğitim ve öğretim uygulamalarını yerinde incelemek üzere ziyaret etmesidir.

Tablo 50: Kurumu Ziyaret Eden Okullar

Yıl	Okul	Ülke
2008	Northumberland Blyth	İngiltere
	Rigas 16. Vidusskola	Letonya
	Janko Janas Altalanos Iskola Es Gimnazium	Macaristan
2009	Pieterinstitut	Belçika
	Liceo Scientifico Varese	İtalya
2010	Institution Sainte Marie Ecole	Fransa
	Pieterinstitut	Belçika
	Starkenburger Gymnazium	Almanya
2011	AFS Programı	Tayland

Toplumdaki çevre bilincini geliştirmek amacıyla Yortanlı Baraj Gölü'nün sular altında kalacak antik kentin yok olan bir kültür mirası olmaması için bir proje çalışmasına başlatılmıştır. Ülkenin kültürel mirasına sahip çıkmayı hedefleyen bu proje ulusal alanda olduğu gibi dünyanın da dikkatini bu bölgeye çekmiştir. Çalışmayı gerçekleştiren öğrencilere başarı sertifikası verilmiştir. Kurtarma kazı çalışmalarını yürüten üniversite ile işbirliği yapılmış, projeye gazetelerde de yer verilmiştir. Toplumsal sorumluluk bilinciyle düzenlenen kermeslerden elde edilen gelirler, proje çalışanlarının gıda ihtiyaçlarının karşılamak için kullanılmıştır.

Şekil 19: Basında Yer Alma



Kuvvetli Yönler:

1. Uluslar arası ilişkiler kapsamında referans kurum gösterilmesi. 4 yıldır her yıl en az bir okul, kurumun yönetimi eğitim-öğretim uygulamalarını yerinde incelemek üzere ziyarete gelmekte
2. İl ve il dışından kurumların üst düzey yetkilileri kurumun yönetsel organizasyonu ile ilgili bilgi edinmek amacıyla okula gelmekte
3. Toplumsal çevre bilincini geliştirmek amacıyla başlatılan proje ulusal ve uluslar arası anlamda dikkat çekmiş
4. Proje için oluşturulan kermesten elde edilen gelirler çalışanların gıda ihtiyaçlarının karşılamada kullanılmış

İyileştirmeye Açık Alanlar:

1. En az 3 yıldır toplumla ilgili olumlu sonuçlar verilmeli
2. Diğer kuruluşlarla karşılaştırma, hedef belirleme için kullanma konusunda bilgi verilmemiş

Tablo 51: 8a Alt Kriteri için Puanlama

İLGİ VE UYGUNLUK	Kapsam	50	35	Genel Toplam 30
	Bütünsellik	50		
	Kırılım	0		
PERFORMANS	Eğilimler	50	30	
	Hedefler	25		
	Karşılaştırmalar	0		
	Yaklaşımdan Kaynaklanma	50		

8b.Toplumla İlgili Performans Göstergeleri: Kurum vizyonunda yer alan “aldığı eğitimin karşılığını topluma verebilen ve insanlığın gelişimi için bunun önemini fark edebilen nesiller yetiştirmek” ilkesinden hareketle gönüllü çalışmalara katılmakta, sivil toplum kuruluşlarında yer almakta ve muhtaç durumda olanlara maddi ve manevi destek sağlamaktadır. Toplumsal duyarlılık anlayışı doğrultusunda geleneksel bahar şenliği kapsamında elde edilen gelirler, izcilik kolu ve toplum hizmeti çalışmaları için kermesler, kitap, gazete ve oyuncak toplama kampanyaları ve eğitime öğrenci desteği çalışmaları ile gerçekleştirilmektedir. Yerel toplum kuruluşlarında yer alma kapsamında 2008 yılından bu yana KalDer ile işbirliği yapılmış ve sivil toplum kuruluşu kanalıyla eğitimler alınmıştır.

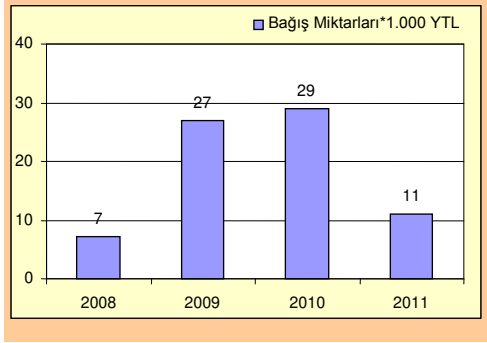
Okulun çeşitli yerlerine atık pil kumbaraları yerleştirilerek belediye ve yerel bir gazete ile işbirliği yapılarak yürütülen atık pil toplama kampanyasına da destek verilmektedir. Bu kampanya çerçevesinde ayrıca, velilerin ve öğrencilerin atık pilleri de geri dönüşüm sürecine girmektedir.

Her öğrencinin proje yapması fikri ile oluşturulan projeler ile 2009-2010 döneminden beri lise 1. Sınıf öğrencilerinin 20 saat toplumsal hizmet yapma zorunlu hale getirilmiştir.

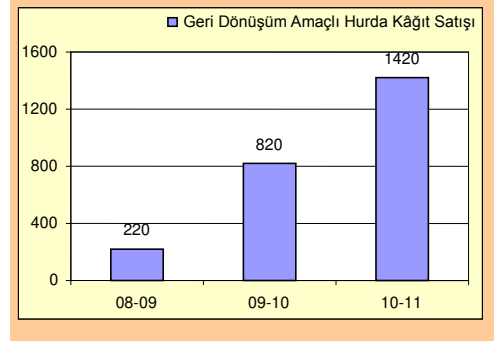
Kütüphane üye sayısı 2005 yılından beri öğrenci, öğretmen, personel, veli ve diğer katılımcılar anlamında 6 yıldır sürekli artmaktadır. Aynı şekilde kuruluş

aşamasında konulan “yılda 2.000 kitap artışı” hedefine geride kalan yıllarda bağlı kalınmış, son iki yıllık dönemde ise yıllık kitap artış sayısı 3000 ila 3.500’e ulaşmıştır.

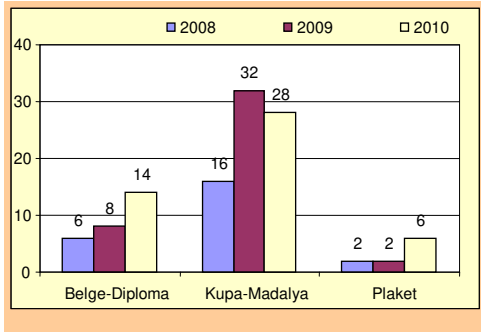
Şekil 20: Yapılan Bağış Tutarları



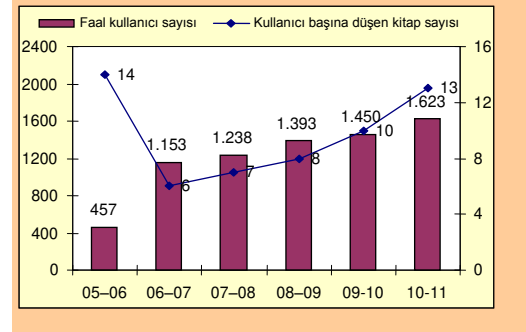
Şekil 21: Hurda Kâğıtların Değerlendirilmesi



Şekil 22: Alınan Ödüller ve Madalyalar



Şekil 23: Kullanıcı Başına Kitap Oranı



Kuvvetli Yönler:

1. Vizyon ilkesinden hareketle gönüllü çalışmalara katılmakta
2. Bahar şenliklerinden elde edilen gelirler, toplum hizmeti çalışmaları ile ilgili kesmesler, kitap, gazete, oyuncak toplama kampanyaları ve eğitime öğrenci desteği
3. 2008’den beri KalDer ile yapılan işbirliği sonucu alınan eğitimler
4. İsraf önlemek amaçlı etkinlikler
5. Toplum içinde dostluğu pekiştirmek amaçlı diğer okullardan gelen öğrencilerin de katıldığı spor turnuvaları

6. Öğrencilerin proje yarışması. 2007-2008 döneminde 96 proje yapılmış, bunların 38 tanesi toplumsal içerikli projeler. Tüm projeler yıllık proje kitabında toplanmakta
7. Lise 1. Sınıf öğrencileri için en az 20 saatlik toplum hizmeti uygulaması yapması zorunlu hale getirilmiş
8. Kütüphaneye üye sayısı 2005’ den beri artış göstermekte

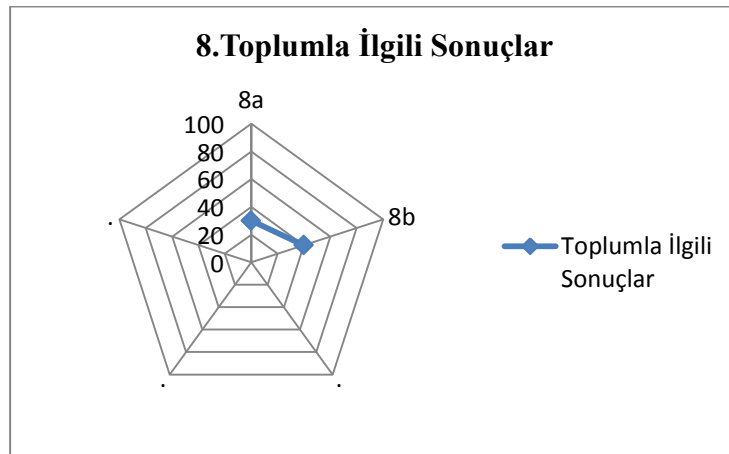
İyileştirmeye Açık Alanlar:

