

**T. C.
ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI**

**AVRUPA KALİTE ÖDÜLÜ MODELİ'NİN EĞİTİM
KURUMLARINDA UYGULANMASI
VE
MODELİN PERFORMANSA ETKİSİ ÜZERİNE BİR
ARAŞTIRMA**

(YÜKSEK LİSANS TEZİ)

Zeycan ÜRÜT

BURSA 2006

T. C.
ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI

AVRUPA KALİTE ÖDÜLÜ MODELİ'NİN EĞİTİM
KURUMLARINDA UYGULANMASI
VE
MODELİN PERFORMANSA ETKİSİ ÜZERİNE BİR
ARAŞTIRMA

(YÜKSEK LİSANS TEZİ)

Danışman
Prof.Dr. İsmail EFİL

Zeycan ÜRÜT

BURSA 2006

TC.
ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Zeycan ÜRÜT'e ait "Avrupa Kalite Ödülü Modeli'nin Eğitim Kurumlarında Uygulanması Ve Modelin Performansa Etkisi Üzerine Bir Araştırma" adlı çalışma, jürimiz tarafından İşletme Anabilim Dalı, Yönetim Organizasyon Bilim Dalı'nda Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

İmza

Başkan
Akademik Ünvanı, Adı Soyadı

İmza

Üye (Danışman).....
Akademik Ünvanı, Adı Soyadı

İmza

Üye.....
Akademik Ünvanı, Adı Soyadı

İÇİNDEKİLER

Sayfa

ÖZET	iii
ABSTRACT	iv
ŞEKİLLER, TABLOLAR ve GRAFİKLER LİSTESİ	viii
KISALTMALAR	xii
SÖZLÜK	xiii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM KALİTE, TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ VE EĞİTİMDE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

1.1. KALİTE KAVRAMI	3
1.2. KALİTENİN TARİHİ GELİŞİMİ	4
1.3. KALİTENİN BELİRLENMESİNDE KULLANILAN ARAÇLAR	5
1.4. KALİTEYİ OLUŞTURAN TEMEL FAKTÖRLER	6
1.4.1. Dizayn Kalitesi	6
1.4.2. Uygunluk kalitesi	7
1.5. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ KAVRAMI	7
1.6. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNDE BAŞARI ŞARTLARI	8
1.7. EĞİTİM KAVRAMI VE EĞİTİMİN ÖNEMİ	10
1.8. EĞİTİMDE TOPLAM KALİTE KAVRAMI	12
1.9. KLASİK EĞİTİM YÖNETİMİ İLE EĞİTİMDE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN KARŞILAŞTIRILMASI	14
1.10. EĞİTİMDE TKY İLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR	16
1.10.1. Eğitimde Kalite Organizasyonu	16
1.10.2. Müşteri Odaklılık	17
1.10.3. Eğitimde Sürekli Gelişme	18
1.10.4. Eğitimde Liderlik	19
1.10.5. Eğitimde Sıfır Hata Kavramı	21
1.10.6. Okul Kültürü	21
1.10.7. Eğitimde Takım Çalışması	22
1.10.8. Katılımcılık ve Aile Desteği	22
1.10.9. Eğitimde İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesi ve Yönetimi	23
1.10.10. Hizmet İçi Eğitim	23
1.10.11. Eğitimde Kalite Göstergeleri	24
1.10.12. Eğitimde Hedeflerle Yönetim	25
1.10.13. Tam Zamanında Üretim ve Eğitim	25
1.11. EĞİTİMDE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN SAĞLAYACAĞI FAYDALAR	26
1.11.1. Sistemin Parçaları Daha Uyumlu Çalışır	26
1.11.2. Sistem Sürekli İyileşir	26
1.11.3. Geleceğin Gereklileri Daha İyi Karşlanır	27
1.11.4. Eğitimden Beklentileri Olan Grupların Memnuniyeti Artar	27
1.11.5. Öğrenme ve Bilginin Uygulanması İyileşir	28
1.11.6. Öğretim Sürecinin Tüm Aşamalarında ve Değerlendirilmesinde Yöntemler ve Ölçme Tekniklerinin Dikkatle Ele Alınması Sağlanır	28

1.11.7.TKY Sonucu Öğretme Öğrenmeye Yönelecektir.....	28
1.12. EĞİTİMDE KALİTEYİ GELİŞTİRME ARAÇ GEREÇ VE TEKNİKLERİ.....	29
1.12.1. Beyin Fırtınası	29
1.12.2. Pareto Analizi	30
1.12.3. Kontrol Çizelgeleri	31
1.12.4. Dağılım Diyagramı	32
1.12.5. Balık kılçığı	32
1.12.6. Histogram	33
1.12.7. Kontrol Yaprakları.....	33
1.12.8. Akış Şeması	33
1.12.9. Güç Kaynağı Analizi	34
1.12.10.Pysu(Planla-Yap-Sına-Uygula)Dönüsü	35
1.12.11.Karar Halkası.....	35
1.12.12.Kontrol Listesi	36

İKİNCİ BÖLÜM

AVRUPA KALİTE YÖNETİMİ VAKFI MÜKEMMELLİK MODELİ VE EĞİTİM KURUMLARINDA UYGULANMASI

2.1. AVRUPA KALİTE YÖNETİMİ VAKFI VE EFQM ÖDÜLÜ.....	37
2.1.1. Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı Mükemmellik Modeli	38
2.1.2. Modelin Kriterleri.....	39
2.1.2.1. Liderlik	39
2.1.2.2. Politika ve Strateji.....	41
2.1.2.3. Çalışanlar	43
2.1.2.4. İşbirlikleri ve Kaynaklar	44
2.1.2.5. Süreçler	46
2.1.2.6. Müşterilerle İlgili Sonuçlar	47
2.1.2.7. Çalışanlarla İlgili Sonuçlar	48
2.1.2.8. Toplumla İlgili Sonuçlar.....	49
2.1.2.9. Temel Performans Sonuçları	50
2.1.3. RADAR Mantığı ve Uygulanması	51
2.1.3.1. Pusula Kartı	53
2.1.3.2. Radar Puanlama Matrisi.....	54
2.1.4. Özdeğerlendirmede Kullanılan Yaklaşımlar	58
2.1.4.1. Soru Listesi Yaklaşımıyla Ölçüm Sistemi	58
2.1.4.2. Matris Şema Yöntemi	59
2.1.4.3. Çalıştay (Workshop) Yöntemi	60
2.1.4.4. Özdeğerlendirme Formu Yöntemi	62
2.1.4.5. Ödül Benzetimi Yöntemi	63
2.1.4.6. Farklı Yöntemlerin Özeti	64
2.1.4.6.1. Özdeğerlendirmede Çeşitlemeler	64
2.1.4.6.2. “Doğru” Değerlendiricilerin Seçilmesi	65
2.1.4.6.3. Olgunluk ve Çaba Karşılaştırılması	65
2.1.4.6.4. Öğrenmeyle sürecin ödünsüz uygulanması ve veriler arası ilişki ...	65
2.2.AVRUPA KALİTE YÖNETİMİ VAKFI MÜKEMMELLİK MODELİ’NİN EĞİTİM KURUMLARINDA UYGULANMASININ AŞAMALARI.....	65
2.2.1. Okul Gelişim ve Yönetim Ekibi’nin Oluşturulması	65
2.2.2. Okul Stratejik Planının Hazırlanması ve Gelişim Hedefinin belirlenmesi	67
2.2.3. Özdeğerlendirmenin Yapılması	69

2.2.4. Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı Mükemmellik Modeli Eğitim Kurumları Kılavuzu ..	70
2.2.4.1. Liderlik	70
2.2.4.2. Politika ve Strateji.....	73
2.2.4.3. Çalışanlar	74
2.2.4.4. İşbirlikleri ve Kaynaklar	76
2.2.4.5. Süreçler	78
2.2.4.6. Müşterilerle İlgili Sonuçlar	80
2.2.4.7. Çalışanlarla İlgili Sonuçlar	81
2.2.4.8. Toplumla İlgili Sonuçlar	83
2.2.4.9. Temel Performans Sonuçları	84

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
AVRUPA KALİTE YÖNETİMİ VAKFI MÜKEMMELLİK MODELİ'NİN BURSA
TOPHANE ANADOLU TEKNİK LİSE VE ENDÜSTRİ MESLEK LİSESİ'NE
UYGULANABİLİRLİĞİ

3.1. UYGULAMANIN AMACI	86
3.2. UYGULAMANIN YÖNTEMİ.....	86
3.3. OKULUN TARİHÇESİ VE BUGÜNKÜ DURUMU	88
3.3.1. Liderlik	88
3.3.2. Politika ve Strateji	94
3.3.3. Çalışanlar	107
3.3.4. İşbirlikleri ve Kaynaklar	121
3.3.5. Süreçler	125
3.3.6. Müşterilerle İlgili Sonuçlar.....	133
3.3.7. Çalışanlarla İlgili Sonuçlar	148
3.3.8. Toplumla İlgili Sonuçlar.....	152
3.3.9. Temel Performans Sonuçları	159
3.4. UYGULAMANIN DEĞERLENDİRİLMESİ VE ÖNERİLER	164
SONUÇ	167
KAYNAKLAR	170
EK 1	175

ÖZET

İŞLETME ANABİLİM DALI YÖNETİM ORGANİZASYON BİLİM DALI

AVRUPA KALİTE ÖDÜLÜ MODELİ'NİN EĞİTİM KURUMLARINDA UYGULANMASI VE MODELİN PERFORMANSA ETKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Zeycan ÜRÜT

(Yüksek Lisans Tezi)

Küreselleşen dünyada, toplumlar hemen her alanda rekabet şanslarını kaybetmemek için, üretimde “Sanayi Toplumu”, kültürde milli değerlere dayalı “Bilgi Toplumu”, davranışta “Bilim Toplumu” olmalıdırlar. Günümüzde kişiler, kuruluşlar gelişen bu dünya şartlarına kendilerini hazırlamak ve çağa uyum sağlamak zorundadırlar. Dünyada uluslararası ilişkilerin hız kazanması, hızlı teknolojik değişimler, sürekli yenilenen bilgi birikimi ve yoğun rekabet ortamında ayakta kalabilecek, nitelikli insanlara olan ihtiyaç artmış, tüm işletmelerin dikkat ve çabalarını “kalite” kavramı üzerinde odaklaştırmış, “müşteri tatmini” ile “sürekli değişim” kavramlarının önemi artmış, değişimlerin getirdiği zorlukların aşılmasında en önemli anlayışın; kaliteli eğitim ve ömür boyu öğrenmeyi öğrenmek anlayışı olduğu ortaya çıkmıştır. Bu gelişme eğitimle sağlanacaktır. Değişen bilgi, bilim, üretim ve yönetim anlayışı eğitim sistemlerini ve kurumlarını etkilemiştir. Bu değişim sonuç itibarıyla “bilgi”, “öğrenmeyi öğrenme”, “sürekli eğitim” kavramlarını ön plana çıkarmıştır. Eğitim örgütlerinin bu amaçları gerçekleştirebilmeleri yönetim anlayışında değişiklik yapmakla mümkündür.

Toplumlar eğitim sistem ve örgütlerini; hayatını belli bir standartta sürdürebilmek için hangi bilgi ve becerilere ihtiyacı olduğunu araştırabilen, bunları edininip yaşamında kullanabilen ve bir süre sonrada bunları yenileriyle değiştirebilen insanlar yetiştirecek şekilde oluşturmak zorundadır. İyi yetişmiş insan gücünün uluslararası alanda o ülkenin yerini belirlemede önemli role sahip olduğu herkes tarafından kabul edilmektedir.

Eğitimin kalitesini belirlemede ölçüt evrenselleşmiş ve gelişmelerin dikkate alınması zorunlu olmuştur. Bu gelişme eğitim sistemlerinin “öğretmen merkezli” olmaktan çıkarılıp, “öğrenci merkezli” olarak yeniden yapılanmasını zorunlu kılmıştır.

Müşteri ve işgörenlere yönelik değerlerdeki değişmeyi en iyi temsil eden, toplumun taleplerine duyarlı, kaynak kullanımında etkinlik sağlayan yönetim modellerinden birisi olan EFQM Mükemmellik Modeli'nin eğitim kurumlarında uygulanması, kurumların amaçlarına ulaşmalarını büyük ölçüde kolaylaştıracaktır. Çağımızdaki gelişmeler eğitim kurumlarını hızla değiştirmeye zorlamaktadır. Bu derece öneme sahip olan eğitim kurumlarında Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı Mükemmellik Modeli'nden yeteri kadar yararlanıp yararlanılmadığı ve bu modelin eğitim-öğretime kazandıracağı artılar araştırılmalıdır.

ABSTRACT

A STUDY ON THE APPLICATION OF EUROPE QUALITY MODEL TO THE EDUCATIONAL INSTITUTIONS AND EFFECT OF THE MODEL ON PERFORMANCE.

Zeycan Ürüt

(Master Thesis)

In the globalization process of the world, each society must be an “industrialised society” in terms of production; regarding culture, it must be an “information society” which based on the national values and regarding behaviours, it must be a “a society of science. It must be so, if they would not lost their competition chances in almost all fields. Nowadays persons and institutions must prepare and adapt themselves to this condition of world. Because of the accelerating international relations and rapid technological changes needs to skilled persons that can resist against the intense competition environment has increased. All companies focused their attention and efforts to the concept of “quality” and importance of concepts such as “customer satisfaction” and “continuous change” has increased. It was understood that high quality education and life-long learning are the most important concepts in order to pass over some difficulties which are brought forth by changes. This development will be accomplished by education. Changing concepts of knowledge, science, production and administration influenced educational systems and institutions. As a result of these changes, concepts such as “knowledge”, “learning how to learn”, “continuous education” were introduced for the educational organisation, accomplishment of these purposes is possible if they can change their administration concepts.

Societies must form their educational systems and norms to educate a special type of persons. Such kind of individuals can search kinds of information and skills which are necessary for living in accordance with certain standards. They can gain and use and then, when it is necessary, change these information and skills with new ones. Everybody accept that well educated human labour plays an important role in terms of determining the place of a state among others.

Consideration of universal standards and developments has become necessary step for determining the quality of education. This developments, forced a new reconstruction in education and give rise to replace “teacher centred” educational systems with “student centred” one.

Application of EFQM Perfection Model to the educational institutions will help them considerably in terms of reaching their goals. This administration model represents changes of values towards customer and employers better then others. It is sensitive to the demands of society and provides activity for using of the resource. Developments of our age force educational institutions to rapid changes. It must be investigated whether Perfection Model of Europe Quality Management Foundation is utilised in the educational institutions which are so important. Also its contributions to the education should be searched.

KISALTMALAR

AB: Avrupa Birliği
ATL: Anadolu Teknik Lisesi
BŞT: Bölüm Şefleri Toplantısı
CNC: Computer Numerical Control -Bilgisayar Destekli Üretim
ÇMA: Çalışan Memnuniyet Anketi
DPT: Devlet Plânlama Teşkilatı
EARGED: Eğitim Araştırma Geliştirme Dairesi
EML: Endüstri Meslek Lisesi
EFQM: Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı
G: Gerçekleşen
GZFT: Güçlü – Zayıf yönler, Fırsatlar, Tehditler
H: Hedef
HEM: Halk Eğitim Merkezi
HİE: Hizmet İçi Eğitim
ISO: Uluslararası Standartlar Organizasyonu
İAA: İyileştirmeye Açık Alanlar
İMA: İşletme Memnuniyet Anketi
İÖO: İlk Öğretim Okulu
K1: Kıyas Okulu – 1
K2: Kıyas Okulu – 2
KalDer: Kalite Derneği
KGE: Kalite Geliştirme Ekibi
MEB: Milli Eğitim Bakanlığı
MEGEP: Mesleki Eğitimi Geliştirme Projesi
MEM: Milli Eğitim Müdürlüğü
MM: Mükemmellik Model
MMA: Müşteri Memnuniyet Anketi
OGYE: Okul Gelişim Yönetim Ekibi
ÖK: Öğretmenler Kurulu
ÖMA: Öğrenci Memnuniyet Anketi
RAM: Rehberlik Araştırma Merkezi
STK: Sivil Toplum Kuruluşları
SYS: Süreç Yönetim Sistemi
TEMAK: Tophane Endüstri Meslek Arama Kurtarma Ekibi
TKY: Toplam Kalite Yönetimi
TL: Teknik Lise
TMA: Toplum Memnuniyet Anketi
TSE: Türk Standartları Enstitüsü
UKÖ: Ulusal Kalite Ödülü
VMA: Veli Memnuniyet Anketi
Yrd: Yardımcı
ZBT: Zümre Başkanları Toplantısı
ZT: Zümre Toplantıları

GİRİŞ

Günümüz çağdaş dünyasında, gelişen teknoloji ve insan gücü ile birlikte kalite, artık sadece ürün ve servislerin fiziksel kalitesi olarak algılanmamakta, çok geniş bir alanda ele alınmaktadır. Kalitenin sadece şirketler tarafından değil, devletler ve tüm toplum açısından önemi vurgulanmaktadır. Müşterilerde son derece bilinçlenmiş ve beklentileri artmıştır. Bu artan beklentileri karşılamak ise ancak sürekli iyileştirme ve geliştirme ile karşılanabilmektedir. Şirketler ve kuruluşlar ayakta kalabilmenin, ancak ellerindeki kaynakların etkin kullanılması, politika ve stratejilerin düzgün belirlenmesi, etkin iş süreçlerinin varlığı ve bunların sürekli iyileştirilmesi ve tüm bu çalışmaların, sürükleyiciliği ve katılımcılığı cesaretlendirici bir liderlik olgusuyla yürütülmesi ile mümkün olduğu bilincine varmaktadır.