1. Yasal düzenlemeler ve yönetim ilkelerine uyum, sağlık ve güvenlik performansı konusundan bahsedilmemiş
2. Kapsam konusu ile ilgili ayrıntılı bilgi yok

Tablo 52: 8b Alt Kriteri için Puanlama

İLGİ VE UYGUNLUK	Kapsam	75	40	Genel Toplam 40
	Bütünsellik	50		
	Kırılım	0		
PERFORMANS	Eğilimler	75	45	
	Hedefler	50		
	Karşılaştırmalar	0		
	Yaklaşımdan Kaynaklanma	50		

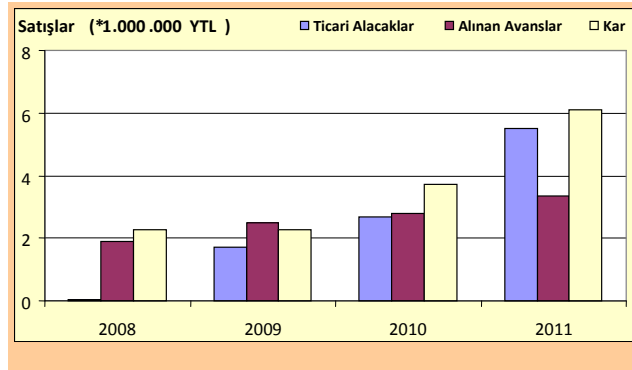
Tablo 53: 8. Kriter için RADAR Grafiği



3.3.8. Temel Performans Sonuçları

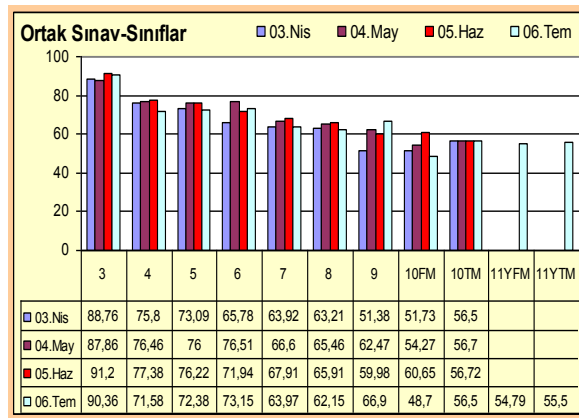
9a.Temel Stratejik Çıktılar: Kurumun 2004 yılından bu yana gösterdiği yüksek performans sayesinde eğitim sektöründe güçlü bir konum elde etmiştir. Eğitim ücretlerinde TÜFE değerlerinin altında veya yakınında artış yapılmıştır.

Şekil 24: Satışlar ve Kâr



Kurumun misyon ve vizyonu doğrultusunda başarı düzeyini gösteren bir başka veri de okul giriş sınavı için gelen taleplerdir. Kuruma başvuru yapanların red sayısı ise okulun akademik başarı konusundaki ilkelerini ifade etmektedir. Başvuru yapan öğrenci sayısı 2005-2006'dan beri sürekli artmaktadır.

Şekil 25: Ortak Sınavların Sınıflara Göre Dağılımı



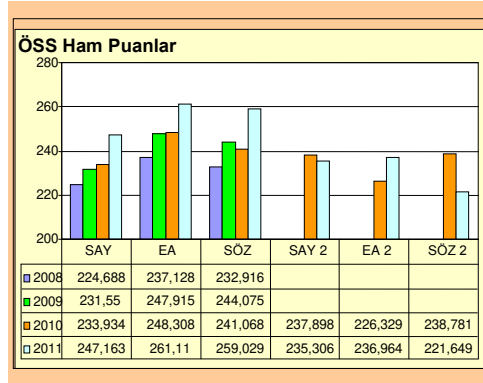
Tabloda üst sınıfların başarı seviyesi alt sınıflara göre daha düşüktür. Bunun nedeni üst sınıfların sınavlarının zorluk derecesinin daha yüksek olmasıdır. ÖSS

hazırlık soruları için özellikle yorum yapabilme gücüne dayalı olarak sorular hazırlanmaktadır. Türkiye genelinde ÖSS ham puan sıralamasında sürekli olarak ilk 10 Anadolu Lisesi arasında yer almaktadır. OKS sisteminde de sürekli İl içinde ilk beş okul arasında yer almıştır.

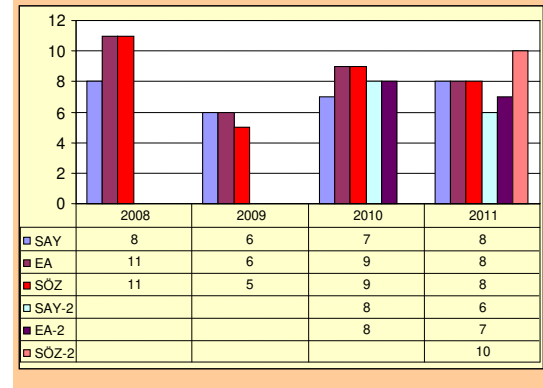
Tablo 54: Sınav Sonuçları İl Sıralaması

Yıl	Okul Sayısı	Sıralama		Kurumdaki Öğrenci Sayısı
		FM	TM	
2007	598	2	2	78
2008	614	4	3	81
2009	645	4	4	101
2010	650	3	5	114
2011	663	2	2	109

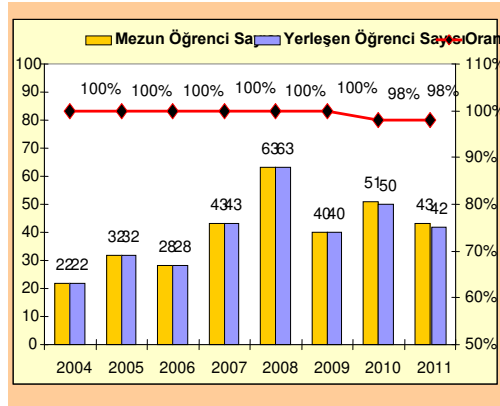
Şekil 26: Ham Puanlar



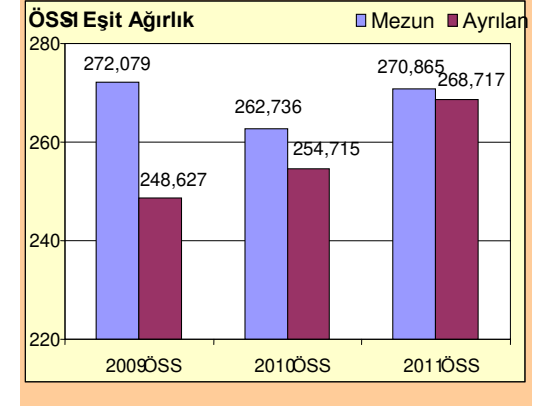
Şekil 27: Özel Liseler Arası Genel Sıralama



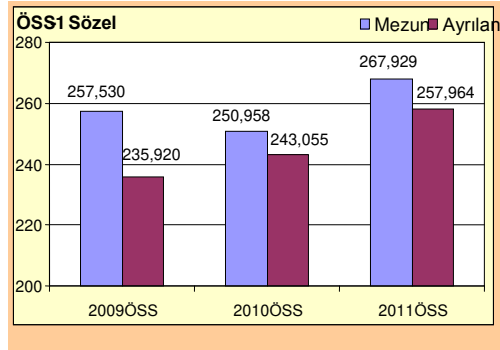
Şekil 28: Üniversitelere Yerleşim Oranları



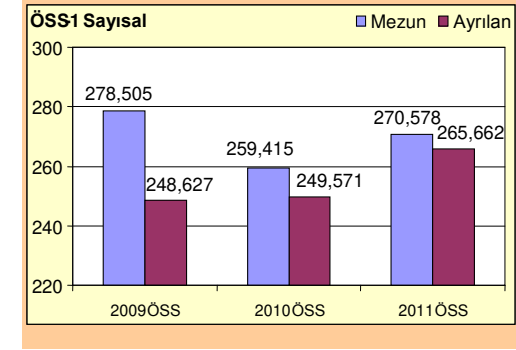
Şekil 29: Performans karşılaştırma



Şekil 30: Performans karşılaştırma



Şekil 31: Performans Karşılaştırma



Son iki yıldaki düşüşün nedeni olarak birer öğrencinin ÖSS sonrasında yeterli puanları olmasına rağmen tercih yapmaması verilmektedir. Mezun ve ayrılan öğrencilerin performanslarının karşılaştırması sayısal ve eşit ağırlık alanlarında da ayrı ayrı uygulanmıştır.

Tablo 55: MEB Teftiş Raporları

	2003	2006	2012
Eğitim Ortamları	Çok İyi	Çok İyi	-
Yönetim Çalışmaları	Çok İyi	Çok İyi	-
Eğitim-Öğretim Etkinlikleri	Çok İyi	Çok İyi	-

Kuvvetli Yönler

1. Eğitim ücretlerinde TÜFE değeri altında artışlara karşın öğrenci sayısı dolayısıyla satış gelirlerinin sürekli artması

2. Misyon ve vizyon doğrultusunda başarı düzeyini gösteren bir veri olarak, kayıt kabul sınavı için başvuru yapan öğrenci sayısının 2005’den beri sürekli artış göstermesi, okulun akademik başarı konusundaki ilkelerini ifade etmesi konusunda anlamlı
3. Ortak sınavlarda sorular öğrencilerin yorum yapabilme gücüne dayalı olarak hazırlanmakta
4. İl genelinde ilk 5 okul arasında başarı derecesine sahip
5. Türkiye genelinde ÖSS ham puan sıralaması Özel Anadolu Liseleri arasında ilk 10 arasında yer almakta
6. Mezunların son iki yılda üniversitelere yerleşme oranı %100.
7. Tablolarda ÖSS performansı ile okuldan ayrılan öğrencilerin ÖSS performans karşılaştırması yapılmış
8. Denetimler ilköğretim için her yıl, lise için 5 yılda bir MEB tarafından yapılmakta

İyileştirmeye Açık Alanlar:

1. Son sınıf öğrencilerinin deneme sonuç başarıları arttırılabilir.

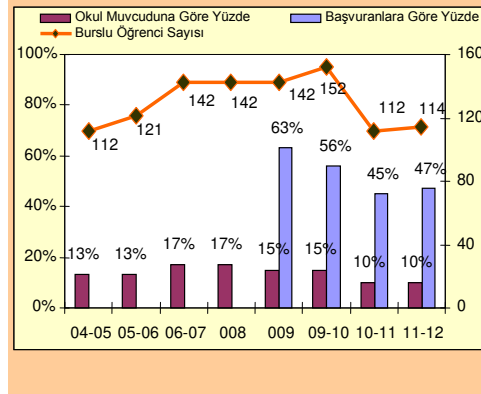
Tablo 56: 9a Alt Kriteri için Puanlama

İLGİ VE UYGUNLUK	Kapsam	75	40	Genel Toplam 50
	Bütünsellik	50		
	Kırılım	0		
PERFORMANS	Eğilimler	75	60	
	Hedefler	0		
	Karşılaştırmalar	100		
	Yaklaşımdan Kaynaklanma	75		

9b. Temel Performans Göstergeleri

Öğrenciler ve öğretmenler akademik ve sosyal çalışmalarının yanı sıra ulusal ve uluslar arası projelerde de 3 yıldır süren çalışmaları gerçekleştirilmektedirler.

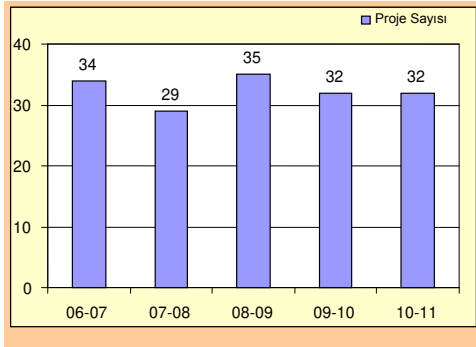
Şekil 32: Öğrencilere Verilen Burslar



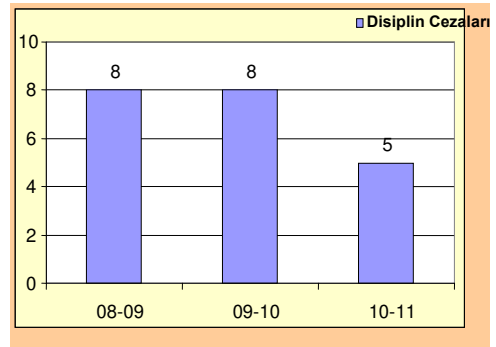
Tüm okuldaki oranların son dört yılda düşmüş gibi görünmesinin bir nedeni, ilköğretim 8. sınıfı bitiren ve lise öğrenimini bir başka kurumda sürdürmeyi burs başvuru zamanında kararlaştırmış, dolayısıyla burs başvurusu bile yapmayan öğrenci sayısının artmasıdır.

Servis ve yemek ücretleri ise yıllar itibariyle TÜFE değerleriyle karşılaştırılarak değiştirilmiştir.

Şekil 33: Proje Kitabında Yer Alan Proje Sayısı



Şekil 34: Disiplin Cezaları



Projeler uzun soluklu olduğundan kullanılan fonların yıllara göre dökümü yapılamamış. Buna karşılık her proje için talep tutarı, kullanılan tutar ve iade edilen tutar şeklinde hesaplama yapılmıştır.

Kuvvetli Yönler:

1. Ön kayıt yaptıran öğrenci sayısının 2005’den beri sürekli artması
2. Akademik ve sosyal çalışmaların yanı sıra ulusal-uluslar arası projelerde çalışılıp önemli başarılar elde edilmiş
3. 2005’den beri her yıl öğrencilere düzenli burs verilmekte, verilen burs başarı seviyesine göre, kurumun kendi bünyesinde okuyan öğrencilere, şehit-gazi çocuklarına verilen burslar şeklinde sınıflandırılmış
4. Servis ve yemek ücretleri TÜFE değerleri ile karşılaştırılmış

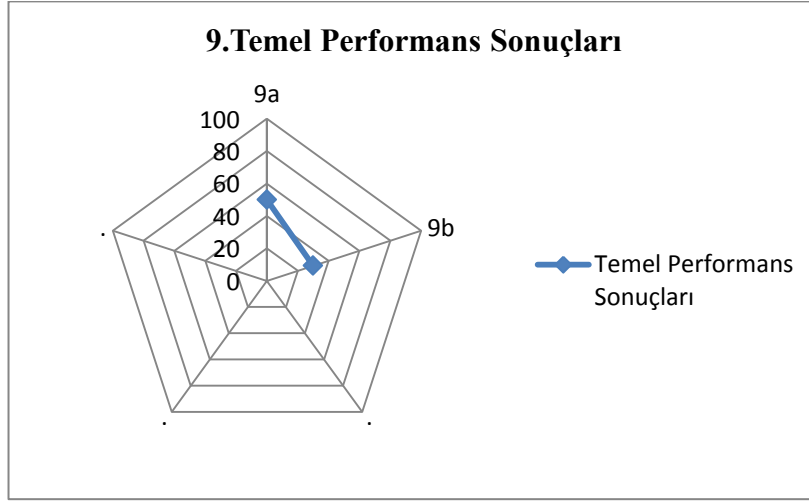
İyileştirmeye Açık Alanlar:

1. İyileştirme alanlarının belirlenmesine yardımcı olacak performans çıktıları verilmemiş.
2. Gerçekleştirilen projelerin yönetimi ile ilgili göstergelere yer verilmemiş.
3. İşbirliği yapılan kuruluş ve tedarikçilerin performansı hakkında bilgi verilmemiş.
4. Teknoloji, bilgi ve bilgi birikimine ilişkin göstergelerden bahsedilmemiş

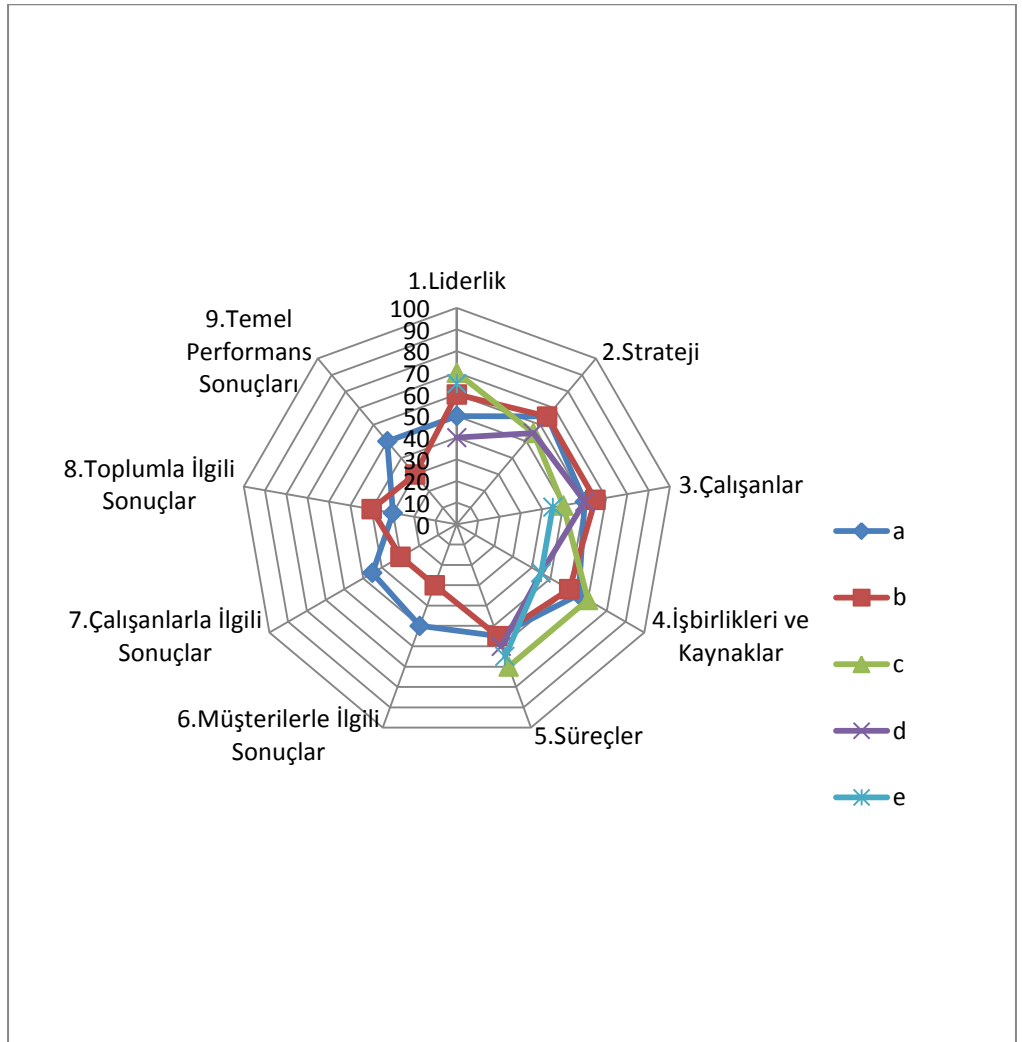
Tablo 57: 9b Alt Kriteri için Puanlama

İLGİ VE UYGUNLUK	Kapsam	50	35	Genel Toplam 30
	Bütünsellik	50		
	Kırılım	0		
PERFORMANS	Eğilimler	50	25	
	Hedefler	0		
	Karşılaştırmalar	25		
	Yaklaşımdan Kaynaklanma	25		