İlk olarak uzak doğuda Deming modeli ile başlayan Toplam Kalite Mükemmellik Modeli olgusu Amerika'da ulusal Malcolm Baldrige Modeli ile sürmüş ve bölgesel Avrupa Kalite Modeli ile devam etmiştir. Japonların ilerlemesini örnek alan ABD'de kendi şartlarına uygun bir modeli devreye sokmuş, yarıştan kopmak istemeyen Avrupa'da Avrupa Topluluğu bünyesinde kendi modelini geliştirmiştir.

Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı (EFQM), 1988 yılında, Avrupalı şirketlerin dünya pazarındaki rekabet gücünü arttırmak amacıyla, Avrupa'nın önde gelen 14 şirketi tarafından "Avrupa'da Sürdürülebilir Mükemmelliğin itici gücü olma" misyonu ve "Avrupalı kuruluşların mükemmelliğe eriştikleri bir dünya" vizyonu ile kurulmuş, üyelik sistemine dayanan kar amacı gütmeyen bir kuruluştur. Bu kuruluşun oluşturmuş olduğu EFQM Mükemmellik Modeli; Toplam Kalite yönetimi'nin temel kavramlarının, yönetim sistemi biçiminde yaşama geçirilmesinin ifadesidir. Sektör veya ölçek farkı gözetmeksizin bir toplumun yaşamında rol oynayan, ürün veya hizmet üreten bütün kurumların, merkezi veya yerel idarelerin işlevlerini yerine getirmeleri açısından gerekli bir yönetim felsefesidir. Kuruluşlara mükemmelliğe giden yolda nerede olduklarını göstermeye, problemleri saptamaya ve çözüm bulmaya dayalı bir sistemdir. Sistem gerek Avrupa'da gerekse başka ülkelerde onbinlerce kuruluş tarafından kullanılmakta, kuruluşlara ortak bir yönetim dili ve aracı sunmakta, farklı sektörlerden iyi uygulamaların paylaşılmasına olanak tanımakta, sürekli geliştirilmekte ve güncel hale getirilmektedir. EFQM bu modeli başarıyla uygulayan kuruluşlara her yıl yapılan değerlendirmeler neticesinde EFQM Mükemmellik Ödülü vermektedir.

Tezin hazırlanmasında amaç;

1. Avrupa Kalite Yönetimi vakfı'nı tanımak, sistemin nasıl uygulandığını, ödüllerin hangi kritere göre nasıl bir süreç sonrasında verildiğini tespit etmek ve sonuçları hakkında bilgi edinmektir.
2. Bireyin önemini ve bireyin eğitim sürecinin kendisi, ailesi, iş yaşantısı açısından etkilerini ortaya koyarak, bilgi çağında mevcut eğitim sistemimizin değişime olan ihtiyacını vurgulamak ve EFQM'in eğitim alanında uygulanabilirliğini incelemektir.
3. Eğitimde EFQM uygulamaları ile ilgilenenleri, bu konuda araştırma yapanları ve eğitim sektöründe çalışanları bilgilendirebilmek, çalışanlara yardımcı olabilmek ve eğitimin, sürekli gelişme yolunda değişimine katkıda bulunabilmektir.

Tez 3 kısımdan oluşmaktadır. Birinci bölümde Kalite, Toplam Kalite Yönetimi, eğitimde Toplam Kalite Yönetimi ve sağlayacağı faydalar, kaliteyi geliştirme araç ve teknikleri açıklanmıştır. İkinci bölümde, EFQM Mükemmellik Modeli, modelin yapısı, modelin kriterleri, değerlendirme araçları ve eğitim kurumlarına uyarlanması incelenmiştir. Son olarak üçüncü bölümde ise; EFQM modelinin Bursa Tophane Anadolu Teknik Lise ve Endüstri Meslek Lisesi'ndeki uygulamaları model kriterleri baz alınarak, uygulama şekli ve sonuçları ile birlikte verilmiştir.

Tezin oluşturulmasında ikincil verilerden faydalanılmıştır. Araştırmada makale, dergi gibi süreli yayınların haricinde, kitap, tez, ders notları ve internetten yararlanılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

KALİTE, TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ VE EĞİTİMDE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

1.1. KALİTE KAVRAMI

Gelişen teknoloji ile yoğun rekabetin yaşandığı pazar şartları, işletmelerin karşısına ayakta kalabilmenin en temel ilkesini çıkartmıştır “MÜŞTERİ TATMİNİ”. Bu kriteri yakalamanın üç temel unsuru ise müşterinin istediği kalitede mal ve hizmeti, daha ucuza ve daha kısa sürede ulaştırmaktır. Bu unsurların önemi üzerinde durulmaması sonucunda pazar bulmak zorlaşacaktır. Bu nedenle, kalite ve zaman unsurlarının öneminin işletmeler tarafından çok iyi algılanması gerekmektedir. Terminolojide kalite konusunda birçok tanım yapılmıştır.

“Bir mamulün veya hizmetin kalitesi; tüketici gereksinmelerini mümkün olan en ekonomik düzeyde karşılamayı amaçlayan pazarlama, mühendislik, imalat ve kalitenin idamesi özelliklerinin bileşimidir.”(Feigenbaum)¹

“Kalite, ürünün sevkiyattan sonra toplumda neden olduğu minimal zarardır”(Taguchi).

“Kalite, belirli bir malın ya da hizmetin, tüketicinin isteklerine uygunluk derecesidir”. Avrupa Kalite Kontrol Organizasyonu (EOQC).

“Bir mal ya da hizmetin belirli bir ihtiyacı karşılayabilme yeteneklerini ortaya koyan karakteristiklerin tümüdür” Amerikan Kalite Kontrol Demeği (ASQC).

“Kalite, ürün veya hizmetin tüketiciyi tatmin etmek için sahip olduğu özelliklerdir” (Ishikawa).

Kalitenin geniş bir kavram olmasından dolayı yüzlerce tanımı yapılabilir. 1984 yılında D. Garvin kalitenin sekiz boyutunu ortaya koymuştur. Garvin’e göre kalitenin boyutları:

- **Performans:** Üründe bulunan birincil özellikler,
- **Diğer unsurlar:** Ürünün çekiciliğini sağlayan ikincil karakteristikler,
- **Uygunluk:** Spesifikasyonlara, belgelere ve standartlara uygunluk,
- **Güvenilirlik:** Ürünün kullanım ömrü içinde performans özelliklerinin sürekliliği,
- **Dayanıklılık:** Ürünün kullanılabilirlik özelliği,
- **Hizmet görürlülük:** Ürüne ilişkin sorun ve şirketlerin kolay çözülebilirliği,
- **Estetik:** Ürünün albenisi ve duyulara seslenebilme yeteneği,
- **İtibar:** Ürünün ya da diğer üretim kalemlerinin geçmiş performansıdır.

Bir başka şekilde, kaliteyi “gerçek kalite” ve “algılanan kalite” şeklinde incelemek mümkündür. Bir mal veya hizmeti sunan kişi veya kuruluşun, mal veya hizmeti sunmak için

¹ Tümay Alptekin, Kalite Yönetimi ve Toplam Kalite Kontrol, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Fakültesi Yüksek Lisans Tezi, İstanbul 1993, s.5

harcadığı çaba ve katlandığı harcamaların onun spesifikasyonlarına ulaşması durumunda elde edilen kalite “gerçek kalite”dir. Kalitenin geleneksel tanımı da bu şekilde yapılmaktadır. “Algılanan kalite” ise subjektif bir kavramdır ve müşterinin algıladığı kalitedir. Bir mal veya hizmet müşterinin beklentilerini karşıladığı zaman algılanan kaliteye ulaşılmış olunur. Bunun anlamı, müşterinin elde ettiğinin beklediğini karşılaması veya beklediğinden daha iyi olduğuna inanmasıdır. Buna göre kalite; ihtiyaçları karşılama derecesidir ²

Kalite ürün ya da hizmeti ekonomik yoldan üreten, tüketici ihtiyaçlarına cevap veren sistemdir. Kalite, kusursuzluğu yakalamaya çalışan sistemli bir yaklaşımdır. Kalitenin herkes tarafından anlaşılabilir ve faydalanılabilir şekilde tanımlanması gerekir. İyi bir kalite anlayışı, işletmenin ulaşılacak en önemli amacı olmalı ve bu amaç üzerinde yoğunlaşılmalıdır.

1.2. KALİTENİN TARİHİ GELİŞİMİ

Kalite ile ilgili ilk kayıtlar M.Ö 2150 yıllarına kadar uzanmaktadır. Ünlü Hammurabi kanunlarının 229. maddesinde;

“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” hükmüne yer verilmiştir. Fenikeli bir denetçi, kalite standartlarına aykırılık tespit ettiğinde, bunun bir daha tekrarlanmasını ortadan kaldırmak için kusurlu malı ilan edenin elini kesme yetkisine sahipti.

Kalite sistemi başlangıçta en yüksek makama rapor vermek şeklindeydi. İşçiye kaliteye yönelik eğitim vermeyi amaçlayan en eski belge antik Teb şehrindeki Rekh-Mi-Re mezar höyüğünde bulunmuştur. Kalkınmanın temel taşlarından olan kalitenin önemi yüzyıllar önce Türkler tarafından anlaşılmış ve satılan malların belirli kalite özellikleri ile narh ve ceza bükümlerine yer verilmiştir. Ortaçağ Avrupası’nda yetişen sanatçılar hem imalatçı, hem de kalite denetçisi olmuşlardır. Loncalar kalitenin korunmasında önemli görevler üstlenmişlerdir. Osmanlı padişahı II. Bayezid tarafından çıkartılan “Kanunname-i İhtisab-ı Bursa” kalite konusunda yazılı en eski belgedir.

İkinci Dünya Savaşı kalite teknolojisinin gelişimini hızlandırmış, kaliteye duyulan ihtiyaç ise kalite kontrol tekniklerinin geliştirilmesine olanak vermiştir. 1946 yılında Amerikan Kalite Kontrol Cemiyeti kurulmuş George Edwards Deming başkanlığa seçilmiştir. “Maliyetler ve satış fiyatlarındaki rekabetin yanı sıra, kalite de çok önem kazanacaktır, tesirli bir kalite kontrol yönetimi kuramayanlar er veya geç baş edemeyecekleri bir rekabetle karşılaşacaklardır” demiştir.³

² Işıl Pakdemir, İşletmelerde Kalite Yönetimi, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul 1992, s.7-8

³ Alptekin, a.g.m., s.10

1946 yılında Japonya da kaliteye olan ihtiyaç fark edilerek Kenichi Koyanagi başkanlığında Japon İlim Adamları ve Mühendisler Birliği (JUSE) kurulmuştur. Bu grubun İlk üyeleri Shigeru Mizuno- Kaoru Ishikawa ve Tetsuichi Asaka idi. Bu üç kişi kalite çemberlerinin doğmasına ve Japon kalite kontrol sisteminin kurulmasına yardımcı olmuşlardır. 1950 yılında Edwards Deming JUSE tarafından Japonya'ya davet edilerek ülkenin ileri gelen belli başlı sanayicileriyle görüştürülmüştür. Görüşmeler sonucunda Japon mallarının kalitesi, verimliliği ve rekabet edebilme şartları önemli derecede güçlenmiştir. Japonya'da her yıl istatistiksel kalite kontrolüyle ilgili pratikte ve teoride başarı gösterenlere Deming Ödülü verilmeye başlanmıştır.

1954 yılında Juran da Deming gibi Japonya'yı ziyaret ederek endüstrinin tekrar yapılanması görevini üstlenen Japon liderlere yardımcı olmuştur. Juran, kullanıma uygunluk ve kalite yönetiminin üst düzey ve tecrübeli yöneticilerin elinde bulundurulmasını önermiştir⁴

1950 ve 1960'lı yılların başında, Feigenbaum toplam kalite kontrolün ilk prensiplerini koymuştur. Toplam kalite kontrol kavramı kalite kavramının genişletilerek dizayn ve kalitesinin dahil edilmesiyle oluşmuştur. Bu kavram kalite geliştirme faaliyetlerine bütün çalışanların katılımını öngörür.

1.3. KALİTENİN BELİRLENMESİNDE KULLANILAN ARAÇLAR

Bir ürünün sahip olduğu özellikler onun kalitesini meydana getirir. Kalitede önemli olan, müşterinin ne istediğini açıkça bilmesi, üreticinin ise bu istek ve ihtiyaçları tespit ederek bunlara yeterli ölçüde karşılık verebilmesidir. Bu amaçla kaliteyi belirlerken kullanılan araçlar :

Kalitenin Numune İle Belirlenmesi:

Ürün hakkında bilgi edinmek isteyen müşteriye numune gösterilmesine dayalı yöntemdir. Müşteri kişisel tecrübesine dayanarak numune hakkında karar verir.

Kalitenin Marka İle Belirlenmesi:

Piyasada kabul gören ürünler, müşteri zihninde sahip oldukları olumlu imaj sayesinde adeta birer kalite belgesi konumundadırlar. Müşterinin markaya olan bu güveni, uzun bir zaman diliminde kazanılan güven duygusuna bağlıdır. Buna göre kişi sadece markayı dikkate almak suretiyle o ürünü satın alır.

Kalitenin Standartlar Tarafından Belirlenmesi:

İşletme içi veya dışında geliştirilen standartların uygulanması kalite konusuna açıklık kazandırmakta, yapılan reklamlarda da bu durumun tüketiciye duyurulması arzu edilmektedir. Böylece kaynak israfının önlenmesi yedek parça ve servis sorunlarının ortadan kaldırılması

⁴ Mehmet Nur Çelikaslan, Toplam Kalite Yönetimi ve Garanti Bankası'nda Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları, İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Personel Yönetimi Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, İstanbul 1996, s.13

konusu gündemde tutulmaktadır. Uygulanan standardın zorunlu veya ihtivan oluşuna bakılmaksızın ürünün kalitesi hakkında tüketiciye garanti verilmektedir. Oysa ki önemli olan müşterinin üründe aradığı özelliklerin standartlarda bulunma derecesidir ⁵

Kalitenin Fiyatla Belirlenmesi:

Ucuz malın kalitesiz, pahalı malın ise yüksek kaliteli olduğuna dair bir ön kabul vardır. Ürünün kalitesi yükseldikçe müşteriler belirli bir noktaya kadar bu bedeli ödemeye razı olurlar. Bu noktadan sonra ise kalite ne kadar yüksek olursa olsun bu bedeli ödeyecek müşteri sayısı gittikçe azalmaya başlar. Zira tüketici kaliteyle ödeyebileceği fiyat arasında denge kurmak zorundadır. Bu sebeple müşterilerin kaliteyi ucuza alma eğilimleri her zaman dikkate alınmalıdır.

Kaliteyi Belirleyen Diğer Araçlar:

Resimler, reklamlar, ürünün performans özellikleri vb. gibi teknik bilgilerde kalitenin belirlenmesinde kullanılan araçlardır. Firmalar kendi şirket ve ürünlerini göz önünde bulundurarak bu faktörlerden hangisinin kaliteyi belirleme konusunda daha etkin olacağını bilmek zorundadırlar.

1.4. KALİTEYİ OLUŞTURAN TEMEL FAKTÖRLER

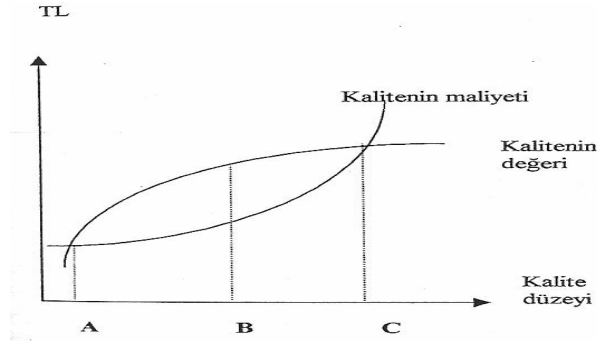
Bir mamulün kalite karakteristiğinin gerçekleşmesinde pek çok faktörün göz önüne alınması gerekir. Bir mamulün kalite düzeyinin önce tasarlanması sonra üretilmesi gerektiğine göre tüm faktörleri iki temel unsur içinde toplamak mümkündür.

1.4.1. Dizayn Kalitesi

Müşterinin İstek ve ihtiyaçları belirlendikten sonra mevcut imkanlar göz önünde bulundurularak mamul tasarımı yapılır. Mamulün fiziksel yapısı, performans özellikleriyle birlikte tasarlanır. Boyut, ağırlık, hacim, dayanıklılık ve benzeri fiziksel dizayn kalitesi ölçüleriyle belirlenir. Bir mamulün en uygun dizayn kalitesinin saptanması, kalitenin tüketici açısından değeri ile üreticiye olan maliyeti arasındaki optimum noktanın bulunması prosesidir ⁶ Şekil 1'deki diyagramda en uygun dizayn kalitesinin nasıl saptanacağı görülmektedir. Kalitenin değeri müşterinin ödemeye razı olduğu parayı gösterir. Müşteri başlangıçta kaliteli bir ürüne daha fazla ödeme yapmaya hazırdır. Fakat kalite düzeyi gereksinmenin üstüne çıktığında müşteri aynı isteği göstermez. Kalitenin önemi müşteri için gittikçe azalmaya başlar. İki eğri arasındaki farkın maksimum olduğu noktada üretici karı maksimumdur ve optimum kalite düzeyi sağlanmıştır.

⁵ Yılmaz Özkan, Toplam Kalite, Sakarya Üniversitesi Yayınları 2000, s.5

⁶ Bülent Kocu, Endüstriyel Kalite Kontrolü, İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadı Yayınları, No:84, İstanbul 1987, s.21



Şekil 1: Dizayn kalitesi⁷

1.4.2. Uygunluk kalitesi

Uygunluk kalitesi; tasarım aşamasında belirlenen özelliklerin, üretim aşamasında ürüne kazandırılma derecesidir. Kalite kontrolün etkinliği arttıkça önleme ve değerlendirme maliyetleri de artar. Uygunluk kalitesinin ölçüsü bozuk mal yüzdesi olabilir. Bozuk mal maliyeti hurda, yeniden işleme masrafı, müşteri şikayetleri ve benzeri faktörlerden kaynaklanır. Önleme maliyeti bozuk mal üretimini engellemek için alınan önlemler sebebiyle katlanılan masraflardır. Bunlar, bakım ve dizayn kontrolü, işçi eğitimi, tamir-periyodik bakım vb. olarak sayılabilir. Değerleme maliyeti ise kalite isteklerine uygunluğun sağlanması çalışmalarını sonucunda oluşan masraflardır. Bu maliyetler ölçme ve değerlendirme, test ve muayene, proses kontrol ve ölçümleri özel imalat muayene ve deneyleri ve bakım masrafları vb. şeklinde sayılabilirler⁸

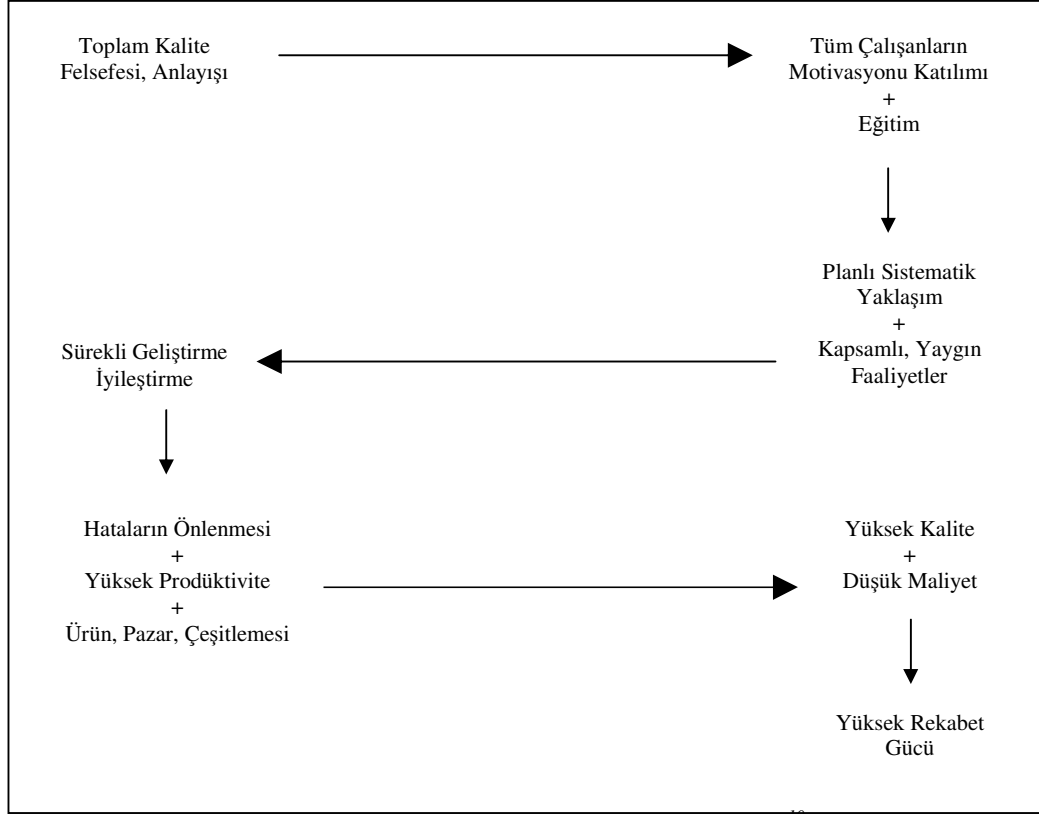
1.5. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ KAVRAMI

Ezici rekabetçi ortamda; değişen koşullara adapte olarak, kendini geliştirerek, değişen müşteri tatmini kriterlerini zamanında yakalayıp, varolan boşlukları doldurarak hayatta kalmak ve başarılı olmak isteyen firmaların çağdaş yönetim anlayışlarından biri olan Toplam Kalite Yönetimi (TKY), bir yönetim tekniğinden çok bir yönetim felsefesi hatta bir yaşam "tarzı"dır. TKY, tüm proseslerin, ürünlerin ve hizmetlerin tam katılım yoluyla geliştirilmesi, iç ve dış müşteri tatmininin artırılması ve müşteri bağlılığının yaratılmasının sağlanması amacıyla işletmede alınan sonuçların sürekli iyileştirilmesine dayanan, müşteri beklentilerini her şeyin üzerinde tutan ve müşteri tarafından tanımlanan kaliteyi, tüm faaliyetlerin yürütülmesi sırasında ürün ve hizmet bünyesinde oluşturan modern bir yönetim biçimidir.

⁷ Kobu, s.21

⁸ Özkan, a.g.m.,s.8

“Müşteri odaklı” bu anlayışın iki temel unsuru vardır. Firma çalışanlarının “tam katılımı” ve yapılan tüm işlerin “sürekli iyileştirilmesi”. TKY, işte bu unsurları sayesinde aşırı rekabetçi ortamlarda, firmalara rekabet üstünlüğü sağlar.⁹



Şekil 2: Toplam Kalite'nin Rekabet Gücüne Etkisi¹⁰

Bu amaçlara ulaşabilmek için TKY yaklaşımında insan kaynaklarının motivasyonu, grup çalışması, yetki devri, karşılıklı güven, açık ve çok yönlü iletişim, sistemin ağırlık noktasıdır. Bu noktanın işletmenin üst yönetimince iyi kavranmış olması gerekmektedir.¹¹

1.6. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNDE BAŞARI ŞARTLARI

Toplam kalitede başarılı olan çağdaş firmalarda göze çarpan ortak özellikler, bu anlayışı işletmelerinde uygulamak isteyen yöneticilere yol göstermektedir. Buna göre TKY'de başarı isteyen bir işletmenin aşağıdaki özelliklere sahip olması gerekir¹²:

⁹ Toplam Kalite Yönetimi Araştırma Komitesi, “Çağdaş Bir Yönetim Anlayışı Olarak Toplam Kalite Yönetimi”, Power Aylık Ekonomi Dergisi, Power Kitap Serisi, No:3, ss.12-13

¹⁰ İbrahim Kavrakoğlu, Toplam Kalite Yönetimi, KalDer Yayınları, İstanbul, Ağustos, 1996, s.11

¹¹ İsmail Türkmen, “Toplam Kalite Yönetimine Geçiş ve Uygulamada Başarıyı Etkileyen Faktörler”, Verimlilik Dergisi, Toplam Kalite, Özel Sayı. Ankara: Milli Produktivite Merkezi Yayını, 1995, ss.146-147

¹² Toplam Kalite Yönetimi Araştırma Komitesi, a.g.e., ss.64-67

- Değişimin gereğine inanılmalıdır. Kendini geliştireceği kadar gelişmiş ve daha da gelişmesi olanaksız veya gereksiz gören bir şirketin bu yeni modeli benimsemesi mümkün olmamaktadır.
- Yöneticiler ve çalışanlar asgari bir yetenek düzeyinde olmalıdır. Toplam kalite modeli ise zor olanı hedeflemektedir, dolayısıyla insan kaynaklarının da bu hedeflere ulaşacak nitelikte olması gerekmektedir.
- Rekabetin ancak ucuz işçilikle değil, iyi eğitilmiş, şirketle bütünleşmiş sürekliliği olan bir işgücünün kaliteli üretimiyle mümkün olabileceğine inanmış bir yönetim anlayışı benimsenmelidir,
- Toplam Kalite Yönetimi ve kalite çemberleri yoluyla, tüm çalışanların yaratıcı katılımları harekete geçirilmelidir.
- Çalışanların ve sendikaların, rekabet edebilen, mamulünü iç ve dış piyasalarda satarak büyüyen bir kuruluşun çalışanlarına kalıcı iyilikler ve iş güvencesi getirebileceği bilincinde olmaları gerekmektedir.
- Yöneticiler, çalışanlar ve sendikaların birbirine saygı ve güven duyduğu sağlıklı bir çalışma hayatı Toplam Kalite anlayışının temelini oluşturur.
- Uzun vadeli hedeflere önem verilmeli ve tüm çalışanların hedef birliği içinde, sebatla çalışması sağlanmalıdır.
- Tüm örgüt disiplinli, planlı ve ölçülü davranmalıdır. Saptanan hedeflere iyi düşünülmüş ve somut biçimde planlanmış adımlarla ilerlenmeli, her aşamada sonuçlar değerlendirilmelidir.
- Grup çalışmalarına geniş yer verilmeli, bireysellik teşvik edilmemelidir.
- Verilerle hareket edilmeli, ölçüm, istatistik ve bilimsel yöntemler yaygın şekilde kullanılmalıdır.
- “Sürekli gelişme” (sistem geliştirme) yaklaşımı benimsenmelidir.
- Kalite üstünlüğü sağlamada gerekli olan ileri sistemler ve yöntemler uygulanmalıdır.
- “Dış” ve “iç” müşterilerin ihtiyaç, talep ve beklentilerini tam olarak karşılayacak bir anlayış içinde olunmalıdır.
- Sistemlerin geliştirilmesinde olduğu kadar çalışanların motive edilmesinde de sorumlu olduğu bilincine sahip yöneticilerle idare edilen bir yapı olmalıdır.
- Tüm bireylerin başarıda pay sahibi olduğu anlayışı ile, her bireyin aynı saygınlıkta olduğu söz ve davranışta sergilenmelidir.
- Bilgi paylaşımında, karar üretmekte ve harekete geçmekte azami hıza sahip, fakat “çabukluk” ile “telaş”ı birbirine karıştırmayan dinamik bir örgüt yapısı kurulmalıdır.

İşletmelerde TKY'ye direnç evresinde genellikle şu tip mazeretler ortaya çıkmaktadır.¹³

Tablo 1: Tky'ye Direnç Evresinde Öne Sürülen Bazı Mazeretler¹⁴

TKY'YE DİRENÇ EVRESİNDE ÖNE SÜRÜLEN BAZI MAZERETLER
- Bu da daha önceki teoriler gibi geçici bir modadır.
- Beş yıl çok uzun bir süre, bu sürede kim bilir ne gelişmeler olacaktır.
- Her yerde uygulanabilir belki, ancak bizim şirketimize uygun değil
- Bu yaklaşım Türk işçisinin yapısına ve özelliklerine uygun değil
- Şirketimizde zaten herkes kalitenin önemini biliyor ve elinden geleni yapıyor.
- Şu anda satış sorunumuz yok ki.
- Müşteri şikayet oranımız düşük, demek ki zaten iyi çalışıyoruz.
- Kaliteden sorumlu koskoca bir müdürlüğümüz var ve işini de iyi yapıyor. Yetmez mi?
- Bu sistem kişisel başarıyı engeller.
- Bu sistem işleri karıştırır, esas işlerimiz aksar.
- Herkes birbirinin işine karışacak, yetki ve sorumluluklar allak bullak olacak.
- Biz yapılabilecek her şeyi yapıyoruz. Yapmadıklarımız zaten imkansız olanlar.

Dikkatli olunmazsa, kalite programları ani bir bürokrasi yaratabilir. Giderek daha fazla sayıda personelin daha da artan sıklıkta toplantılar yapması ve kalitenin iş başında yaratılması yerine kalite departmanında toplanan çok sayıdaki, kişinin sorumluluğu olarak görülmesi personel içindeki moralin giderek düşmesine yol açacaktır. Bu bağlamda, TKY'nin bir proje ya da geçici bir heves değil temel bir işletme felsefesi olduğu görülmektedir.¹⁵

1.7. EĞİTİM KAVRAMI VE EĞİTİMİN ÖNEMİ

Bilim ve teknolojiye gelişmelere koşut olarak toplumsal yaşamda meydana gelen değişimler, bilgi'nin önem kazanması, bilginin üretildiği, dağıtıldığı kaynaklardan biri olan eğitim kurumlarının, yapısını, işleyişini, yönetimini, programlarını kısacası eğitim örgütünün bütününe sorumluluklarını önemli ölçüde artırmaktadır. Eğitim örgütleri toplumun yenileşmesine öncülük etme durumundadır. Çünkü eğitim örgütleri çıktıkları yoluyla diğer sistemleri etkileme şansına sahiptir. Eğitim kurumunun çıktılarını kullanan ve ona girdiler sağlayan diğer çevresel sistemler ve toplum, eğitim örgütlerini de yenilenmeye zorlamaktadır.¹⁶

Çağımızda sanayi toplumları, bilim ve teknolojiye hızlı gelişmelerle, bilgi toplumuna dönüşmektedir. Yoğun bilgi, üretimi ve maliyeti etkileyen en önemli faktör haline almaktadır. En çok üretime en düşük maliyetle ulaşma amacı, çalışanların teknolojik yeniliklere koşut olarak, bilgi ve beceri düzeylerini yükseltmekle gerçekleştirilebilecektir. Böylece eğitim, her toplumda olduğu gibi bilgi toplumunda da stratejik bir önem kazanmaktadır.¹⁷

¹³ N.Semih Ersun, "Toplam Kalite Yönetimi Karşılaşılan Zorluklar", 4.Kalite Kongresi, İstanbul, 1995, s.641

¹⁴ Nevser Mine Tükenmez, "Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarına Getirilen Eleştiriler", Dokuz Eylül Üniversitesi, İİBF, Cilt II, sayı 1, 1996, ss. 135-139

¹⁵ Tükenmez, ss. 135-139

¹⁶ Ahmet Apay ve Ruhi Kılıç, "Eğitim Programlarında Toplam Kalite Uygulamaları", Yüksek Öğretimde Sürekli Kalite iyileştirme Sempozyumu, Haberal Eğitim Vakfı, Ankara: Mayıs 1997, ss.11-12

¹⁷ Necla Tural, "Eğitim ve Verimlilik ilişkisi", Verimlilik Dergisi, Ankara: Milli Produktivite Merkezi Yayını, Mart 1991, s. 179

Meydana gelen hızlı gelişmeler, bir yandan varolan bilgilerin bir kısmını geçersiz hale getirirken, diğer yandan bilinmeyen çok şeyi açığa kavuşturmaktadır. Dünyamızdaki, otomasyon, iletişim araçları, bilgisayar, uluslararası ilişkiler, yeni buluşlar, fen ve teknik alandaki ilerlemeler gibi faktörler kişileri bu dinamizme ayak uydurmaya zorlamaktadır. Bu hızlı gelişmelere uyum sağlamanın en etkin ve temel aracı şüphesiz eğitim'dir.¹⁸

Eğitim, kişilerin kendi karar verecekleri maddi ve manevi ihtiyaçlarını oluşturan “Bilgi, Beceri, Tutum ve Davranış” modüllerine erişme, onları öğrenme ve öğretebilme yeteneklerini keşfedebilme becerilerini kazanma süreci olarak tanımlanabilir.¹⁹