Tablo 58: 9. Kriter için RADAR Grafiği



Tablo 59: Tüm Alt Kriterler için RADAR Grafiği



Tablo 12.6’da görüldüğü üzere, kriter ve alt kriterlerin aldıkları puanlar birbirine yaklaşık olarak yakın puanlardır. En yüksek puana sahip olan Politika ve Strateji Kriteri ile Süreçler Kriteri hakkında kurumun bu kriterlere daha fazla önem verdiği sonucu düşünülebilir. Burada önemli olan, tüm kriterlerin birbiriyle bağlantılı süreçlerden oluştuğu bilinciyle uygulamaların gerçekleştirilmesidir. Kurumda iyileşme ve gelişmeye yönelik iyi bir strateji oluşturmak kurumun misyon, vizyon, değerler ve hedeflerin farkındalığı ile mümkündür. Bu farkındalığı yaratacak olan kurum liderleridir. Çalışanlar kurumda gördükleri değer ile doğru orantılı bir şekilde kuruma değer verirler; kurumun gelişimi, çalışanların kuruma bağlılığı, bireysel yeterlilikler ve işbirliği ile gerçekleştirilebilir. Başarı için kurumun yalnızca kendi içindeki gelişmeleri takip etmesi yeterli değildir; içinde bulunduğu topluma karşı da sorumluluklarını yerine getirmek durumundadır. Bütün bu uygulamaların düzenli bir şekilde yürütülebilmesi için her aşaması planlı süreçlerin oluşturulması gerekmektedir. Uygulamaların yeterliliği ile ilgili müşteriler, çalışanlar ve toplumdan alınacak geri bildirimler ile iyileştirilmesi gerekli alanlar belirlenmelidir ve ancak bu şekilde bu gelişim sürekli bir döngü haline getirilecektir.

Süreçler Kriterinde en yüksek alt kriter puanı “5c. *Ürün ve hizmetler etkin bir biçimde tanıtılır ve pazarlanır*” alt kriterine 70 puan olarak verilmiştir. Bu alt kriter çalışmaları için kurumda verilen eğitim hizmetlerinin mevcut ve olası müşterilere tanıtılması gerekliliği göz önünde bulundurulmalı, bu konuda gerekli çalışmalar gerçekleştirilmelidir. Özellikle olası müşteri grupları için yapılacak tanıtım çalışmalarından alınacak geri bildirimler kurumun pazarlama stratejisi oluşturmasında yardımcı olacaktır.

Toplumla ilgili sonuçları gösteren 8. Kriter 35 ortalama puanla en düşük puanı olan kriter olmuştur. Buradan uygulamada toplumla ilgili sonuçlara yönelik çıktılarda eksiklikler olduğu anlaşılmaktadır. Bu kriter için geliştirilmesi gereken konulardan biri, dış paydaşların gereksinim ve beklentilerine yönelik açıkça belirlenmiş hedeflerin oluşturulmasıdır. Gelecekte uygulanacak performanslar ve bunların olası sonuçları üzerinde tahmin yürütme konularında çalışmalar da gerçekleştirilebilir.

Tablo 60: Toplam Puan Özet Tablosu

1.Girdi Kriterleri																		
Kriter No					1	%	2	%	3	%	4	%	5	%				
Alt Kriter					1a	50	2a	65	3a	60	4a	65	5a	55				
Alt Kriter					1b	60	2b	65	3b	65	4b	60	5b	55				
Alt Kriter					1c	70	2c	55	3c	50	4c	70	5c	70				
Alt Kriter					1d	40	2d	55	3d	60	4d	45	5d	60				
Alt Kriter					1e	65			3e	45	4e	45	5e	65				
Alt Kriter Toplamı						285		240		280		285		305				
						÷5		÷4		÷5		÷5		÷5				
						57		60		56		57		61				
2.Sonuç Kriterleri																		
Krt . No	Kriter 6				Kriter 7				Kriter 8				Kriter 9					
		Pu an		%		Pu an		%		Pu an		%		Pu an		%		
Alt Krt .	6a	50	×0.75	37.5	7a	45	×0.75	33.75	8a	30	×0.5	15	9a	50	×0.5	25		
Alt Krt .	6b	30	×0.25	7.5	7b	30	×0.25	7.5	8b	40	×0.5	20	9b	30	×0.5	15		
Krt . Pu an				45				41,25				35				40		
3.Toplam Puan																		
Kriter					Kriter Puanı				Ağırlık Katsayısı				Ağırlıklı Puanı					
1.Liderlik					57				1,0				57					
2.Strateji					60				1,0				60					
3.Çalışanlar					56				1,0				56					
4.İşbirlikleri ve Kaynaklar					57				1,0				57					
5.Süreçler,Ürünler ve Hizmetler					61				1,0				61					
6.Müşterilerle İlgili Sonuçlar					45				1,5				67,5					
7.Çalışanlarla İlgili Sonuçlar					41,25				1,0				41,25					
8.Toplumla İlgili Sonuçlar					35				1,0				35					
9.Temel Performans Sonuçları					40				1,5				60					
Toplam Puan															494,75			

SONUÇ

Günümüz bilgi teknolojisinde eğitime verilen önem her geçen gün artmaktadır. Eğitim kurumlarının yeterlilikleri konusunun önemi, geleceğin kaliteli bireylerini yetiştirmek açısından araştırılması gereken konuların başında yer almaktadır. Buradan yola çıkarak, eğitim kurumlarının kalitesinin ölçülmesi ve geliştirilmesi için bir yol gösterici model olan EFQM Mükemmellik Modeli araştırılmış ve özel bir eğitim kurumu uygulaması gerçekleştirilerek kurumun mükemmellik seviyesi belirlenmeye çalışılmıştır. Bunun için değerlendirme aracı olarak RADAR puanlama matrisi kullanılmış ve sonuçlar buradan elde edilen bulgular kapsamında değerlendirilmiştir.

RADAR puanlama matrisi kullanılarak oluşturulan bulgularla ilgili olarak:

1a kriteri kapsamında önemli olan liderin rol model olması, kurum kültürünün oluşturulmasına katkıda bulunmasıdır. Amaç, yön, etik kurallar ve mükemmellik kültürü oluşturulur. Uygulamada liderlik vasfının öğrencilere yerleşmesini sağlama yaklaşımı anlaşılır bir şekilde açıklanmıştır.

Yaklaşımın zamanında ve düzenli bir şekilde uygulandığına ve yapılan değişikliklerin yayılımının sağlandığına dair herhangi bir bilgi verilmediği için sistematiklik unsurundan puan alınamamıştır.

Ölçüm için uygulanan veli memnuniyet anketlerinin uygunluğu hakkında bilgi verilmemiş ve sadece anket uygulaması ile sınırlı kalmıştır. Anketlerde liderlik davranışlarının öğrencilere kazandırılma etkinlikleri konusundan bahsedilebilir ve bu konuda öğrencilere uygulamalar yapıp sonuçları belirtilebilir. Böylece uygulamaların amaca hizmet ettiği, etkililiği ve verimliliği gösterilebilmektedir.

1b alt kriterinde amaçlara götürecek yol, yordam, yöntem ve sistemin kullanılması gerekmektedir. Yönetim sistemi belli süreçlerle gerçekleştirilmeli, süreçlerin yönetilmesi sağlanmalıdır. Bu alt kriterde modelin hemen hemen her maddesine gönderme yapılabilir çünkü burada bahsedilen yönetim sistemi konusudur.

Uygulamada yönetim sisteminin oluşturulmasının paydaşların gereksinimleriyle olan ilişkisinden bahsedilmesi durumunda yaklaşım daha sağlam

temelli olacaktır. Yaklaşımın periyodik sürelerle uygulandığına ve yapılan değişikliklerin yayılımının sağlandığına dair daha somut bilgiler verilmesi sistematiklik puanını artıracaktır. Uygulanan ölçüm yöntemlerinin uygunluğu konusunda bilgi verilmelidir.

1c alt kriteri kurumun dışarıyla ilişkisini inceler; yapılan işbirlikleri üzerinde durur. Uygulamada gerçekleştirilen etkinliklerin dış paydaşlarla olan ilişkilerinin belirtilmesi ve geliştirilmesi temeline dayandığının belirtilmesi gerekmektedir. Bu amaçla işbirliklerinin belirlenmesi konusunda bilgi verilmesi 1c alt kriterinin sağlıklı bir şekilde uygulanabilirliği açısından önemlidir. İşbirliklerini belirleme konusunda “paydaş analizinden” yararlanılabilmektedir; böylece işbirliklerini belirleme süreci daha kolay şekilde gerçekleştirilebilecektir. Paydaş analizi ile hangi paydaşlarla hangi tür işbirliklerinin yapılacağı, yapılacak çalışmalardan ne yarar sağlanacağı, farklı müşteri gruplarının kimler olduğunun belirlenmesi, bunların beklentilerinin karşılanması ve tahmin edilmesi şeklinde gerçekleştirilir. Böylece yapılacak işbirliği daha kolay gerçekleştirilecektir.