Eğitimin amacı, kişiyi hayata hazırlamaktır. Hedefi, kaliteyi yakalamaktır. Bu hedefe giden yol, “eğitimde kaliteyi” sağlamaktan geçer. Kalitesiz eğitimle, yaşam kalitesi yükseltilemez.²⁰

Eğitim, bireye yeteneklerini geliştirme olanağı veren, verimini artıran, sosyal adalet ve fırsat eşitliğini gerçekleştiren en etkili araçtır. Dolayısıyla eğitim, üretim faktörlerinden biri olan emeğe nitelik kazandırma sürecidir. Nüfusun eğitim düzeyi, bir ülkenin önemli kalkınma göstergelerinden biridir. Gelişmekte olan ülkelerin hızla kalkınabilmelerinin ön şartı, eğitimin niteliğinin artırılmasına yani hizmet kalitesinin iyileştirilmesine ve kalifiye işgücü yetiştirilmesine bağlıdır.²¹

Her işletmenin işlediği bir malzeme vardır. İşlediği malzemenin değerine göre işletme değer kazanır. Eğitimin malzemesi en değerli malzemedir. Bu malzemenin hiç boşa çıkmaması, defolu olmaması gerekir. Çünkü bu malzeme insandır. İnsan malzemesi, kuşkusuz en değerli şeydir. Her şeyin değeri ona bağlıdır. Çünkü ne olursa olsun, o ancak insan vasıtasıyla değer düzeyine gelir.²²

Bu insanların yetiştirilmeleri ancak kalite organizasyonlarında mümkün olabilir. Çünkü kalite organizasyonları kendi müşterileri için vardır ve kendi müşterilerinin ihtiyaçlarını gidermek için ürün veya hizmet sağlarlar.²³

¹⁸ İbrahim Kocabaş, “Hizmet içi Eğitim Yönetimi ve Kalite”, 4. Ulusal Kalite Kongresi, Toplam Kalite Yönetimi ve Eğitimde Kalite, Kalder, İstanbul: 8-9 Kasım 1995, s.245

¹⁹ M. Tınaz Titiz, “Eğitimde Kaizen”, 4.Ulusal Kalite Kongresi, Toplam Kalite Yönetimi ve Eğitimde Kalite, Kalder, İstanbul: 8-9 Kasım 1995, s.717

²⁰ Kemal Ege Cansel, “Yaşam Kalitesi ve Eğitim”, 4.Ulusal Kalite Kongresi, Toplam Kalite Yönetimi ve Eğitimde Kalite, Kalder, İstanbul: 8-9 Kasım 1995, s.730

²¹ İnci Varinli ve Nisfet Uzay, “Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesinde Hizmet Kalitesini Artırmaya Yönelik Çalışmalar”, Yüksek Öğretimde Sürekli Kalite İyileştirme Sempozyumu, Haberal Eğitim Vakfı, Ankara: Mayıs 1997, s. 158

²² Saffet Bilhan, “Eğitimde Verimlilik”, Verimlilik Dergisi, Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayını, Ocak 1992, s.55

²³ Zuhâl Cafoğlu, “Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi”,Avni Akyol Ümit Kültür ve Eğitim Vakfı,İstanbul,1996,s.110

Unutulmamalıdır ki eğitimdeki kalitesizliğin etkisi, tüm sektörler üzerinde çok daha uzun süreli, zincirleme ilişkilerle yüzyıllara varan zaman dilimleri içinde geçerlidir.²⁴

1.8. EĞİTİMDE TOPLAM KALİTE KAVRAMI

Eğitim sistemi, dünya ekonomisinde rekabet gücünü belirleyen en önemli kurumsal yapılardan birisi haline gelmiştir. Dünya ekonomisinde hızlı teknolojik değişimin rekabet gücünü belirleyen en önemli etken olması, teknolojiyi üretebilen, yaratıcı insan yetiştiren ve yeni teknolojilerin hızla üretime uygulanmasını sağlayan nitelikli insanların eğitime önem veren kurumların gereksinimini artırmıştır. Değişimin zorluklarının aşılmasında, rekabetçi bir yapı kazanılmasında bireylere yardımcı olacak tek bir anlayış vardır: Ömür boyu Kaliteli Eğitim, öğretim.²⁵

Bu gerekleri karşılamak üzere, gelecek yıllarda eğitimin hayat boyu sürmesi, yeni teknolojilerin eğitimde kullanımı, özel şirketlerin eğitiminde rolünün artması, eğitimin maliyetinin artması, disiplinler arası bilgi ve beceriye daha çok önem verilmesi, öğrenme konusunda daha etkin yaklaşımların kullanılması, üniversitelerin ve okulların yeniden tasarlanması yönünde gelişmeler öngörülmektedir.²⁶

Eğitimde insanın geleceği söz konusu olduğu için hata kavramına hiçbir zaman yer yoktur. Böyle kabul edilmesine rağmen geçmişte ve günümüzde eğitimin, çok önemli problemlerle yüz yüze olduğu bilinmektedir. Çok önemli bir işleve sahip olmaları eğitim kurumlarının, toplam kalite yönetimini yorumlayarak ona işlerlik kazandırmalarını zorunlu hale getirmiştir. Bütüncül bakış açısı çerçevesinden bir sistemin değerlendirilip en uygun şekli ile uygulanması gerekmektedir. Eğitim artık yeni kültürel yapısı, yeni liderlik anlayışı, yeni öğretme - öğrenme ortamları ve yeni öğretmen, öğrenci kimliği ile değişen dünyayı karşılamak zorundadır.²⁷

Kalite; öğrencinin şimdi ve gelecekte okuluna ve topluma bağlılığını artıracak sosyal, psikolojik, ilmi ve ahlaki değerlerini geliştirecek sistemlerin sürekli iyileştirilmesidir.²⁸

²⁴ Yüksek öğretimde Kalite Yönetimi Alt Grubu Raporu, “Yüksek öğretimde Toplam Kalite Yönetimi Yaklaşımları ve ABD örnekleri”, Tüba-Tübitak - TTGV Bilim-Teknoloji-Sanayi Tartışmaları Platformu, Ankara: Şubat 1996, s.65

²⁵ Ömer Bulut, Ramazan Gökbnar, Emin Çivi, Mehmet E. Öztürk, “Eğitim Yönetiminin Çağdaştırılması: Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi Uygulaması ve Yararları”, Ödül Kazanan Makaleler, Kalder, İstanbul 1997, s.65

²⁶ Gülser Köksal, “Eğitim Sistemine Toplam Kalite Uygulamasının Sağlayacağı Yararlar”, Ödül Kazanan Makaleler, Kalder, İstanbul 1997, s.53

²⁷ Cafoğlu, a.g.e., ss:l-2

²⁸ Kürşat Cezmi Özcan, “Yüksek öğretimde Kalite”, Yüksek öğretimde Sürekli Kalite İyileştirme Sempozyumu, Haberal Eğitim Vakfı, Ankara: Mayıs 1997, s.35

Kaliteli eğitim, öğretim kurumunun mevcut imkanlarını en iyi şekilde kullanarak, öğrenciye; bilgiye ulaşmayı, bilgi üretmeyi öğreten ve kendi alanında uluslararası düzeyde rekabet edilebilecek kabiliyete sahip bireyler yetiştirme kapasitesidir. Başka bir deyişle, öğrencinin yeteneklerini geliştiren, muhakeme yeteneği kazandıran, kuşku duymayı, eleştirmeyi ve düşünmeyi öğreten eğitim kaliteli eğitimidir.²⁹

Bu bilgilerinde ışığı altında Eğitimde toplam kalite, “Bütün iş gören ve öğrencilerin aktif bir şekilde katıldığı sürekli iyileştirmeler ile artan müşteri tatmininin karakterize ettiği bir eğitim kültürüdür.”³⁰

Eğitimde kalite, eğitimin kullanma amaçlarına uygunluğu ve mezuniyet sonrasında iş dünyasındaki işveren taleplerin öğrencilerce yerine getirilmesi; öğrenci performansı, deneyimi ve teorik-uygulamalı bilgi donanımıdır. Eğitimde kalite; doğru eğitimin, doğru zamanda, doğru kişilere, doğru mekanda, doğru eğitimcilerle verilmesiyle gerçekleşir. Eğitimde TKY uygulaması sonucunda esnek ve yaratıcı düşünce biçimi gelişmekte, sürekli gelişim birincil amaç olmakta ve sonuçta organizasyon kültürü değişmektedir.

Eğitim sistemini bir üretim sistemi olarak varsayılırsa, girdileri; öğrenciler, öğretmenler, idareciler, bina ve çeşitli eğitim alet ve araçları sayılabilir. Çıktı ya da ürün olarak ise eğitilmiş öğrenciler, akademik araştırmalarla elde edilen bilimsel varsayımlar, bulgular, sonuçlar vb.dir. Eğitimin üretim süreci, bilginin yaratılması, iletilmesi, araştırmaların yönlendirilmesi çalışmalarıyla yaşanan değişim ve gelişim sürecidir. Öğrencinin mükemmel olarak mezun edilmesi, bir ürünün mükemmel olmasından daha anlamlıdır.

Bir öğrencinin kendisini en iyi biçimde nasıl yetiştirebileceğine, bir öğretmenin bu konuda öğrencisine en iyi nasıl yardımcı olabileceğine odaklanan bir sürece geçiş, eğitimde reform olacaktır. Böyle bir düşünce tarzı toplam kaliteyi ön plana çıkaran bir düşünce tarzıdır.³¹

Okul örgütlerinin çıktısı olan insanın istenen düzeyde yetişmemesi sadece bireyin kendisini ve yetiştiği okulu değil aynı zamanda diğer örgütleri de etkileyecektir. Çünkü eğitimin çıktısı olan insan, her örgütün ihtiyaç duyduğu insan gücü girdisini oluşturacaktır. Bundan dolayı toplumun, kalite konusunda en duyarlı olması gereken örgüt eğitim örgütleridir.³²

Eğitimde TKY'nin amacı, nitelikli insan gücünün yetiştirilmesinde sürekliliğin sağlanmasına yardımcı olmaktır. Bu amacı doğrultusunda, eğitimde esnekliği hedefleyerek,

²⁹ Varinli ve Uzay, a.g.e., s, 158

³⁰ Köksal Gülser, a.g.e, s.53

³¹ Bulut, Gökbnar, Çivi, Öztürk, a.g.e., ss:69-70

³² Vehbi Çelik, “Eğitim Örgütlerinde Örgütsel Kültür ve Kalite”, 4.Ulusal Kalite Kongresi Toplam Kalite Yönetimi ve Eğitimde Kalite, Kalder, İstanbul: 8-9 Kasım 1995, s.347

israfı önlemeyi, kaliteyi artırmayı, eğitimin yeterli ve uygun sürelerde en düşük maliyetle yapılmasını, moral ve verimliliği artırmayı sağlar.³³

Acaba toplam kalite okullarının amacı nasıl olmalıdır? Bu sorunun cevabını şu başlıklar arasında bulabilmek mümkün olacaktır.

1. Hayat boyu öğrenciler yetiştirmek.
2. Öğrenmeden hoşlanan öğrenciler yetiştirmek.
3. Toplum için üretici üyeler yetiştirmek.
4. İstihdam edilebilir kişiler yetiştirmek.
5. Diğerleri ile işbirliği yapmaya istekli insanları teşvik etmek ve desteklemek.
6. Sürekli gelişmeci düşünceye sahip öğrenciler yetiştirmek.
7. Toplumdaki herkes için yükselen karlar sağlamak.³⁴

1.9. KLASİK EĞİTİM YÖNETİMİ İLE EĞİTİMDE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN KARŞILAŞTIRILMASI

TKY hemen her konuda klasik yönetim anlayışının 180 derece çevrilmesi gereğini göstermektedir. Bazı temel konuların farklılıklarına aşağıda değinilmiştir.³⁵

- | | |
|---|--|
| 1. Başarı birkaç "başarılı" öğrenci ile yapay olarak sınırlandırılır. Diğerleri başarısızlık fikrine ve kompleksine kapılırlar. | Sınırsız, sürekli gelişme ve başarı okulun esas amaçlarıdır. |
| 2. Dersler tek-yönlü iletişimle, birbiri ardına ve basamaklı sistem halinde verilir. | Öğrenme, enerjisi sürekli gelişmeye yöneltilmiş bir spiral gibidir. |
| 3. Çalışma bir görevdir. Çalışana zevk vermesi gerekmez. | Çalışma anlamlı, meydan okuyucu ve dinçleştirici olmalıdır. |
| 4. Sistem ve işlemler, sonuca ulaştırıyorsa önemlidir. | Sistemin bütünlüğü ve doğruluğu devam ettirilmelidir, yoksa sistem verimsiz çalışıp çöker. |
| 5. Yarışma bazlıdır. | İşbirliği bazlıdır. |
| 6. Kısa vadede edinimlerin ne olduğu verilmeden, sonuca-yönelim esastır. | İşlem-yönelimlidir. Amaçlar da önemlidir ama sonuca ulaşma sürecinde yapılan |
| 7. Notlar ve derecelendirme çok önemlidir. | İşlemler de en az sonuç/amaç kadar önemlidir. |

³³ Yüksek öğretimde Kalite Yönetimi Alt Grubu Raporu, a.g.e., s.65

³⁴ Cafoğlu, a.g.e.,ss. 120-121

³⁵ Hayal Köksal; "Kalite Okullarına Geçişte Toplam Kalite Yönetimi", Dünya Yayınları, Başvuru Kitapları Dizisi, İstanbul 1998

8. Öğretmenler zaman ve mekan olarak birbirlerinden ayrı çalışırlar
9. Yönetim öğretmenlerin doğal rakibi, hatta düşmanları olarak algılanır.
10. Öğretmenler, öğrencilerin doğa! rakibi, hatta düşmanları olarak algılanır.
11. Taylorcu Fabrika Modeli: Kontrol ve kumanda yöntemiyle kurallara uyma sağlanır. Otorite ve hiyerarşik güç, korkutma amaçlı kullanılır
12. Program, öğretim teknikleri, ders süreleri, okul takvimi, vb konularda merkezi kontrol
13. Tek disiplinle verilen ders
14. Okul, öğrencilere eğitimin verildiği yerdir. Öğrenciler pasif, öğretmenler aktiftir.
15. Öğretmen tarafından yöneltilen, doğruluğu ve geçerliği onaylanan tek soruya, tek bir doğru yanıt sistemi.
16. Öğrenme eyleminin sonucunu belirlemede Bk yöntem : sınav
17. Ders, doğru yanıtları bulmaya yönelik olarak düzenlenir
18. Öğretmen bilgi verir, öğrenciler kaynaklardan ezberler ve sonra çoğunu unuturlar.
19. Öğrenciler okulun çıktısı, ürünüdür, öğrenir ve işbirliğiyle uygulayarak gelişirler
- Öğretmenler okulda birbirlerini ve gruplarındaki öğrencileri başarılı kılmak, başarıyı beraberce bulmak üzere çalışırlar.
- Yöneticiler takımın üyeleridir. Öğretmen-öğrenci başarısını engelleyen unsurları yok ederek ekibe katkıda bulunurlar.
- Öğretmenler ekibin üyeleridir. Sürekli başarının engellerini yok etmede öğrencilere yardımcı olurlar.
- Yeni model: Yardımlaşma, liderlik ve öğretmen-öğrenci işbirliğinden doğan gururla kurallara uyma, sürekli gelişimin getirdiği İşlem ve süreçlerden zevk alma amaçlıdır.
- Ortama uygun yönetimle program, metot ve zamanlama uygulamaları,
- Çok ve karşıt disiplinlerle verilen ders
- Okul, öğretmen ve öğrencilerin birlikte gitgide nasıl daha iyi olunacağını öğrendikleri yerdir.
- Öğretmen ve öğrencinin beraberce sorguladıkları ve doğruluğu içsel ve dışsal olarak keşfedilen soru sistemi
- Uygun olduğunda, öğrenme-öğrenme eyleminin geliştirilmesine katkıda bulunma amacıyla verilen sınav.
- Ders, öğrencilerin yeni konular hakkında geliştirdikleri yeni soruları oluşturmaya yönelik olarak düzenlenir. Soruların düzeyi, öğrencilerin konuyu ne kadar öğrendiklerinin iyi bir göstergesidir.
- Öğrenciler, öğretmen ve diğer kaynaklardan öğrenir ve işbirliğiyle uygulayarak gelişirler
- Öğrenciler, kendi kendilerinin ürünü olarak sürekli gelişme yolunda daha iyiye giderek diğerlerinin de gelişimine yardımcı olurlar.

20. Veliler, okul-dışı fertler olarak, isteseler de okuldaki çalışmalara pek katılamazlar.

21. İş dünyası ile bazen İşbirliğine gidilir. Ama mesafeli olunur.