1d alt kriteri tanıma ve takdir mekanizmasını oluşturma, kurum kültürünü çalışanlarla sağlamlaştırma kapsamında çalışanları takdir etme, çalışanlardaki altyapıyı mükemmellik döngüsüne hazır hale getirmek konusıyla ilgilenir. Uygulamada çalışanların bu amaçla yetkilendirilmesi ve sahiplenme kültürünün oluşturulması konularında bilgi verilmemiştir. Liderlerin çalışanlarıyla iletişimi ve erişilebilirliği yaklaşımı açık ve anlaşılır bir şekilde ifade edilmemiş; bu konuda uygulanmış açık şekilde tanımlı süreçlere yer verilmemiştir. Bu konudaki iyileştirmelerden bahsedilmemiştir, dolayısıyla iyileştirmelerin yaklaşıma yansıtılması ile ilgili bilgi bulunmamaktadır. Bu nedenle 1d alt kriter uygulamasında sağlam temellilik ve iyileştirme unsurlarından yüksek puan alınamamıştır. Ölçme unsuru için sadece anket uygulamaları ile sınırlı kalınmıştır.

1e alt kriteri değişimi gerçekleştirme bağlamında kurumsal değişimin planlanması ve değişimin yönetilmesi konularını içermektedir. Uygulamada değişimin gerekliliği üzerinde durulmuş, misyon ile ilişkilendirilerek bu konuda yapılan çalışmalardan bahsedilmiştir. Ancak yapılan çalışmalarda kuruluşun esnek olmasıyla ilgili herhangi bir bilgi verilmemiştir. Her türlü risk karşısında esnekliği sağlayarak değişikliklere kolay adapte olunması sağlanacaktır. Liderlerin değişim

sürecinde çalışanlara güven verme özelliğinden bahsedilmemiştir ki değişim sürecinde lidere duyulan güven değişimin gerçekleşmesi açısından önemlidir. Değişim, risk ve belirsizliklere karşı duyulan tedirginliğin ortadan kaldırılması, kurumun vizyon ve misyonunun çalışanlar tarafından algılanması ve benimsenmesi gerekmektedir. Kurumda bunu sağlayacak olan liderlerdir. Liderlere karşı güven olmadan misyon, vizyon, kalite kültürünün gerçekleştirilmesi oldukça zor olacaktır. Bu anlamda liderler çalışanlarını dinlemeli, empati kurabilmeli, tutarlı ve adil olmalı, açık iletişim sağlamalı, yeni fikirlere açık olmalı, düşüncelerini açıkça çalışanlarına aktarmalıdır. Uzlaşım sağlamalı ve çalışanların bağlılığını kazanmalıdır.

2a alt kriterinde paydaş beklentilerinin belirlenmesi gerekmektedir. Böylece stratejiler buna göre oluşturulabilecektir. Dış ve iç paydaş beklentileri için bilgi toplamak gereklidir. Paydaş analizi yapılmalıdır. Uygulamada ölçme unsurunun puan almamasının nedeni; herhangi bir ölçme-değerlendirme uygulamasının yapılmamış olmasından kaynaklanmaktadır.

2b iç performans ve yeteneklerin anlaşılması temelinde, toplanan bilgilerle strateji oluşturulması ve yeterli yeteneğe sahip olma konularını içerir. SWOT analizi yaparak stratejik planlama süreci gerçekleştirilebilir. Uygulamada sistematiklik puanının düşük olmasının sebebi, uygulamaların periyodik olarak yeterli seviyede gerçekleştirilmemesinden kaynaklanmaktadır. Burada kuvvetli ve zayıf yönlerin analiz edilmesi ve yeteneklerin anlaşılması konusundan bahsedilmemiştir.

2c alt kriterinde stratejilere yönelik süreç çerçevesi ve bunun değerlendirilmesi gerekmektedir. Uygulamada stratejilerin oluşturulmasında tüm paydaşların sürece dahil edilmesi gerekmektedir. Sistematiklik unsuru için yaklaşımın düzenli bir şekilde yayılması konusunda somut veriler verilmemiştir.

2. kriterin uygulanması en zor alt kriteri olarak 2d alt kriteri ele alınmaktadır. Stratejilerin uygulanması, yayılımı ve izlenmesi gerçekleştirilmelidir. Alt kriter kapsamında uygulamada çalışanların yetkilendirilmesi, stratejilerin uygulanması açısından önemlidir. Öğrenme unsurunun düşük puanlandırılmasının nedeni, uygulanan herhangi bir bilgi seviyesinin arttığına dair yapılan karşılaştırmalar sonucu edinilen bilgi, araştırmalardan elde edilen bilgi veya kurumun kendi fikirleri sonucu ürettikleri bilgi konusunda bir çalışma olmamasıdır. Öğrenme ve ölçme unsurlarında yine yeterli bilgi verilmemiştir.

3a çalışanlar kriterinin kalbi planlama, yönetme ve iyileştirmeden oluşur. Temelde ilkeler MEB tarafından belirlenmektedir. İnsan kaynakları planlaması ya da çalışanların beklentileri için anket uygulamaları, çalışanlara ilişkin planlamaların yapılmasını sağlayacaktır. Uygulamada öğrenme unsuru somut bilgi eksikliğinden dolayı düşük puan almıştır. Yine bu sürece çalışanların katılımının sağlanması gerekmektedir.

3b alt kriteri, 3a alt kriterindeki uygulamaların yerine getirildiğinin göstergesidir. Burada, belirlenmiş olan eğitim ihtiyaçlarının gerçekleştirilmesi sağlanır. Performansı arttırmak için çeşitli değerlendirmeler yapılmalıdır. Öğrenilen bilgilerin iyileştirme için kullanılması gerekmektedir.

3c alt kriteri çalışanların yetkilendirilmesi konusunu içermektedir ancak daha çok amaçları gerçekleştirme odaklı olduğundan amaç birliği oluşturulmalı ve ekip ruhunu ön plana çıkartan etkinlikler oluşturulmalıdır. Öneri sisteminin uygulanması yararlı olabilir. Bu sistemi kullanarak katılım, yetkilendirme, ödüllendirme mekanizmaları uygulanmalıdır.

3d alt kriteri çerçevesinde kuruluş içinde sağlıklı iletişim ve elde edilen bilginin paylaşımı için sinerjik bir ortam yaratılması gerekmektedir.

3e alt kriterinde uygulamalarla çok ilgisi olmayan kısımlardan bahsedilmiştir. 3e alt kriterinin 1d alt kriteri ile sıcak bir ilişkisi vardır. Takdir mekanizmasının nasıl işlediği ile ilgili bilgilere yer verilmelidir. Uygulamada katılım özendirilmeli, sorumluluk bilinci oluşturulmalı, çalışanların karşılıklı desteği sağlamaları gerçekleştirilmelidir.

4a alt kriteri için 1c alt kriterine gönderme yapılabilir. Burada kritik noktalar şunlar olmalıdır: Neden işbirliği yapılıyor? Hangi stratejilere dayanarak gerçekleştirilmiş? Misyon ve vizyona uygun mu? İşbirliği yapıldıktan sonra değerlendirme yapılıyor mu? Uygulamada amaca hizmet derecesinin belirlenmesi gerekmektedir.

4b alt kriteri riskler ile bağlantılıdır. Uygun raporlamalar gerekli kaynaklara iletilmeli, şeffaflık ve açıklık politikasıyla hareket edilmelidir. Risk yönetimi konusu burada ele alınmalıdır. Mükemmellik modeli bu alt kriterde, geleceğe yönelik bir senaryo oluşturulmasını beklemektedir. Oluşturulacak senaryonun amacı, olası

risklere karşı hazırlıklı olmaktır. Bunun için ileriye görebilmek gerekmektedir. Burada amaç, finansal kaynakları etkili kullanarak kaynak israfını önlemek olmalıdır.

4c alt kriteri sınıf yeterliliği, bina bakımı ve güvenlik, sınıflarda kullanılan malzemeler ve bu malzemelerin bakımı, ana faaliyetlerde kullanılan malzemeler ve doğal kaynaklar (doğalgaz, yakıt gibi) kullanımı ile ilgili bilgileri içermelidir. Uygulamada bu amaçla gerçekleştirilen etkinliklerin toplum ve çalışanlar üzerinde oluşabilecek olumsuz etkilerini ölçme konusunda yapılmış bir çalışma yoktur.

4d alt kriteri yeni teknolojilerin takip edilmesi, sahip olunan imkanlar doğrultusunda kullanımıyla ilgili bilgiler içermektedir. Uygulamada sadece kullanılan teknolojilerden bahsedilmiştir. Yeni teknolojilerde sahip olunan ihtiyaç ve imkanlar doğrultusunda gerekli iyileştirmeler yapılmalı ve kullanımının gerekliliğinin ölçülmesi sağlanmalıdır.

4e alt kriteri için; bilgi evrenseldir ve özellikle günümüz şartlarında bilgiye ulaşım çok kolaydır. Bilgi birikimi ise, bireylerin sahip oldukları bilgidir. 3a (sistem planı) ve 3b (yetenek gelişimi) alt kriterleri ile bilgi birikimi oluşturulacaktır.

5a alt kriterinde, genel süreç yönetimi kapsamında kurumdaki tüm süreçlerin dahil edildiği bir yaklaşımla süreçler tasarlanır, oluşturulur ve yönetilir. Uygulamada süreç sahipleri, görev ve sorumluluklarının tanımlanması gerekmektedir.

5b alt kriterinde eğitim süreçleri ve ana faaliyet alanı ile ilgili süreçlerin tasarlanması gerekir. Müfredat programının zaman zaman ek programlar ile geliştirilmesi konuları bu alt kriterde ele alınmalıdır. Bunun için altyapının tanımlanması gerekmektedir (müşteri beklentileri gibi).

5c alt kriterinde yeni geliştirilen ve mevcut programların müşterilere tanıtımı yapılmalıdır. Bu bağlamda özellikle özel eğitim kurumlarının tanıtım ve reklam konularında çalışmalar yapması gereklidir.

5d alt kriteri ürün ve hizmetlerin üretilmesi kapsamında, eğitimin öğrencilere nasıl verildiği, nasıl ölçümlendiği gibi standart uygulamaları içermelidir.

5e alt kriterinde müşteri ilişkileri kapsamında hizmetler, eğitim sektörünün “müşterisi” olan öğrencilere sunulur. Burada gerçekleşebilecek herhangi bir hata anında ortaya çıkacaktır. Eğitim sektörünün, üretim sektöründen farkı da budur. Bu nedenle müşteri beklentilerinin düzenli olarak incelenmesi önemlidir. Bu bağlamda memnuniyet anketleri beklentilerin ölçülmesi konusunda yararlı olacaktır.

6a alt kriteri algılama verileri, müşterilerden elde edilen bilgilerdir. Bunun için müşteri anketleri, odak grupları, satıcı derecelendirmeleri, övgü ve şikayetler gibi kaynaklar kullanılmaktadır. Bu kaynaklardan elde edilen bilgilerle iyileştirmeler yapılmalıdır. Burada ölçülecek olan hizmetin değeri konusunda öğrencilerin algılamaları, öğrenciye sağlanan destek, öğrencinin kuruma bağlılığı, kurumun itibar ve imajı gibi konular olmalıdır.

6b alt kriterinde 6a alt kriterinden farklı olarak şikayet, övgü ve dış kuruluşlar tarafından tanınma konuları da ölçülmektedir. 6a ve 6b alt kriterleri birbirini desteklemek zorundadır; göstergeler birbirine yakın olmalıdır. 6b alt kriterinde göstergeler ve kanıtlar sayısal olarak sunulmalıdır. Veri toplama tekniklerinin gelişmiş olması gerekir. Burada istatistiksel veri toplama tekniklerinden yararlanılabilmektedir.

7a alt kriteri çalışanların faaliyetlere ne kadar katıldığına ilişkin sonuçlar içermektedir. Anket sorularında hedef belirleme, performans yönetimi, yetkinlik, etkili iletişim, çalışma koşullarına ilişkin sorular yer almalıdır. Bu alt kriter çalışan yargısını inceler. Uygulamada 7a alt kriteri için gerçekleştirilen anket soruları içerisinde bağlılık, gurur duyma, kariyer geliştirme, etkili iletişim konularını ölçen sorular da eklenebilir. Böylece çalışan algılamaları daha kapsamlı olarak ölçülecektir. Diğer kurumla yapılan karşılaştırmanın yalnızca bir yıl için yapılması yetersiz olmuştur; çünkü uygulamanın en az üç yıldır olumlu eğilim gösterdiğinin kanıtlanması gerekmektedir.

7b alt kriteri, kuruluş performansının çalışanların algılamasına etkilerini ölçmek amacıyla kullanılan iç ölçümlerden oluşur. Uygulamada kurumun başarıları, aldığı ödüller, çalışanların devamsızlığı, sağlık ve güvenlik koşulları, bağlılık konuları üzerinde durulmuş; bunun yanında iç iletişim, eğitim ve kariyer geliştirme, liderlik performansı, hedef belirleme, yetkinlik ve performans yönetimi konuları yetersiz kalmıştır.

Toplumun kuruluş hakkındaki algılamalarını ölçmek amacıyla anket, rapor, basın makaleleri gibi çeşitli kaynaklar kullanılmaktadır. Bu kapsamda çevrenin etkisi, kurumun imajı, çalışma ortamının etkisi, basında yer alma konularının incelenmesi gerekmektedir. Uygulamada toplumla ilgili en az 3 yıldır olumlu sonuçlar verme ile ilgili bir kanıt gösterilmemiştir.

8b alt kriteri, 8a alt kriterinden farklı olarak sorumlu kaynak temini ve satın alma performansını da inceler; burada tedarikçiye yönelik bilgiler de verilmelidir. Ancak uygulamada 8b alt kriteri başlığı altında tedarikçiye yönelik herhangi bir açıklama verilmemiştir. Benzer şekilde yasal düzenlemeler, sağlık ve güvenlik konularından da bahsedilmemiştir.

9a temel performans sonuçları, kurumdaki müşteri, çalışan ve toplum dışında kalan uygulamaları kapsamaktadır. 9a alt kriteri kuruluşun stratejisini yaşama geçirmede sektöründe performans mezun oranı şeklinde incelenecektir. Uygulamada kurumun hedeflerinden bahsedilmemiş, sonuçların hedefleri belirlemek için kullanılmasına dair herhangi bir örnek verilmemiştir. Benzer şekilde uygulamaların kısırlımlı olması kapsamında, öğrencilerin sınav sonuçlarının performansı yanında öğretmenlerin ve personelin de performanslarının ölçümü yapılarak kısırlım unsuru gerçekleştirilmelidir.

9b alt kriterinde finansal performans göstergeleri, proje yönetimi göstergeleri, tedarikçi ve işbirliklerinin performansı, teknoloji ve bilgi birikimine ilişkin göstergeler sunulur. Uygulamada, projelerle ilgili bilgi verilmiş ancak tedarikçi ve işbirliklerinin performansı konularında bilgi verilmemiş, kurumun uygulamalar sonucu sahip olduğu bilgi ve bilgi birikimi konularından bahsedilmemiştir. Yine kısırlım ve hedefler unsurları ile ilgili bilgi olmamasından dolayı bu unsurlardan puan alınamamıştır.

Eğitim sisteminde, özellikle ülkemizde halen devam etmekte olan sistem sorunu, gelecek nesiller için faydalı ve yaratıcı bireyler yetiştirmek adına tehdit oluşturmaktadır. Bu soruna çözüm arayışları, neredeyse her yıl değiştirilen eğitim sistemi ile karşımıza çıkmaktadır. Bu süreçten en çok etkilenense, sisteme ayak uydurmaya çalışan öğrenciler olmaktadır. Deming'in "Bilinçsiz Değişim" kuramının açık bir örneği olarak karşımıza çıkan sistemin durmadan değiştirilmesi konusuna artık bir çözüm getirilmesi gerekmektedir.

Ürün çıktısı "insan" olan en önemli iki sektörden biri eğitim sektörüdür; bu sektörün sorunlarının bir an önce çözülmesi gerekmektedir. Eğitimdeki eksikliklerin etkisi tüm sektörler üzerinde geçerli olacaktır. Sistemin iyileştirilmesi açısından uygulamalar listesi sağlayan Mükemmellik Modeli yaklaşımının eğitim kurumlarında uygulanmaya başlanması, kısa sürede olmasa da başlangıç olması adına eğitim

kurumlarındaki sistem sorununa çözüm getirecektir. EFQM Mükemmellik Modeli kurumlara uygulandığında ve sürekliliği sağlandığında, gözle görülür iyileşmeler gerçekleşecektir. Bu anlamda risk alma, yenilik ve öğrenme konularında revizyona ihtiyaç vardır. Eğitimde, süreçleri geliştiren iyileştirmeler olmadan sistem sorunları iyileştirilemez. Eğitimin çok uzun vadede geri dönüşü olan bir sektör olduğu gerçeği unutulmadan, sabırla gerçekleştirilecek kalite uygulamaları mutlaka sonuç verecektir.

EFQM Mükemmellik Model'i yalnızca özel kurumlarda uygulamaya alınan bir program olarak görülmemeli, uygulamaların devlet okullarında da gerçekleştirilmesi sağlanmalıdır. Bugün Milli Eğitim Bakanlığı'nın EFQM Mükemmellik Modeli'ni temel alan "Eğitimde Kalite Seferberliği" uygulaması olmakla beraber bu uygulama yalnızca gönüllü bazı okullarda gerçekleştirilmekte olup, bu konuda heveslendirici ve yaygınlaştırıcı çalışmalar yetersizdir. Bu durum devlet okullarında okuyan öğrencilerin aldıkları eğitim kalitesinin, özel okullarda verilen eğitim kalitesinden daha da uzaklaşmasına neden olacaktır. Bu durum eğitimde "fırsat eşitliği" ilkesine ters düşmektedir. Bunun önlenmesi için devlet okullarındaki kalite çalışmalarına önem verilmeli, yaygınlaştırılması sağlanmalıdır. Bunun için teşvik mekanizmaları oluşturulmalı, öğretmenler ve yöneticiler bu konuda bilgilendirilerek modelin uygulanmasına karşı istek ve heves oluşturulmaya çalışılmalıdır.

Bu araştırmadan sonraki çalışmalar için; EFQM Mükemmellik Modeli uygulamasının devlet okulları ile özel okullardaki karşılaştırması yapılarak, devlet okullarının geliştirilebilmesi için çözüm önerileri sunulabilir. Bir başka çalışma olarak, EFQM Mükemmellik Modelinin eğitim kurumlarında uygulanması aşamasında görülebilecek sorunlar ile ilgili bir araştırma önerilebilir. Eğitim kurumlarının yasal düzenlemelere bağlı bir programa uyma zorunluluğunun EFQM Mükemmellik Modeli'nin uygulanmasında oluşturduğu zorluklar üzerinde bir çalışma da yapılabilir.