22. Toplum üyeleri, gençlerin eğitimi için okulda görev almak üzere yöreklendirilir.

23. Eğitim yaşamı eğer amaca ulaşılacaksa yaşamaya değer, süreç içindeki istemlerin pek bir değeri yoktur

Veliler, ortak, müşteri ve tedarikçi olarak kabul edilirler. Okulun ilk yıllarından, bitinceye dek öğrenci gelişimini etkileyen en önemli etken olarak görülürler.

İş dünyası okulla işbirliğine çağrılır, ama amaç öğrencinin gelişimi için Öğrenciye kazanç sağlanmasıdır

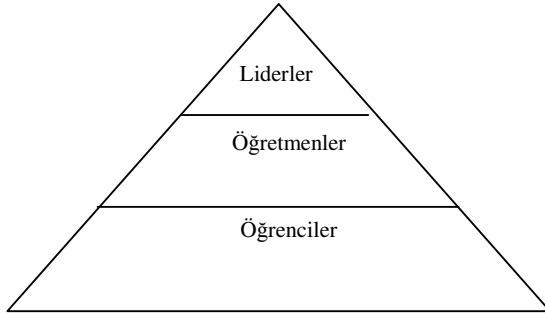
Toplum üyeleri, okula davet edilir, iyi karşılanır ve gözlemleri sonucunda ihtiyacı olan öğrencilere katkıda bulunmak üzere yöreklendirilirler

Yaşam bir yolculuktur. Eğer sevgi ve öğrenme isteği ile yaşanırsa bir değeri vardır

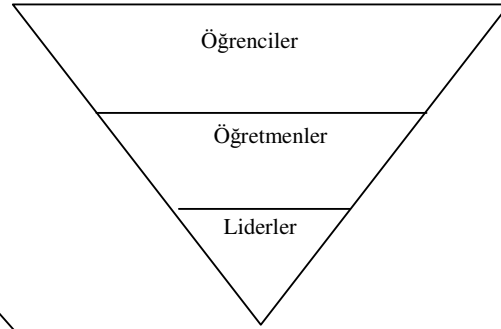
1.10. EĞİTİMDE TKY İLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR

1.10.1. Eğitimde Kalite Organizasyonu

Geleneksel yapıda eğitim yönetiminde otorite ve statü kalıpları baskın iken, toplam kalite yönetiminde öğretmenler temel yerlerini muhafaza ederken okul yöneticileri ve öğrenciler yer değiştirmektedir.³⁶



Şekil 3: Geleneksel Yönetim



Şekil 4: Toplam Kalite Yönetimi³⁷

Aşağıdan yukarıya iletişimin olduğu organizasyonlar problem çözmeye ve katılmaya zemin hazırlayan önemli bir yaklaşımdır. Eğitim örgütlerinde de kişilerin kendi yönetimlerinde kararları kendilerinin alması, eğitim ve öğretimde akıcılığı sağlayacağı için öğretmen ve öğrencide motivasyon yükselecektir. Bunun için zamanı doğru seçmek ve gönüllülük temeline dayanmak gerekmektedir. Her bir personeldeki inanç ve istek, başarının harcını oluşturacaktır.³⁸

³⁶ a.e. s. 18

³⁷ Kaynak: Cafağlu, 1996, s,19

³⁸ a.e, s.20

1.10.2.Müşteri Odaklılık

Eğitimde müşteriye tanımak için önce şu sorulara cevap aranmalıdır: Eğitimin özel amacı nedir? Müşterileri kimdir? Eğer bu sorulara açık ve net cevaplar verilir ise, eğitim, hedeflerini belirleyebilecek ve fonksiyonel hale gelebilecektir. Eskiden öğrenci yalnızca bilgi aktarılabilen kişi, bilgi toplayıcısı olarak görülmekteydi. Artık yeni yönetim anlayışında öğrenci pasif rolden aktif role geçmektedir. Toplam kalite yönetimi felsefesi ile müşteri tatmini ön plana çıkınca eğitim organizasyonlarında bulunan ve bulunmayan herkesin ihtiyaç ve görev boyutu yeni anlamlar kazanmıştır.³⁹

Eğitim kurumların müşterileri iç ve dış olmak üzere iki düzeyde incelenebilir.

İç Müşteri

Yöneticiler

Öğretmenler

Diğer Çalışanlar

(Yardımcı Personel, Memur, İşçiler)

Dış Müşteri

Öğrenciler (Temel Müşteri)

Öğrenci Aileleri -Veliler(T.Müşteri)

Diğer Öğretim Kurumları

İşverenler

Okuldaki çalışmalardan faydalanacak önemli bir grup hiç kuşkusuz öğrencilerimizin aileleridir. Öğrencilerin yetiştirilecek hammadde olduğu düşüncesiyle konuya yaklaşıldığında, gerçekten de ailelerin okuldan birincil olarak yararlanacak müşteriler oldukları anlaşılır. Fakat, çocuklar büyüyüp olgunlaştıkça ve eğitimlerinin kontrol ve sorumluluğunu üstlendikçe, aileler ikincil müşteriliğe düşerler. Öte yandan, aileler ve veliler devlete ödedikleri vergilerle okula destek veren tedarikçiler konumundadırlar. Bu destek, doğal olarak bu kadarla bitmez. Onlardan beklenen, bedensel ve ruhsal gelişimin tam olarak gerçekleştirilebilmesi için çocuklara daha ilk derslerinden itibaren gerekli olacak sorumluluk, anlayış ve hoşgörü duygularının temellerini de aile ortamında atmış olmalarıdır. Okulda verilecek eğitim ve öğretimden çocukların en üst düzeyde yararlanabilmesi için aileyle ortak çalışmaya girişmek kalite okullarının temel ilkelerinden biridir.⁴⁰

Eğer öğrenciye mutlu olacağı, öğrenme isteği ve arzusu uyandırabilecek bir ortam yaratılmaz ise, öğrencinin gerçek yeteneklerini ortaya çıkarabilmek zorlaşacaktır. Öğrencilere “yeteneklerini her zaman ortaya çıkarabilecekleri” ve “her öğrencinin öğrenebileceği” varsayımı temel alınarak ve değişen ihtiyaçları göz önünde bulundurularak sağlıklı eğitim ortamlarının hazırlanması gerekir.⁴¹

³⁹ a.e., s.20

⁴⁰ Köksal Hayal, a.g.m., s. 48

⁴¹ Cafoğlu, a.g.e, s.114

Öğretmenler için de çeşitli araştırma ortamlarının hazır tutulması önemlidir. Onlara kendilerini güven içinde hissedebilecekleri, yönetimin her zaman desteğini hissettirdiği bir iletişim ağının kurulması başarılarında önemli olacaktır. Destek personeli için de sürekli geliştirme felsefesi temelinde yetiştirilmeleri sağlanmalıdır. Personeli yaptıkları işlerden hoşlanır ve zevk alır hale getirmek yönetiminin en önemli görevi olmalıdır.⁴²

Toplumun da eğitimden beklentisi toplumun devamını sağlayabilecek aktif, politik üyeler yetiştirilmesidir. Aynı zamanda birçok aktivitelerde çalışacak yeteneklerini ortaya koyacak gönüllülere de ihtiyacı vardır. En önemlisi de toplumlar çeşitli alanlarda çalışmalarıyla, disipliniyle ve üretkenliğiyle topluma rehber olabilecek liderleri yetiştirmesini eğitimden beklemektedir.⁴³

Çok hızlı gelişen teknoloji ve bilgi düzeyi toplumsal değişimleri de beraberinde getirmektedir. Toplumun bütün fertlerine ve her alanına etki eden eğitim sektöründe de müşteri beklentilerinin değişimi kaçınılmaz olmaktadır. Eğitim kurumları bu değişimlere ayak uyduramaz ise beklentiler ile mevcut uygulamalar arasında zıtlıklar oluşmaktadır. Eğitim kurumları dinamik bir yapıya sahip olmalı ve yeni stratejiler geliştirerek, sürekli yeni ve daha iyi çözüm yolları bulup bunları uygulamaya koyabilmelidir.⁴⁴

1.10.3. Eğitimde Sürekli Gelişme

Eğitimde iyileştirme ve değişimi hayata geçirebilme sonsuz bir süreç olarak algılanmalıdır. Çevremizdeki değişim sürekli olduğuna göre, örgütün iyileştirilmesi de sürekli olmalıdır. Bir eğitim kurumuna “sürekli iyileştirme” kavramını yerleştirebilmek için olumlu anlamda değişimin sağlanabileceği uygun koşulları hazırlamak gerekir.

Böyle bir ortamın sağlanabilmesi için:⁴⁵

- bireylere ve fikirlere saygılı, gerçeklere dayanan bir yönetim
- hizmet verilen kişi ve kuruluşların tatmini
- sürekli gelişime ve iyileştirmeye karşı olumlu tavır ve inanç gerekmektedir.

Kalite okullarında öğrenme, herkes için varılacak hedef değil, sürekli bir yolculuk olarak algılanmaktadır. Kalite okulu, herkesin kendini, diğer insanları ve günlük yaşamın tüm sistemlerini sürekli gelişime açık tuttuğu gerçek bir öğrenme örgütü olmaktadır. Kalite okullarında, sınıf içi çalışmalarda öğretmen ve öğrenciler, her ünitenin sonunda beraberce neler

⁴² a.e., s.114

⁴³ Cafoğlu, a.g.e.. ss.114-115

⁴⁴Özlem Öğütveren, “Sürekli iyileştirme Çerçevesinde, Bir öğretim öğrenim Stratejisi, Başkent Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Örneği”, Yüksek Öğretimde Sürekli Kalite İyileştirme Sempozyumu, Haberal Eğitim Vakfı, Ankara: Mayıs 1997, s. 117-118

⁴⁵ a.e., 117-118

öğrendiklerini yorumlamak ve bir sonraki konunun nasıl daha verimli ve etkili olarak işlenebileceğini, toplu ve bireysel öğrenme sisteminin nasıl daha üst düzeye çıkarabileceğini tartışmaya ayırırlar.⁴⁶

Eğitim kurumlarında TKY'yi başarılı olarak uygulayabilmek ve dolayısıyla sürekliliği sağlayabilmek için yönetici kendisi de dahil olmak üzere okuldaki bütün personelle hizmet içi eğitim imkanının sağlanması, müşteri ihtiyaçlarının belirlenmesi, ortaya çıkacak problemleri gidermede ve hızla gelişen, değişen dünyaya uyum sağlamada önemli bir süreçtir.⁴⁷

Dünyadaki gelişmeleri ve tartışmaları izleyerek müfredatı, ders konularını sürekli yenileyerek düzenlemek bu sektör için hayati önem taşır.⁴⁸

Sürekli gelişim, kalite okullarında günlük yaşamın bir parçası durumundadır. Bu da doğal olarak okulda başarısızlığın tümüyle ortadan kalkmasını sağlar. Toplam kalite bireysel yaklaşım ve çaba sonucu kişinin özünü, ailesini ve sonuçta tüm okul ve çevresini saran bir yaklaşımdır.⁴⁹

1.10.4. Eğitimde Liderlik

Eğitim liderleri okulların öğrenciler için ne kadar önem taşıdığına farkında olarak, öğretmen, diğer personel ve öğrencilerin yönetim ile bütünleşmelerine yardımcı olmalıdırlar. Örgütün bütün üyeleri ile birlikte oluşturulan ve personelin kendisini rahat ve huzurlu hissettiği açık çalışma grupları hem birey, hem de takım ihtiyaçlarının belirlenmesinde önemli rol oynayıp kişilerin kendilerini takımlarına ve organizasyonlarına adanmalarına vesile olacaktır. Bu takımlarda üyeler örgüt amaçları için en ideal biçimde yönlendirilirken, bu arada yönetim süreci aksamadan sürdürülecek ve öğrenciye sunulan hizmetlerdeki kalite de sürekli artacaktır.⁵⁰

Eğitim liderinin idarecileriyle, öğretmenleriyle ve tüm çalışanlarıyla iletişimi çok olumlu olmak zorundadır. Tüm çalışanları birer takım arkadaşı gibi görerek sürekli yönlendirici ve geliştirici bir tutum içerisinde olmalıdır. Özellikle öğretmenlerin çalışmalara katılması ve yararlı görüşlerinin desteklenmesine çok önem verilmelidir. Çünkü sınıf içindeki ortamı öğrencilerle birlikte paylaşan öğretmenlerdir.

Eğitim liderinin en önemli görevlerinden biride korkuyu örgüt dışına sürebilmezdır. Çünkü TKY'de liderlik yardım etme, yol gösterme ve destek olma demektir. Tehdit etme, sınıflandırma veya cezalandırma değildir.⁵¹

⁴⁶ Köksal Hayal, a.g.m., s.51

⁴⁷ Cafoğlu, a.g.e., s.123

⁴⁸ Lale Duruiz, "Eğitimde Kalite Arayışları", 4.Ulusal Kalite Kongresi, Toplam Kalite Yönetimi ve Eğitimde Kalite, Kalder, İstanbul: 8-9 Kasım, s.31

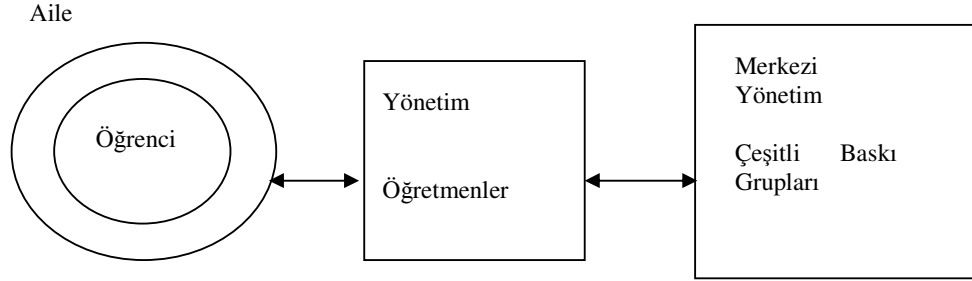
⁴⁹ Köksal Hayal, ss.52-53

⁵⁰ Cafoğlu, a.g.e., ss. 117-118

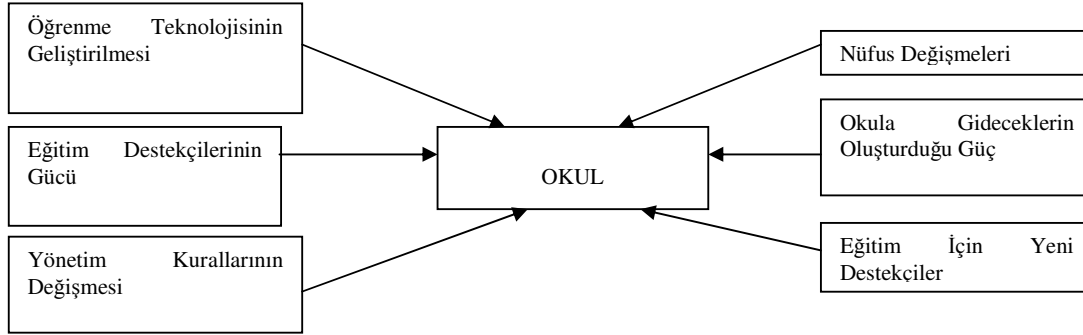
⁵¹ Köksal Hayal, s.54

Eğitim örgütleri içerde ve dışarıda oluşan formal ve informal güçlerin etkisi altındadır. Eğitim liderlerinin bu güçleri dengeli bir biçimde karşılaması ve eğitim örgütlerinin menfaati doğrultusunda yönlendirmesi gerekmektedir.⁵²

Okulların yarışmacı stratejilerinde ortaya çıkan değişmeler ve buna paralel olarak müşteri istek ve beklentilerindeki değişmeler okulları etkilemektedir. Yeni teknolojilerin eğitim sektöründe kullanılmaya başlaması da okulları etkileyen önemli faktörler arasındadır.⁵³



Şekil 5: Eğitim Kurumundaki Etkileşim⁵⁴



Şekil 6: Okulu Etkileyen Faktörler⁵⁵

Eğitim liderlerinin örgütün diğer üyeleri ile birlikte değişen toplumsal ve ekonomik yapıyı, yeni bir müşteri kitlesini iyi tahlil edip, tanıması ve sürekli takibi gerekir. Kaliteli ıktı için okul bilgi sisteminin mutlaka kurulması gerekir.⁵⁶

Okul yöneticileri, okuldaki işlerin düzenlenmesi ve çalışanların geliştirilebilmesi için TKY'nin prensip ve uygulama esasları konusunda iyi eğitim almış olmalı ve kendi aralarında, öğretmenlerle, öğrencilerle, hizmetlilerle, veli ve ailelerle, iş adamlarıyla ve diğer toplum bireyleriyle ekip çalışması yapabilecek yetenek ve kapasiteye sahip olmalıdır.⁵⁷

⁵² Cafoğlu, a.g.e., s.119

⁵³ Cafoğlu, a.g.e., s.120

⁵⁴ Kaynak:Cafoğlu, 1396, s 119

⁵⁵ Kaynak: Cafoğlu, 1996, s.119

⁵⁶ a.e., s.121

⁵⁷ Köksal Hayal, a.g.m., s.49

1.10.5. Eğitimde Sıfır Hata Kavramı

Sıfır Hata, hatalar oluştuktan sonra bunların tespit edilmesi ve giderilmesi yerine hata oluşumunu önleyici şekilde üretim sürecinde kaliteyi etkileyen tüm faaliyetler üzerinde kontrol hakimiyetinin geliştirilmesi ilkesine dayanır. Böylece kaliteden herkesin sorumlu olduğu anlayışı benimsenmeye başlanır.⁵⁸

Dersin tekrarlanması, tam öğrenme ya da sıfır hatalı üretim yönünden firedir. Dersi tekrarlama, eksiği giderme, belki yeniden işleme gibi görünse de eğitim maliyetini yükselten en önemli nedenlerden birisidir. Halbuki TKY ile sıfır hatalı öğretim hedef ve süreci, kaliteyi ve etkinliği artırırken, eğitim maliyetlerini düşürür.⁵⁹

1.10.6. Okul Kültürü

Birey yaşadığı toplumun kültüründen soyutlanamaz. Okulun girdisi olan öğrenci de kuşkusuz toplumun kültüründen etkilenir. Ancak öğrenci okul ortamına geldiğinde farklı bir kültürle karşılaşır. Her örgütün kendine özgü bir kültürü olduğu gibi, okulun da kendine özgü bir kültürü vardır. Ayrıca okul başlı başına kültür üreten bir örgüttür.⁶⁰

Aslında eğitim örgütlerinin evrensel amaçlarından birisi varolan kültürel mirası nesilden nesile aktarmaktır.⁶¹

Bir okulun örgütsel kültüründe kalite önemli bir değer olarak görülürse, bu okulun yönetici ve öğrencisinin eğitiminde kaliteyi yaşam biçiminin bir parçası haline getirecektir. Eğitim örgütlerinin sahip olduğu örgütsel kültür ne denli güçlü ise yetiştirdikleri insan gücünün kalitesi de o denli yüksek olacaktır.⁶²

Eğitim örgütlerinde toplam kalite yönetiminin başarılı olabilmesi için herkesi gerçek ve geçerli hedeflere yönlendiren organizasyon kültürünün belirlenmesi gerekir. Bunun yapılabilmesi çalışanlar arasında yoğun bir iletişim ağı kurulması ve bu sayede çalışanların hepsinin organizasyon içindeki çalışmalarından haberdar edilmesi ve ortak değerlerin yeşereceği takım ruhunu geliştirme çalışmaları ile mümkün olabilecektir.

Bir organizasyonda kültürel değişimi başlatmak o kadar kolay olmamaktadır. Kültürel değişimler hem çok zor olmakta ve hem de uzun zaman almaktadır. Ama şu da bir gerçek ki her organizasyonun kendisine ait bir kültürünün olması ve buna göre şekillenmesi gerekir.⁶³

⁵⁸ N. Peşkirioğlu, “Hizmet Sektöründe Kalite, Kalite Güvencesi ve Sağlık Hizmetlerine Uygulanması”, Verimlilik Dergisi, Özel Sayı, MPM, 1993, s. 143

⁵⁹ Bulut, Gökbnar, Çivi, Öztürk, a.g.e, s.72

⁶⁰ Çelik, “Eğitim Örgütlerinde Örgütsel Kültür ve Kalite”, s.348

⁶¹ Vehbi Çelik, Eğitim Yönetiminde Örgütsel Kültür ve önemi, Verimlilik Dergisi, MPM, 1993, ss.16-17

⁶² Çelik, Eğitim Örgütlerinde Örgütsel Kültür ve Kalite, ss.348-349

⁶³ Atkinson, a.g.e., s.59

1.10.7. Eğitimde Takım Çalışması

İnsanları gelecek için hazırlayan eğitim kurumlarının takım çalışmalarına doğru yönlendirilmesi zamanın ve çalışma şartlarının bir ihtiyacı olarak ortaya çıkmaktadır. Eğitim örgütlerinde takım çalışması verimliliği en üst düzeye çıkarabilmede gerekli ihtiyaç olarak görülmelidir.

Eğitim örgütlerinde hali hazırda yapılan takım çalışmalarına, yıllık ders programlarının hazırlanması sırasında ve bazı sınav uygulamalarında rastlayabilmek mümkündür. Fakat bunun daha verimli olarak işlemesi ve eğitim örgütlerinin bütün basamaklarında, sürekli olarak işlenip gelişmesinin daimi hale getirilmesi gerekir. Takım çalışmasının bütün personeli içine alması, problem çözme ve karar verme sistemlerinin organizasyondaki bütün seviyelerde takım çalışması ile birlikte uygulanması, öğretim, yardımcı ve yönetici personel arasındaki duvarları ortadan kaldırıp daha iyi bir çalışma ortamının kurulmasını sağlayacaktır.

Eğitim kurumlarında oluşturulacak olan takımların, mutlaka lider özelliğini bünyesinde bulunduran bir kişinin önderliğinde kurulması diğer takımlarla iletişimde ve zamandan tasarruf da önemli rol oynayacaktır. Lider tutum ve davranışları ile çevresindekileri etkileyecek ve onların TKY'yi benimsemelerini sağlayabilecektir.

Eğitim kurumlarında oluşturulan takımların her şeyden önce vizyon yapılarının oluşturularak bir çerçevesinin çizilmesi gerekir. Takımların ne için kurulduğu ve kuruluş amacı, vizyondan sonra net olarak verilmesi gereken konulardandır.⁶⁴

Bu arada takımların değer ve prensiplerinin, takımların sağlıklı işlerliği açısından mutlaka konulması gerekir. Bu takımlarda disiplini sağlayıp başarı için zemin hazırlayan faktörlerdendir. Bunlardan sonra artık görev belirlemesine geçilerek görevlerin birbirleri ile çakışmamasına dikkat edilmelidir.⁶⁵

1.10.8. Katılımcılık Ve Aile Desteği

Eğitim kalitesini kontrol etme sorumluluğu sadece müfettişe verilemez. Öğretmen, yönetici, öğrenci, veli ve toplum olarak herkesin eğitiminin kalitesinden sorumlu olması TKY'nin temel bir felsefesidir.⁶⁶

Karar, kararı uygulayacak kişilerce alındığı zaman başarılı olacaktır. Kararların yalnızca yöneticiler tarafından alınması uygulamada ve yönetime olan güvende bazı problemlere yol açabilmektedir. Çalışanlar uygulanacak olan kararlara katıldıklarında hem yapacakları işi tam olarak kabullenmiş olurlar hem de sorumluluk almada ve işlerini en iyi şekilde yapma

⁶⁴ Cafoğlu, a.g.e., ss.65-82

⁶⁵ a.e., ss.65-82

⁶⁶ Vehbi Çelik, "Örgütsel Değişme ve Geleceğin Okulu", Yeni Türkiye Dergisi, Özel Eğitim Sayısı:7, Ocak-Şubat 1990, s.3

konusunda daha istekli olurlar. Öğretmenlerin güçlendirilmesi, onlara kararlara nasıl katılabileceklerinin açıklanması ve onların okul içerisinde desteklenmesi okulların başarısı için önemli ortamları hazırlayacaktır.⁶⁷

Toplam kalite okullarında ailelerin desteği mutlaka sağlanmalıdır. Ailelerin planlı bir biçimde bilgilendirilmeleri, seminerler, toplantılar, bireysel görüşmeler, çeşitli rehberlik hizmetleri ve benzeri faaliyetler hem öğrencilerini daha iyi tanımalarını sağlayacak hem de katılımlarını ve iletişimi artıracaktır. Bu ortak çalışmalar ile öğrencilerin aileleri, okulları ve çalışma ortamları ile ilgili sorunları azaltılarak, öğrenci başarısındaki artış hızlandırılabilir.

1.10.9. Eğitimde İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesi Ve Yönetimi

Bir okulun örgütsel kültüründe insanın değerine önem veriliyorsa, insan kaynağının en değerli kaynak olduğuna inanılıyorsa, bu kültürde insan kaynaklarının yönetimi yaklaşımı başarıyla uygulanabilir.⁶⁸

Takım içinde kişilerin kendilerine güven duymaları çok önemlidir. İnsanların gelişme ihtiyaçları ve mesleki tanımlarının iyi yapılması gerekir. Öğretmenler ne kadar çok okul içi ve okul çevresi ile işbirliğine yöneltilir ve desteklenir ise kendine güven duygusu o kadar pekişecektir. Öğretmenleri yalnız çalışmaktan ziyade takımlar halinde çalışmaya sevk etmeli ve takım içindeki ilişkiler kuvvetlendirilmelidir.⁶⁹

Çalışanların yetki, sorumluluk ve ilişkilerini en iyi şekilde belirleyip tanımlamaları liderlerin en önemli görevlerindedir. Değişen iç ve dış yapılar duyarlı olunarak yapılabilecek olumlu atılımlar ve yenilikler sürekli gelişim ortamının sağlanmasında gerekli adımlardır. Tüm bu faaliyetlerde insanların önemi ve gerçek performansları unutulmamalı, adama göre iş değil işe göre adam anlayışı benimsenmelidir.⁷⁰

1.10.10. Hizmet İçi Eğitim

Eğitim kurumlarında TKY'yi başarılı olarak uygulayabilmek ve dolayısıyla sürekli gelişmeyi sağlayabilmek için yönetici de dahil olmak üzere okuldaki bütün personele hizmet içi eğitim imkanının sağlanması, müşteri ihtiyaçlarının belirlenmesi ortaya çıkacak problemleri gidermede ve hızla gelişen ve değişen Dünya'ya uyum sağlamada önemli bir süreçtir.

Eğitim kurumlarında yetiştirilen öğrencilere, iş dünyasının da istekleri dikkate alınarak köklü ve kaliteli bir eğitim verilmelidir. Öğrenci olayların sebeplerini, nedenlerini ayırabilecek kapasitede, bu becerilerle donanmış olarak yetiştirilmelidir.

⁶⁷ Cafoğlu, a.g.e., ss. 127-128

⁶⁸ Çelik, Eğitim Yönetiminde Örgütsel Kültür ve Önemi, s.26

⁶⁹ Cafoğlu, a.g.e., s. 129

⁷⁰ a.e., ss: 123-124

Öğretmenlerin yetenek ve becerilerinin kaliteli eğitim için girdi olarak kabul edildiği bu yaklaşımda öğretmen eğitimi hassas konuları oluşturmaktadır. Öğretmenlerin kaliteli bir eğitim aldıktan sonra hizmet içi eğitimlerle sürekli okul bünyesinde güçlendirilmeleri gereklidir.⁷¹

Yöneticileri her zaman aşağıda belirlenen konulardaki eğitim ve çeşitli bilgileri öğretmenlere vermeyi ihmal etmemelidirler.⁷²

- Okul çevresinin öğrencilerden neleri öğrenmelerini istediklerinin bilgisi,
- Okuldan mezun olan mezunların nasıl değerlendirileceğinin bilgisi,
- Okulda o bölge için daha geçerli olabilecek öğretme stratejileri için başarı modellerinin bilgisi,
- En iyi öğretme stili ve stratejilerini belirleyip bunların neler olduklarının bilgisi

Yöneticilerin bu bilgileri periyodik aralıklarla öğretmenlere hizmet içi eğitim faaliyetleriyle vermeleri öğretmenleri hem güçlendirecek hem de kendilerine güvenlerini artıracaktır. Bunun yanında temel psikolojik yaklaşımların alan bilgileriyle de desteklenmesi sürekli gelişmede okulları arzulanan ortamlar haline getirecektir. Okulların arzulanan ortamlar haline gelebilmesi de ihtiyaçların karşılanabilmesi ile mümkün olup, bu ihtiyaçları engelleyen sorunların ortadan kaldırılması da sürekliliği sağlayacaktır.⁷³

1.10.11. Eğitimde Kalite Göstergeleri

Okullardaki kalite araştırmalarında yöneticiler ve öğretmenler her boyutun uygun değerlendirme yollarını tespit edip, toplayıp, yorumladıkları bu verilerle öğrencileri mutlaka izlemeyi tercih etmelidirler. Yapılan araştırmaların çoğunda okul kalite göstergeleri olarak temel kavramlar bulunmaktadır. Bunları genel olarak şu tabloda görebilmek mümkündür.⁷⁴

Okul Kalite Göstergeleri:

Okul Harcamaları: Öğrenci başına düşen harcama, toplam okul harcamaları

Özel Materyal Girdiler: Sınıf genişliği, okul genişliği, öğretimsel materyal (Alıştırma ve okuma materyalleri / Sıralar), öğretimsel araçlar (radyo, TV), okul bina kalitesi, kütüphane genişliği ve çalışmaları, laboratuvarlar, beslenme programları.

Öğretmen Kalitesi: Öğretmenlerin toplam eğitim süreleri, öğretmenlerin hizmet içi eğitimi, öğretmenlerin mesleki tecrübesi, öğretmenlerin sözel yeterliliği, öğretmenlerin ücret seviyesi, öğretmenlerin sosyal sınıf geçmişi, okulun kadrolu öğretmen sayısı, öğretmenlerin zamanında gelmesi ve işe gelme yüzdesindeki düşüklük

⁷¹ a.e., ss. 123-124

⁷² a.e., s.124

⁷³ a.e., s.124-125

⁷⁴ Cafoğlu, a.g.e., ss:131-133

Öğretme uygulamaları / Sınıf organizasyonu: Öğretimsel programın uzunluğu, ev ödevi sıklığı, öğrenciler tarafından aktif öğrenme, öğretmenlerin öğrenci performansına ilişkin beklentileri, sınıf: hazırlama üzerine öğretmenlerin harcadıkları zaman.

Okul Yönetimi: Müdürünün kalitesi, sınıfların günlük kaçlı eğitim verdikleri (sabah-öğle), öğrenci yönetimi, öğrencinin aynı sınıfı tekrarı.

Her ne kadar bu göstergeler kalite belirlemede ölçüt olarak alınsa da bu değerlerin öğretmenler ve yöneticiler tarafından kullanımı ve öğretmen öğrenci iletişiminin ortaya çıkaracağı sonuç, bu kalite göstergelerini önemli ölçüde etkileyecektir.

Öğrenci seviyeleri öğretmenin kullanacağı öğretim tekniklerini belirler. Öğrencilerin sınavlar sonucunda aldıkları başarı puanları çıktı kalitesi olarak kullanılmaktadır. Fakat öğrenciler not almak için çalıştıkları için gerçek yeteneklerini çıkarabilmek güçleşmektedir.

1.10.12.Eğitimde Hedeflerle Yönetim

Eğitim sisteminde politika ve hedefleri belirlemek, birimler arasında hedef birliği sağlamak, nitelikli insan gücünü yetiştirmede en önemli basamağı aşmak demektir. Hedeflerle yönetimin esası, temel faaliyet alanlarında açık, ölçülebilir ve gerçekleştirilebilir hedeflerin belirlenmesi ve bunlara ulaşıp ulaşılmadığının belirlenmesidir.