KAYNAKÇA

Açık, S. (2006). *Toplam Kalite Yönetimi ile Tam Zamanında Üretim Sisteminin Birlikte Kullanılması ve Bir Uygulama*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Ahmed, A. M., Yang, J. B. and Dale, B. G. (2003). Self Assessment Methodology: The Route to Business Excellence. *The Quality Management Journal*. 10(1): 43-57.

Akaydın, Ö. S. (2010). *EFQM Mükemmellik Modelinin Petrokimya Sektöründe Uygulanması*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Akıllı, M. (2007). *Özdeğerlendirme ve Akran Değerlendirmesi Yöntemlerinin Öğretmen Eğitimine Etkisi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Erzurum: Atatürk Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.

Aksu, A. (2009). İlköğretim Okullarında Toplam Kalite Yönetimi ve Vizyoner Liderlik. *Eğitim ve Bilim Dergisi*. 34(153): 99-116.

Aksu, M. (2002). *Eğitimde Stratejik Planlama ve Toplam Kalite Yönetimi*. Ankara: Anı Yayıncılık.

Andersen, H. V., Lawrie, G. and Shulver, M. (2000). The Balanced Scorecard vs. the EFQM Business Excellence Model – Which is the Better Strategic Management Tool?. *2GC Active Management Working Paper*. Berkshire 2 June 2000.

Aslan, G. ve Küçüker, E. (2011). Türkiye’de Toplam Kalite Yönetimi Modelinin Eğitim Kamu Hizmeti Niteliğine ve Eğitim Öğretim Süreçlerine Uygunluğu. *Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*. 2: 202-224.

Basım, H. N. ve Şeşen, H. (2007). EFQM Mükemmellik Modeli Uygulamalarının Çalışanların Tükenmişlikleri Üzerine Etkisi, Sağlık Sektöründe Bir Araştırma. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. 21(1): 201-213.

Başaran, B. (2004). Toplam Kalite Yönetimi Çalışmalarının Gerçekleştirilebilirliği Açısından Sektörlerin Elverişlilik Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Çalışma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 23: 97-113.

Bengisu, M. (2007). Yüksek Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi. *Yaşar Üniversitesi Dergisi*. 2(7): 739-749.

Bhatt, D. (25 Şubat 2009). *EFQM: Excellence Model and Knowledge Management Implications*.

<http://www.eknowledgecenter.com/articles/1010/1010.htm>, (01.11.2012).

Bulut, D. (2006). Müzik Eğitimi Anabilim Dallarındaki Mevcut Uygulamaların EFQM Kalite Ödülü Kriterlerine Uygunluğunun Öğretim Elemanlarının Görüşleri Doğrultusunda Değerlendirilmesi. *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*. 26(1): 143-163.

Bumin, B. ve Erkutlu, H. (2002). Toplam Kalite Yönetimi ve Kıyaslama İlişkileri. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 1: 83-100.

Bonstingl, J. J. (2000). *Kalite Okulları: Eğitimde Toplam Kalite Yönetimine Giriş*. Çev. Hayal Köksal. İstanbul: Dünya Yayıncılık.

Conti, T. (1998). *Kurumsal Özdeğerlendirme*. Çev. Günhan Günay. İstanbul: Kalder Yayınları.

Çalışkan, F. (2006). Self Assessment Study of the Perception for the Management of Human Resources in Turkish Public Institutions Based on the EFQM Excellence Model. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi) İstanbul: *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*.

Çankaya, H. P. (2007). *Toplam Kalite Yönetimi ve Türk Silahlı Kuvvetlerinde Bir Uygulama Örneği*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Çarıkçı, B. (2006). *Özdeğerlendirme ve Türk Kamu Sektöründe Bir Uygulama*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gebze: Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Çaylak, A. (2005). *Demir Çelik Sektöründe EFQM Mükemmellik Modeli*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Antakya: Mustafa Kemal Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.

Dalluege, A. Franz, H. W., Pausits, A. and Reif, L. (2009). Self-Assessment as a Quality Management Tool for Educational and Training Organisations. *Proceedings of INTED2009 Conference* (pp. 1852-1858), Spain. 9-11 March 2009.

Doğan, E. (2002). *Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi*. Ankara: Elma Yayınevi.

Doğan, E., Apaydın, Ç. ve Önen, Ö. (2006). Eğitim Hizmetlerinde Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Politikaları. *Burdur Eğitim Fakültesi Dergisi*. 7(11): 59-79.

Efeoğlu, B. (2007). *Türkiye’de Okullarda Kalite Hareketi: Özel Robert Lisesi Okulu Örneği*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul: Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

Efil, İ. (1999). *Yönetimde Kalite Çemberleri ve Uygulama Örnekleri*. İstanbul: Alfa Yayınları.

Engel, C. (2002). Common Assessment Framework: The State of Affairs. *Eipascope* 1(2002).

Ensari, H. (1999). *21. yy Okulları için Toplam Kalite Yönetimi*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Emanet, H. (2007). EFQM Mükemmellik Modeli ile Kamu Sektöründe Özdeğerlendirme Çalışmaları Üzerine Bir Saha Çalışması. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. 8(1): 67-95.

Ertuğrul, İ. (2006). *Toplam Kalite Kontrol, Kalite Güvenliği ve ISO 9000 Standartları: Toplam Kalite Yönetimine İlişkin Bir İşletme Uygulaması*. Bursa: Ekin Kitabevi.

Gülseren, H. Ö., Gümüş, İ., Dizdar, A., Kanbir, A., Şahin, A., Kılıç, M. N., Altıntaş, B., Önal, S., Özcan, M., Gürsoy, B., Şahin, İ., Sever, H., Şimşek, M., Deniz, Ü., Uçar, D., Yıldırım, N., Sinop, G., Hesaptar, K., İci, A., Erikel, D. ve Altındağ, S. (2011). *Okullarda Süreç Yönetimi*. Ankara: Meb Yayınları.

Günaydın, H. M. ve Ardıtı, D. (1997). İnşaat Sektöründe Toplam Kalite Yönetimi. *İzmir İleri Teknoloji Enstitüsü İMO Teknik Dergisi*. 98: 1327-1342.

Gündüz, H. B. ve Hamedoğlu, M. A. (2003). İlköğretimde Toplam Kalite Uygulamalarında Görülen Engeller (Sakarya İli Örneği). *Sakarya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. 6: 214-245.

Güzel, C. (2007). *Süreç Eğitim ve Danışmanlık*.

www.surec.com.tr/surec/Resimler/14-200710-EFQM_Is_Mukemmelligi_Modeli.pdf, (21.12.2011).

Hergüner, G. (1998). Eğitimde Toplam Kalite Uygulamasının Sağlayacağı Yararlar. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*. 13: 11-22.

İnan, A. T., Yayla, Y. ve Yıldız, A. (2010). An Application on the Investigation of Basic Performance Results through EFWM Excellence Model. *Journal of Engineering and Natural Sciences*. 28: 335-345.

İmanova, S. (2008). *Eğitimde Yönetim Kalitesi*. Journal of Quafqaz University. 24: 180-189.

İşsever, C., Serfiçeli, Y. S., Doğan, T., Sayın, K., Kaya, Y., Mut, M., Söylemez, M. A., Katkıcı, R., Varalan, Ç., Tural, İ., Akalın, M., Dağtaş, Y., Ermiş, G., Özyiğit, R., Ersen, H., Kabadayı, S. S., Dalbay, M., Turan, K., Kara, M., Gümüş, H., Acar, M. A., Erdoğan, Y., Akçay, R., Beran, T., Yazıcı, M., Terzioğlu, Ç., Yakar, C., Kayda, Z., Yiğit, H. ve Cesur, A. (2001). *Toplam Kalite Yönetimi, Endüstriyel Teknik Öğretimde Toplam Kalite*. MEB Yayınları.

Jenkins, L. (2004). *Deming İlkelerini Uygulayarak Sınıflarda Öğrenmenin İyileştirilmesi*. Çev. Gönül Yenersoy. İstanbul: Kalder Yayınları.

Kalder (1999-2003). *Özdeğerlendirme Yöntemleri ve Uygulama Rehberi*. Kalder Yayınları.

Kalder (2010). *EFQM Mükemmellik Modeli 2010*. Kalder Yayınları.

Karaca, G. (2008). *Örgüte Bağlılık Boyutlarının EFQM Modeli Uygulayan ve Uygulamayan İşletmelerde Karşılaştırılmasına Yönelik Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Karaduman, S. (2008). *Toplam Kalite Yönetimi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Projesi), İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Kartal, S. (2007). Bir Yönetim Modası ve Hevesi Olarak Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi. *Eğitim Bilim Toplum Dergisi*. 6(21): 64-81.

Kaya, S. ve Aşkar, D. (2007). Konfeksiyon Sektörü için ISO 9000:2000 ve EFQM Mükemmellik Modeli'nin Karşılaştırılması. *Tekstil ve Konfeksiyon Dergisi*. 4: 273-278.

Kıldan, A. O. (2010). Okul Öncesi Eğitim Bağlamında Eğitim Hizmetlerinde Kalite. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 15(2): 111-130.

Kılıç, R. ve Türker, E. (2005). Süreç Yönetiminin EFQM Mükemmellik Modelindeki Önemi (Eczacıbaşı Vitra A.Ş. Örneği). *Mevzuat Dergisi*. 8(87).