Eğitim-öğretim süreci sonunda gerçekleşmesi beklenen genel sonuçları gösteren ifadeler geniş anlamıyla genel amaçlar olarak tanımlanır. Genel amaçlar, programın doğrultusunu ve yönelik olduğu sonuçları gösterir. Ancak genel amaçlarla tutarlı daha ayrıntılı ve ölçülebilir nitelikte özel amaçların tespiti şarttır.⁷⁵

1.10.13. Tam Zamanında Üretim Ve Eğitim

Tam zamanında üretim (TZÜ)'in eğitime uygulanması için çalışmalar yapılmaktadır. Bu yöntemin amacı kısaca şu şekilde açıklanabilir:

Eğitimciler, TZÜ tipi üretimin hem felsefe hem de usullerinden çok şey öğrenebilirler. Eğitimde TZÜ, her öğrencinin öğretim sistemi boyunca öğrenmesi ve böylece mezun olması demektir. Eğer bir tek kişi dahi yeterince iyi öğrenemezse, sistemdeki herkes kendisini sorumlu sayar ve sorunu çözmek için birlikte çalışırlar ve öğrenciler ancak bundan sonra daha ilerleyebilirler. Eğitimciler bu felsefeyi kullanarak maliyet etkinliğini yüksek tutabilirler. Çünkü, “fire”nin yok edilmesi için paralel bir gayret içindedirler. Fire, ancak öğrencilerin tüm materyali öğrenmeleriyle yok edilebilir. Eğitimdeki bu arayışlar, önümüzdeki on yılın gerçek bir “eğitim ihtilali” olacağını göstermektedir.⁷⁶

⁷⁵ İbrahim Kocabaş, “Eğitimde Verimlilik için Hedeflerle Yönetim”, Milli Prodüktivite Merkezi, Verimlilik Dergisi, Sayı:2, 1994, ss.173-174

⁷⁶ Titiz, a.g.e., s.718

1.11. EĞİTİMDE TKY’NİN SAĞLAYACAĞI FAYDALAR

1.11.1. Sistemin Parçaları Daha Uyumlu Çalışır

Her idareci, öğretmen, öğrenci, veli ve diğer eğitim görevlisi ortak amaçlara odaklanır. Vizyonun ışığında, belirlenen amaçlar ve ilkeler doğrultusunda varılmak istenen sonuçlar herkesin ortak hedefi haline gelir.⁷⁷

Toplam Kalite Yönetimi öğrencilerle birlikte öğretmenlerin ve diğer çalışanların kalite geliştirme aşamalarına aktif olarak katılmalarını sağlayacaktır. Bu süreç içinde aileler ile de yakın bir ilişkinin kurulabileceği ayrıca önem taşımaktadır.⁷⁸

Birbirine bağlı eğitim süreçlerinin analizi, eğitim elemanlarına kendilerinin bu sistem içindeki yerlerini ve sorumluluklarını daha iyi gösterir.⁷⁹

Proje ve süreç takımları, kalite çemberleri gibi takımlar halinde çalışmak, verilen eğitimin de yardımı ile öğretmenler, idareciler, öğrenciler ve diğer personel arasındaki iletişimi güçlendirir.⁸⁰

Toplam Kalite Yönetimi çalışmalarında sıklıkla vurgulanan, kurum içinde iletişim kanallarının herkes için (çift yönlü olarak) açık hale gelmesi ve yapılan her birim iş için tüm katılanların bilgilendirilmesi dolayısıyla geribildirim sürecinin kısalması ve daha yeterli hale gelmesi sağlanan büyük faydalardandır.⁸¹

1.11.2. Sistem Sürekli İyileşir

Toplam kalitenin getirdiği, öncelikle sistem anlayışı, takımlar halinde sistematik problem çözme yaklaşımını izleyerek çalışma düzeni ve yönetimin liderlik desteği sistemin sürekli iyileşmesini sağlar. Sistem yaklaşımının izlenmesi, sistemin alt süreçlerinin (öğrenci kayıt, ders çizelgeleme, öğretim, beslenme gibi) ve müşteri-tedarikçi ilişkilerinin iyi anlaşılmasına yardımcı olur. Kalite takımlarının değişik uzmanlık dallarından gelen kimselerden oluşması problemlere çok yönlü bakış kazandırır ve daha etkin çözümler bulunmasını kolaylaştırır. Yönetimin, çalışanlara güvenmesi ve onlara tüm potansiyellerini değerlendirebilmeleri için destek vermesi ise verimliliği artırır.

Genel olarak, eğitim ile ilgili planlama, tasarı, öğretim, çizelgeleme, destek hizmetler gibi süreçlerin iyileşmesi ile müşteri memnuniyetinin arttığı, maliyetlerin düştüğü, çevrim sürelerinin azaldığı, toplum ve iş dünyası ile ilişkilerin daha iyiye gittiği gözlenmektedir.⁸²

⁷⁷ Köksal Gülser, a.g.e., s.57

⁷⁸ Mehmet Y.Yahyagil, “Eğitimi Sistemine Toplam Kalite Uygulamasının Sağlayacağı Yararlar” Ödül Kazanan Makaleler, Kalder, İstanbul 1997, s.42

⁷⁹ Köksal Gülser, a.g.e., s.57

⁸⁰ Köksal Gülser, a.g.e., s.57

⁸¹ Yahyagil, a.g.e., s.44

⁸² Köksal Gülser, a.g.e., ss. 57-58

1.11.3. Geleceğin Gerekleri Daha İyi Karşlanır

Eğitimin kalitesini sistem yaklaşımı ile yönetmek, karar alma ve uygulamada uzun dönemli bakış açısını korumayı sağlar. Toplam Kalite Yönetimi hataları ayıklamaya değil, önlemeye ağırlık verir. Bu şekilde tek bir eğitim kurumundaki üst yönetimin kararlılığını sürdürmesi, gelişimin benimsenmesi ve düzenlenecek olan “yetiştirme ve eğitim programlarıyla” ve Toplam Kalite Yönetimi sürecinin işlerlik kazanarak, bunun çevreye yansımaları, diğer eğitim örgütleri ve bir bütün olarak toplum için hem bu güne hem de geleceğe dönük büyük yararlar sağlayacaktır.⁸³

Eğitim sistemimiz içinde orta ve yüksek öğretim kurumlarımız, birbirinden bağımsız bölümlerden farklı yapıda alt sistemlerden ve birbiriyle uyumlu olmayan faaliyetlerden oluşmaktadır. TKY'ye geçilmesiyle bu kurumlar arasında entegrasyon sağlanacak; birbiriyle çelişmeyen, uyumlu entegre bir şekilde esas hedefe eşgüdüm sağlanacaktır.⁸⁴

1.11.4. Eğitimden Beklentileri Olan Grupların Memnuniyeti Artar

Toplam kalite yaklaşımı, eğitimden beklentileri olan öğrenci, aile, işveren, öğretim elemanı ve diğer eğitim kurumları gibi gruplara (müşteriye) odaklanır. Bu grupların beklentilerini anlamaya ve karşılamaya önem verir. Bunun sonucunda, öğrencilerin ve öğretim elemanlarının eğitimden duyduğu memnuniyet artar. Öğrenmeyi, kaliteyi, verimliliği ve yaratıcılığı engelleyen korku azalır. Bireyler daha iyi eğitilir. Eğitim çalışanlarının morali yükselir. Toplum, aileler ve işverenler gibi sistemin dışında algılanan grupların aslında sistemin bir parçası, öğretim ve öğrenme sürecinin bir uzantısı olduğu daha iyi anlaşılır. Bu gruplarla işbirliği kurulur ve beklentileri daha iyi karşılanır. Eğitim kurumunun imajı ve halkla ilişkileri iyileşir. En genel anlamda, toplumun yaşam kalitesi yükselir.⁸⁵

Her düzeydeki eğitim kurumunda yaygın bir gözlem, öğrencilerdeki motivasyon düşüklüğü ve bilgi yetersizliğidir. İnsanlara kalıp düşünceler veren “ezberci öğretim” yaklaşımları eleştirilmekle birlikte tepkiler ve önlemler yetersiz kalmaktadır.⁸⁶

Toplam kalite yönetimi ilke ve prensiplerinin uygulanması, interaktif, meta-öğrenme gibi çağdaş öğretim yöntemlerinin kullanılarak, öğrencilerin başarılı olabileceklerine ikna edilmelerine ve kendilerine olan özgüvenlerinin artmasına neden olacaktır. Eğitimde TKY ile birlikte öğrencilerde yüksek başarıya duyulan istek, sevgi ve saygı artmakta, eğitim konuları sevilmekte, konular hakkında ayrıntılı bilgiler öğrenmeye karşı oluşan talep artmaktadır. Öğrenciler, problem çözme teknikleri geliştirmek, iş ve benzeri ortamlardaki oluşan fırsatları

⁸³ Yahyagil, a.g.e., s.44

⁸⁴ Bulut, Gökbunar, Çivi, Öztürk, a.g.e., ss.75-76

⁸⁵ Yahyagil, a.g.e., s.43

⁸⁶ Köksal Gülser, a.g.e., s. 58

değerlendirmek, değişik alanlardaki bilgileri entegre edebilmek ve ekip olarak çalışabilmek, iletişim ve analiz yeteneklerini geliştirebilmek vb. konularda beceriler kazanmaktadır.⁸⁷

1.11.5. Öğrenme Ve Bilginin Uygulanması İyileşir

Toplam kalite yaklaşımının eğitim sisteminin sadece öğretim, müfredat geliştirme, öğrenmenin değerlendirilmesi gibi alt süreçlerinde bile uygulanması öğretme ve öğrenme sürecini önemli boyutlarda ve olumlu yönde etkiler. Bu yaklaşımın getirdiği takım çalışması, çok amaçlı laboratuvarlar, esnek dersler ve personel sözleşmeleri, sınıfta toplam kalite yaklaşımının ve tekniklerinin uygulanması gibi değişiklikler öğrenme başarısını arttırmaktadır. Toplam kalite uygulamasının sonucunda, eğitim aldığı konu ile ilgili iş bulan mezun sayısı ve bu mezunlardan işverenlerin memnuniyeti büyük ölçüde artar. Üniversiteye kabul edilen öğrencilerde ve genel not ortalamasında artma, okuldan ayrılan öğrenci sayısında ve mezuniyete kadar geçen sürede azalma gözlenmektedir.⁸⁸

1.11.6. Öğretim Sürecinin Tüm Aşamalarında Ve Değerlendirilmesinde Kullanılacak Yöntemler Ve Ölçme Tekniklerinin Dikkatle Ele Alınmasını Sağlar

Derslerde işlenen konuların tek boyutlu görüş ve bilgi ünitelerini aktarmadan öteye geçemediği çoğu durumda, öğrencilerin “başarı notlarının” anlamsız kaldığı bir gerçektir. TKY uygulamalarının buradaki fonksiyonu, öğretim sürecinin tüm aşamalarında ve bunun değerlendirilmesinde bütün eğitici ve öğrencilerin kullanılacak yöntemler ve ölçme teknikleri üzerinde ciddiyetle durmalarını sağlamaktır. Bu şekilde, eğitim kurumlarında öğrenciler, “öğrenme süreci içinde” daha bilinçli bir yaklaşımla, ders içeriklerinin hazırlanmasından, işlenmesine kadar, üzerlerine sorumluluk almaları gerektiğini kavrayabileceklerdir. Bu anlayışın bir alt sonucu da, “eğitmcilerin” de öğrenciler tarafından sorgulanabilmeleri; yöneticilerin de bunu dikkatle analiz ederek gerekli önlemlerin alınması için çaba göstermeleridir.⁸⁹

1.11.7. Tky Sonucu, “Öğretme”, “Öğrenmeye” Yönelecektir

“Öğrenme” eylemi öğrenci ile birlikte akademik kadroyu ve veliyi de kapsayacaktır. Okul; mekanik işlev gören bir kurum değil, “Öğretmen-öğrenci-veli” üçlüsü ile topluca “öğrenen” organik bir sisteme dönüşecektir. Öğretmen; “öğreten” pozisyonundan çıkarak, yol gösteren-yardım eden-öğrencinin kişiliğine kavuşmasını sağlayan ve öğrencinin tüm psikolojisi ve öğrenme profilini kavrayarak ailesi de dahil olmak üzere rehberlik ve danışmanlık görevi üstlenen bir konuma geçecektir. Eğitim hayatı boyu devam eden bir eylem haline dönüşerek, “öğrenmeyi öğretme” hedef olacaktır. TKY ile birlikte öğrencilerin güçlü yönleri ortaya

⁸⁷ Bulut, Gökbnar, Çivi, Öztürk, a.g.e., s. 70

⁸⁸ Köksal Gülser, a.g.e., s.58-59

⁸⁹ Yahyagil, a.g.e., s.45

çıkartılacak ve öğrencinin bunları etkin olarak kullanma yollarını öğrenmesi sağlanacaktır. Böylece öğrencilerin performansı ve yaratıcılıkları güçlü yönlerinin etkin kullanılması ile artırılabilecektir.⁹⁰

1.12. EĞİTİMDE KALİTEYİ GELİŞTİRME ARAÇ-GEREÇ VE TEKNİKLERİ

Toplam kalite yönetiminde başarılı olabilmek için ölçme ve değerlendirilmenin yapılması önemlidir. Çıktıların ölçülebilir olması ile kalite sağlanabilecektir. TKY’de eğitim organizasyonlarının yalnızca çıktısı ile ilgilenilmemektedir. Eğer toplam kalite yönetiminin bir organizasyonda iyi kurulup işlenmesi isteniyorsa ise araç ve tekniklerin kullanımı ile elde edilebilecek doğru bilgi ve bunun sonucunda verilecek doğru kararlar önem arz etmektedir. İyi ölçülmüş ve belirlenmiş göstergeler öğretmen ve yöneticilere eğitim sisteminin nasıl işlemesi gerektiği üzerinde temel bilgileri sağlayacaktır. Toplam kalite yönetiminin en belirgin özelliği gerçeklerle sonuca varmasıdır. Bu eğitim sektörü için ayrı bir anlam ifade etmektedir. Bu nedenle eğitimcilerin kalite gelişiminde çok sık uygulanan temel stratejilerin ve yöntemlerin yorumlanmasını ve kullanımını mutlaka öğrenmeleri gerekmektedir.⁹¹ Bu araç ve teknikler çok yararlı ama TKY için yeterli değildir. Tüm dikkatler sadece bu araçlara odaklanırsa, toplam kalite için gerekli birtakım diğer adımların atılması bile engellenebilir. Bu nedenle, TKY’nin sadece bu araç ve tekniklerden ibaret olduğu inancıyla yola çıkıp, bu araçlara aşırı önem verilirse kurumlar kalite yolculuğunda tam tersi yöne doğru gidebilir.⁹²

TKY’de kalite geliştirmede en çok kullanılan teknikler ve araçlar vardır.

1.12.1. Beyin Fırtınası

Problemlerin ortaya konmasında beyin fırtınası tekniğinin önemi büyüktür. Beyin fırtınası; değişik olaylar karşısında, çok sayıda düşüncenin üretilmesi için kullanılan bir tekniktir. Grubun her üyesi sıra ile tartışılan problemlerle ilgili düşüncelerini ortaya koymaya davet edilir. Bütün düşünceler daha derin analiz için kaydedilir.⁹³

Beyin Fırtınasında uyulması gereken kurallar aşağıdaki gibi sıralanabilir;⁹⁴

1. Mümkün olduğunca çok fikir üretmek,
2. Geçerliliği hakkında endişe taşımaksızın çok fikir sunmak,
3. Diğerlerinin fikirlerinden yeni fikirler üretmek,
4. Eleştirmek,
5. Fikir açıklama sırasını bozmamak.

⁹⁰ Bulut, Gökbnar, Çivi, Öztürk, a.g.e., s. 75

⁹¹ Cafoğlu, a.g.e, ss: 88-89

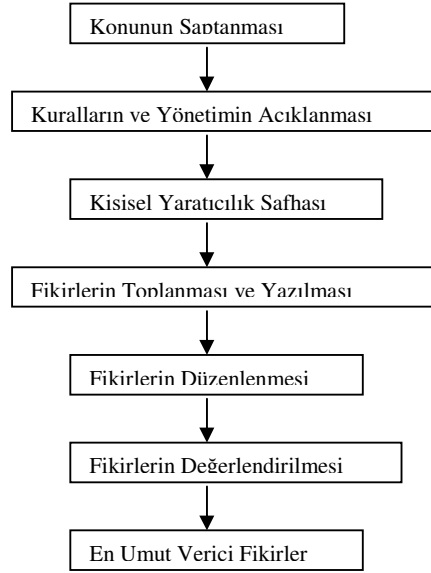
⁹² Köksal Hayal, s.75

⁹³ Cafoğlu, a.g.e., s.90

⁹⁴ Köksal Hayal, s.87

Beyin fırtınası, eğitimin bütün kademelerindeki her çeşit uygulama ve sınıf içi aktiviteler içinde rahatlıkla uygulanabilecek bir işlerliğe sahiptir, öğretmenler toplantısındaki çeşitli problem çözümlerinde, herkesin katılımının sağlanması açısından önemli derecede başarı şansına sahiptir. Bu toplantılarda katılan herkesin getireceği fikirlere saygı duyulup, bunların problemlere cevap verebilecek alternatifini yine kendilerine seçtirme yolu ve üyelerin katılımını sağlamak potansiyeli yükseltecektir.⁹⁵

Şematik yöntemle beyin fırtınası sırasını gösterebiliriz.