Koçal, S. (1998). *Yüksek Öğretim Kurumlarında Toplam Kalite Yönetimi Sürecinde Hizmet Birimi, Öğrenci ve Öğretim Elemanı Başarı Değerlemesi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Ankara: Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Küçükusta, D., Yağcı, K. ve Tütüncü, Ö. (2006). Kar Amacı Gütmeyen Kuruluşlarda Toplam Kalite Yönetimi Kapsamında Müşteri Memnuniyetinin Ölçülmesi: Polis Rehabilitasyon Tesisleri Örneği. *Lisansüstü Turizm Öğrencileri Kongresi*. Düzenleyen Onsekiz Mart Üniversitesi Gökçeada Meslek Yüksekokulu ve Anatolia: *Turizm Araştırmaları Dergisi*. Çanakkale. 25-28 Mayıs 2006.

Longford, D. P. and Clearly, B. A. (1999). *Eğitimde Kalite Yönetimi*. İstanbul: Kalder Yayınları.

McCarthy, G., Greatbanks, R. and Yang, J. (2002). Guidelines for Assessing Organisational Performance Against the EFQM Model of Excellence Using the RADAR Logic. *Working Paper Series no. 0203*.

Michalska, J. (2008). Using the EFQM Excellence Model to the Process Assessment. *Journal of Achievements in Materials and Manufacturing Engineering*. 27(2): 203-206.

Moeller, J. (2001). The EFQM Excellence Model. German Experiences with the EFQM Approach in Health Care. *International Journal for Quality in Health Care*. 13(1): 45-49.

Murat, M. (2002). Eğitim Kurumları için Özdeğerlendirme Kılavuzu. *Eğitim Bülteni Eğitim Dergisi*. 06: 20-28.

Nacakçı, Z. (2004). Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi Felsefesinin Müzik Öğretmeni Yetiştiren Kurumlarda Gerekliliği. *Milli Eğitim Dergisi*. 32(164): 142-153.

Nijhof, A., Cludts, S., Fisscher, O. and Laan, A. (2003). Measuring the Implementation of Codes of Conduct. An Assessment Method Based on a Process Approach of the Responsible Organisation. *Journal of Business Ethics*. 45: 65-78.

Numanoğlu, G. (1999). Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*. 32(1): 113-123.

Ökmen, Ö. ve Dönmez, D. (2005). *Kamu Kurumlarında Mükemmellik*. İstanbul: Kalder Yayınları.

Özakça, V. S. (2007). *Yüksek Öğretimde Kalite Geliştirme: İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi için Bir Özdeğerlendirme Model Önerisi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gaziantep: Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

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

Özdemir, S. (2002). Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi. *Kırgızistan – Türkiye Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 2(18): 253-270.

Özlü, İ. S. (1999). *Toplam Kalite Yönetiminde Tüsiad – Kalder (EFQM) Modeli ve Özel Sektörde Bir Firmaya Sanal Olarak Uygulanması*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Paghaleh, M. J. (2001). Performance Measurement by EFQM Excellence Model with Fuzzy Approach. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*. 5(10): 1020-1024.

Pakdil, F. (2004). Kalite Kültürünü Etkileyen Faktörler Üzerine Bir Derleme. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 6(3): 167-183.

Paköz, G. (2010). *Öğretmenlerin Malcolm Baldrige Mükemmellik Modeli Algılarının Ölçülmesi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Peker, Ö. (1996). Toplam Kalite Yönetimi ve Kamu Hizmetlerinde Kalite. *Çağdaş Yerel Yönetimler*. 5(6): 43-57.

Poyraz, B. (2008). *Avrupa Mükemmellik Modelinin Çalışanlar Kriterinde Yapılan Özdeğerlendirme Çalışmasının İnsan Kaynakları Faaliyetlerine Etkisi, Bir Uygulama*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Rodriguez, J. M., Cabrerizo, F. J. and Herrera – Viedma, E. (2010). A Consensus Support Methodology for the Initial Self – Assessment of the EFQM Excellence Model in Healthcare Organisations. *10th International Conference on Intelligent Systems Design and Applications* (pp. 483-488), IIEE. Cairo, Egypt. 29th November – 1st December 2010.

Rosa, M. J. and Amaral, A. (2007). A Self – Assessment of Higher Education Institutions from the Perspective of the EFQM Excellence Model. *Quality Assurance*

in Higher Education: Trends in Regulation, Translation and Transformation (pp. 181-207). Springer.

Schreurs, J. and Moreau, R. (2006). The EFQM Self – Assessment Model in Performance Management. *13th European Concurrent Engineering Conference* (pp. 99-103), ECEC. Athens, Greece. April 17-19 2006.

Sevimli, L. (2005). *Avrupa Kalite Yönetim Vakfı İş Mükemmelliği Modelinin Uygulamaları, Özdeğerlendirme Faaliyetleri ve Uygulanabilirliği*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Projesi), İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Sözer, A. N., Tütüncü, Ö., Doğan, Ö. İ., Gencel, U., Gül, H., Tenikler, G., Tarlan, D., Aksaraylı, M., Eser, D., Seçer, B., Yağcı, K., Topoyan, M. ve Devedakan, N. (2002). Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde Lisansüstü Eğitim Kalitesinin Arttırılmasına Yönelik Bir Alan Araştırması. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 4(2): 41-65.

Steed, C. (2002). Excellence in Higher Education, Evaluating the Implementation of the EFQM Excellence Model in Higher Education in the UK. *Beitrage zur Hochschulforschun*. 1(24): 74-99.

Şahin, Ü. (2006). *ISO 9001: 2000 Kalite Yönetim Sistemi ve EFQM: Ortak Noktalar* umitsahin.com/?page_id=251 (21.12.2011).

Şentürk, H. ve Türkmen, Ö. (2009). İlköğretim Okullarındaki Yönetici ve Öğretmenlerin Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarına İlişkin Algıları. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*. 12(2009): 128-142.

Şimşek, A. (2007). *Sağlık Hizmetlerinin EFQM Mükemmellik Modeli ile Değerlendirilmesi ve Gazi Üniversitesi Hastanesi Uygulaması*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Türköz, Y. (2002). Merih, Management – Education – Informatics for Health.
www.merih.net/m1/wyturk02.htm, (28.12.2011).

Türkyılmaz, F. (2009). *Çalışanların Özdeğerlendirme, Değişim Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık Algılarının Değerlendirilmesi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Tütüncü, Ö. ve İpekgil Doğan, Ö. (2003). Müşteri Tatmini Kapsamında Öğrenci Memnuniyetinin Ölçülmesi ve Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Uygulaması. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 5(4): 130-151.

Tüzün, B. (1994). *Toplam Kalite Yönetimi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul: İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.

Uçar, A. ve Öztürk, N. (16 Mayıs 2005). Eğitim Kurumları Performansının Geliştirilmesinde Özdeğerlendirmenin Önemi.
www.mufettisler.net/mesleki-calismalar/makaleler/49-egitim-kurumlarında-ozdegerlendirme-ali-ucar-nozturk.html, (21.12.2011).

Ulaş, S. (2002). *Toplam Kalite Yönetiminde İnsan Kaynaklarının Rolü: Liderlik Üzerine Bir Uygulama*. (Yayınlanmamış Uzmanlık Yeterlilik Tezi), Ankara: Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü.

Ürüt, Z. (2006). *Avrupa Kalite Ödülü Modeli'nin Eğitim Kurumlarında Uygulanması ve Modelin Performansa Etkisi Üzerine Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Bursa: Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Üstün, A. (2006). İlköğretim Okullarındaki Yönetici ve Öğretmenlerin Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarına İlişkin Görüşlerinin Değerlendirilmesi, Amasya İli Örneği. *Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi*. 13: 22-28.

Vural, C., Gülseren, H. Ö., Tan, O., Adıyaman, Z., İlbaş, İ., Murat, M., Uçar, A., Uzunca, Ş. ve Gümüş, İ. (2007). *Eğitimde Kalite Ödülü El Kitabı*. Ankara: MEB Yayınları.

Wiele, T., Dale, B. and Williams, R. (2000). Business Improvement through Quality Management Systems. *Management Decision*. 38(1): 19-23.

Yenersoy, G., Ensari, H., Kömürcü, N., Onur, V. Peker, S., Caner, A., Yılmaz, E., Uçar, A. ve Ensari, L. H. (2002). *Eğitim Kurumları için Toplam Kalite Yönetimi ve Özdeğerlendirme*. İstanbul: Kalder Yayınları.

Yıldırım, H. A. (2002). *Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi, İlköğretim ve Ortaöğretim Kurumlarında Toplam Kalite Yönetimi Uygulama Modeli*. Ankara: Nobel Yayınları.

Yıldız, G. ve Ardiç, K. (1999). Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi. *Bilgi Dergisi*. 1: 73-82.

Yılmaz, M. (2003). *Kalite Yönetim Sistemlerinin Evrimi ve Toplam Kalite Yönetiminin Banknot Matbaası Genel Müdürlüğüne Uygulanabilirliği*. (Yayınlanmamış Uzmanlık Yeterlilik Tezi), Ankara: Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası Piyasalar Genel Müdürlüğü.

Yılmaz, D. (2006). *İnsan Kaynakları Yönetiminin Mükemmellik Modelindeki Rolü*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Yürütücü, A. (2003). Bilgi Teknolojilerinde Turizm Sektörü ve Toplam Kalite Yönetimi. *İnet'03 İnternet Konferansı*. İstanbul. 12-13 Aralık 2003.

Zaim, S. ve Gençyılmaz, G. (1999). Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*. 28(2): 9-35.