Şekil 7: Beyin Fırtınası örneği⁹⁶

1.12.2. Pareto Analizi

Pareto analizi, kalite geliştirme çalışmalarında en yaygın olarak kullanılan tekniklerden biridir. Tekniğe göre problemlerin %80'inin, sebeplerin %20'sinden kaynaklandığı iddia edilmektedir. Elimizdeki bilginin dikkatle çözümlenmesi, sürecin başarısını etkileyen az ama hayati önemde etkenlerin saptanmasına yardımcı olur.⁹⁷

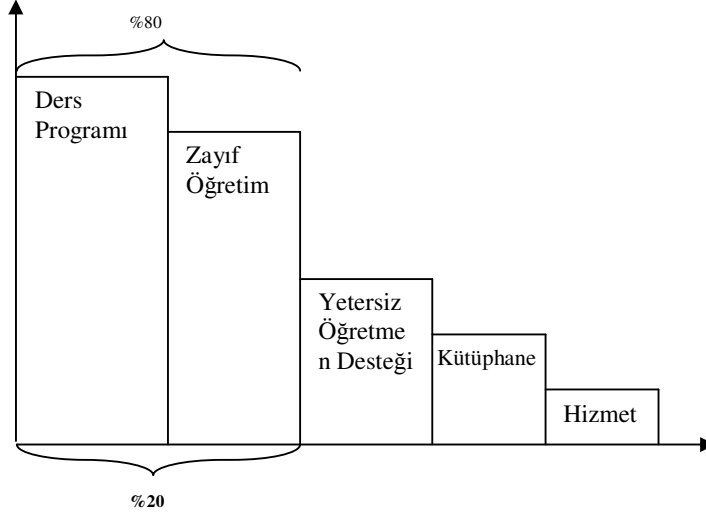
Herhangi bir olayı ortaya çıkaran faktörler önem derecesine göre sıralanarak o olayın ortaya çıkmasına zemin hazırlayan noktalar tespit edilir. Problemleri ortaya çıkaran durumların ortadan kaldırılması için yeni tespitler yapılır. Pareto analizi ile eğitim kurumlarındaki en baskın problemleri hemen ortaya çıkarabilmek mümkün olabilir. Örnek olarak bir okul yönetimine öğrenci başarısızlığı ile ilgili gelen şikayetler önem derecesine ve şikayet sıklığına göre

⁹⁵ Cafoğlu, a.g.e., s.91

⁹⁶ Kaynak: Köksal Hayal, s.88

⁹⁷ Köksal Hayal, s.79

sıralandığında aşağıdaki grafiğe göre şikayetlerin %80'ni sebeplerin %20'sinden ortaya çıktığı görülmektedir.⁹⁸

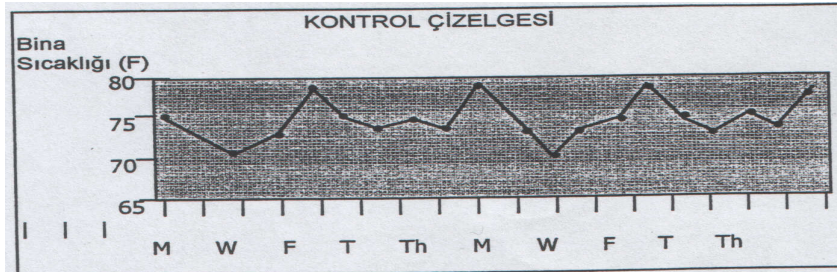


Şekil 8: Şikayet Sebepler İçin Pareto Analizi⁹⁹

1.12.3. Kontrol Çizelgeleri

Kontrol şemasının esas kullanım amacı herhangi bir şeyin kontrol altında olup olmadığının belirlenmesi içindir.¹⁰⁰

Shewhart'ın bulduğu bu araç, "İstatistiksel sürecin kontrolü" hareketini başlatmış, endüstri ve eğitimde TKY hareketinin ilk işlemcisi olmuştur. Bu çizelgede yatay eksen birbiri ardına dizilmiş zaman birimleri, dikey eksen de, düşünülen sistem veya sürecin izlenmesi için kullanılır. Örneğin; bir okul binasındaki ısının günlere göre değişkenliği, aşağıdaki çizelgede verilmiştir, kontrol dışındaki sıçramalar tekrar normal düzeyine çekilerek, ısıtma normal düzeyinde devam ettirilmiştir.¹⁰¹



Şekil 9: Kontrol Çizelgesi¹⁰²

⁹⁸ Cafoğlu, a.g.e., s.92

⁹⁹ Kaynak: Cafoğlu, a.g.e., s.92

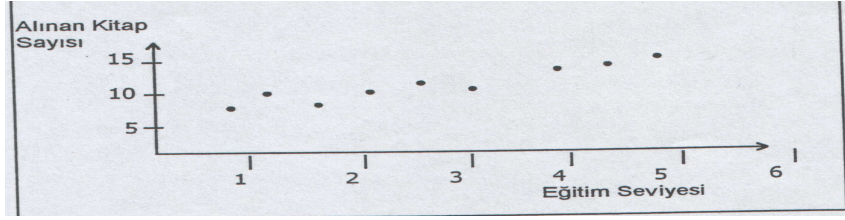
¹⁰⁰ Cafoğlu, a.g.e., s.93

¹⁰¹ Cafoğlu, a.g.e., s.94

¹⁰² Kaynak: Köksal Hayal, s.83

1.12.4. Dağılım Diyagramı

İki değişken arasındaki ilişkinin gösteriminde kullanılabilen bir diyagramdır. Dağılım diyagramı parametreler arasında varolan ilişkinin yönünü, pozitif veya negatif olup olmadığını açıklayan bir diyagramdır. Örnek olarak öğrencilerin öğrenim seviyelerine göre kütüphaneyi kullanım alışkanlıkları arasındaki ilişkinin incelenmesi için kullanılabilir. ¹⁰³

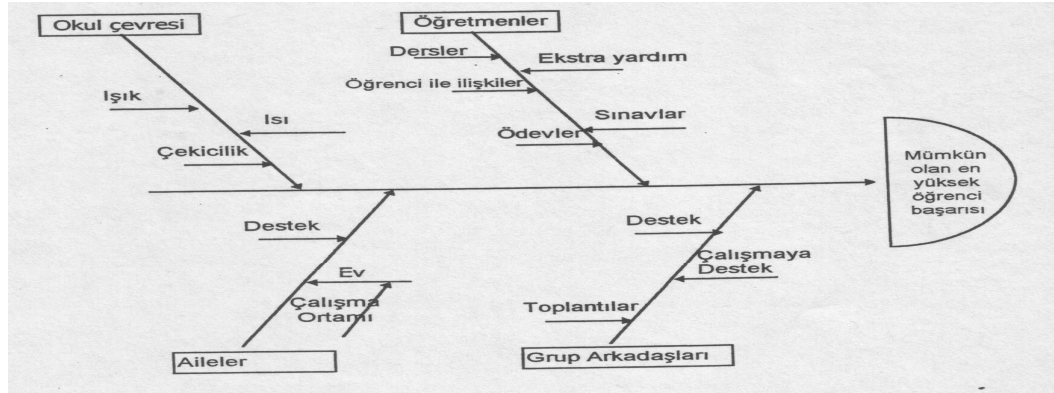


Şekil 10: Eğitim Seviyesi ile Alınan Kitap Arasındaki İlişki ¹⁰⁴

1.12.5. Balık Kılıcı

Kouru Ishikawa'nın kalite problemlerinin nedenlerini belirlemek için geliştirdiği metoda balık kılıcı diyagramı adı verilmektedir. Bu diyagram problemlerin ana ve alt nedenlerine inmede açık ve net bir tablo sergilemektedir. Önce ana çizgi üzerinde problem yazılır. Daha sonra ana nedenler başlıklar halinde yazılır ve bunların kanatları altına da alt nedenler yazılarak diyagram tamamlanır. ¹⁰⁵

Aşağıda, öğrenci başarısının geliştirilmesi yolunda; öğretmenlerle daha iyi ilişkiler, ailelerden daha fazla destek ve ekip elemanlarından da daha fazla yardım planlanmaktadır. Böylece ekip, başarının yükseltilmesi konusunda hangi kaynaklardan ne tür destek sağlanabileceğini dengeleyip planlayabilmektedir. ¹⁰⁶



Şekil 11: Balık Kılıcı Şeması ¹⁰⁷

¹⁰³ Cafoğlu, 1996, s.94

¹⁰⁴ Kaynak: Cafoğlu, 1996, s.94

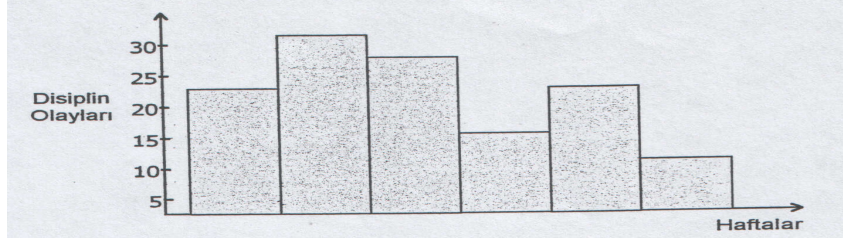
¹⁰⁵ Cafoğlu, a.g.e, s.95

¹⁰⁶ Köksal Hayal, s.78

¹⁰⁷ Kaynak Köksal Hayal, s.78

1.12.6. Histogram

Histogram akan-işleyen bilginin görsel dağılım sıklığının gösteriminde kullanılır. Bazı zaman sayısal değerleri tam olarak yorumlayabilmek, net olarak görebilmek mümkün olmamakla birlikte bunlar ancak grafikler halinde daha net olarak görülebilmektedir.¹⁰⁸



Şekil 12: Histogram¹⁰⁹

1.12.7. Kontrol Yaprakları

Herhangi bir durumla karşılaşıldığında uygun kayıt aşamasında bir kontrol işareti konularak, belirlenen sürenin sonunda bu işaretler sayılarak olayın kaç defa tekrarlandığı bulunur. Kontrol Yaprakları kullanımı doğru zamanda doğru tip bilgi toplamamıza yardım ettiği gibi, problem çözme ve süreç kontrol işlemlerinin çoğu için mantıklı bir başlama noktası olabilir. Okullardaki çeşitli problem kaynakları bu kontrol tabloları ile netleştirilebilir. Örneğin okullardaki öğrenci şikayetlerinin araştırılması üzerinde yapılan bir çalışmada haftalık periyotlar dikkate alınarak şöyle bir tablo oluşturabilir.¹¹⁰

Tablo 2: Haftalara Göre Öğrenci Şikayetlerini Gösteren Kontrol Yaprakları¹¹¹

Öğrenci Şikayetleri	I. Hafta	II. Hafta	III. Hafta	IV. Hafta	V. Hafta	Toplam
Arkadaşlar	///	////	///	////	/	16
Öğretmenler	////	//	//	/	///	12
Servis	///	////	/	////	///	16
Kantin	////	///	/	///	//	15
Toplam	15	14	7	14	9	

1.12.8. Akış Şeması

Bir akış şemasında süreç basamakları doğal sırasınca gösterilir. Böylece uygulamada sürecin ilk adımında saptanıp, yeni ve iyileştirilmiş bir yönelimle gerçekleştirilme yoluna gidilir. Bu araç özellikle planlama aşamasında, zorlukların sezilip irilenlerin alınmasına yardım eder. Örneğin stratejik planlama aşamasındaki bir eğitim kurumunda kapsamlı bir akış şeması çizilerek, kurumun eğitim politikası, strateji ve aksiyon planı ve değerlendirme yöntemleri

¹⁰⁸ Cafoğlu, a.g.e., s.96

¹⁰⁹ Kaynak; Cafoğlu, 1996, s. 96

¹¹⁰ a.e., s..96

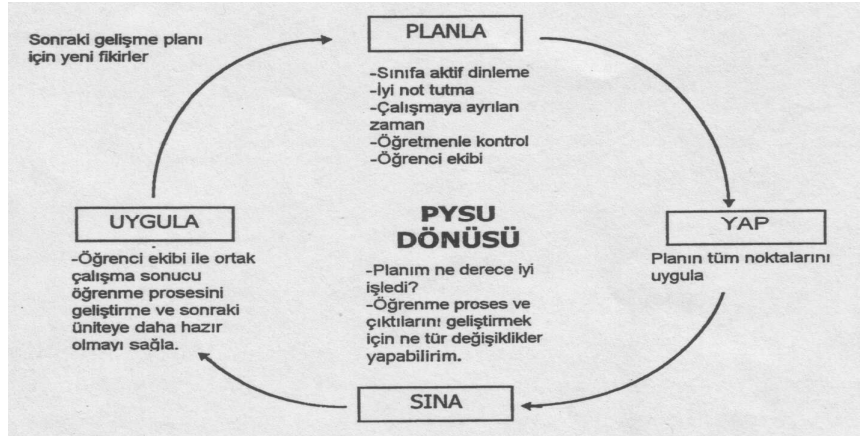
¹¹¹ Kaynak: Cafoğlu, 1996, s. 97

Güdülenen Güçler Kalite inisiyatifine destek olan güçler	→	←	Engellenen Güçler Kalite başarısını engelleyen güçler
Değişikliği Kolaylaştırma Değişikliği getirecek adımların atılması	→	←	Değişikliğe Karşı Koyma Değişikliğin oluşmasını etkileyen nedenler

Şekil 15: Güç Alanı Analizi¹¹⁷

1.12.10. Pysu (Planla-Yap-Sına-Uygula) Dönüsü

PYSU Dönüsü katılımcıların öğrenme yöntemlerini gösteren bir model olup, süreç esnasında ortaya çıkan eksiklikleri gidermede kullanılır. Örneğin, yeni bir üniteye başlayan öğrenciler, planlama safhasında konuya nasıl başlayıp, ne yapacaklarını planlayabilirler. Üniteye yapılması gereken işlemleri, not alma, gerekli okumayı yapma, sınıf içi faaliyetlere katılma, proje ve ödevleri gerçekleştirme ve sınavını verme işini planlayıp örgütleyebilirler. Bu esnada da, yaptıkları işin kaydını tutmayı ihmal etmezler. Ünite sonundaki “çalışma” safhasında öğretmen ve öğrenciler, ünite amaçlarının gerçekleştirilmesi için neler yapıldığını tartışır, yorumlar, kayıtları inceleyerek neyin doğru, neyin eksik yapıldığını belirleyerek yanlışları düzeltme yoluna giderler. Son basamakta; üniteyi, daha iyi işleyebilmek için neler öğrendiklerini ortaya dökerler PYSU dönüsü herhangi bir yaşamsal süreci, örneğin; etkin akademik toplantıları vs yönetim kurallarını, okul gezilerini, veli toplantılarını ve okula ilgiyi toplama çalışmalarını yönlendirmede ve geliştirmede de kullanılır.¹¹⁸



Şekil 16: PYSU (PDSA) Dönüsü¹¹⁹

1.12.11. Karar Halkası

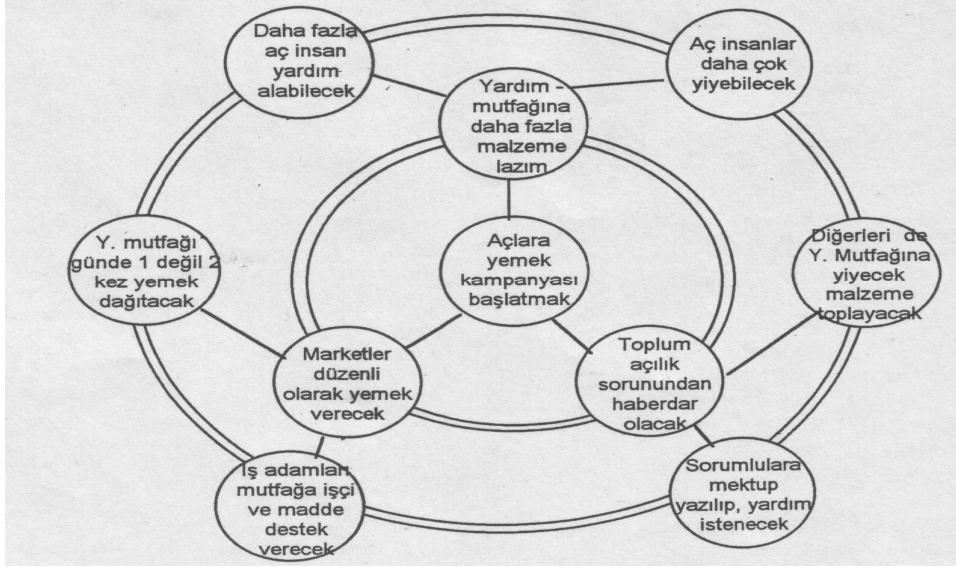
Karar halkası, verilecek kararın olası etkilerini düşünmeyi sağlayan bir araçtır. Verilmesi düşünülen karar, ortadaki dairenin içine yazılır, olası durum çevresindeki ilk dört

¹¹⁷ Kaynak: Köksal Hayal, s.84

¹¹⁸ Köksal Hayal, s.81-82

¹¹⁹ Kaynak: Köksal Hayal, s.86

daireye, sonra akla gelen fikirlerde sonraki halkadaki dairelerin içine yazılır. Böylece, grafik olarak oluşan etki odakları gözler önüne serilmiş olur.¹²⁰



Şekil 17: Karar Halkası¹²¹

1.12.12. Kontrol Listesi

Detayı kaydetmede kullanılan kontrol listesi, bir süreç veya ürün özelliklerini listelemeye kolaylık sağlar.¹²²

Öğretmenler Toplantısı Kontrol Çizelgesi/Listesi		
MADDELER	EVET	HAYIR
1. Gündem Fotokopisi	+	
2. Tüm öğretmenlere çalışma programları	+	
3. A.Y.'ye Geçmiş olsun çiçeği	+	
4. TKY makaleleri	+	
5. Yeni Politikanın metni	+	
6. Hizmet içi eğitim kursları	+	

Şekil 18: Kontrol Listesi¹²³

Eğitimcilerin mutlaka temel istatistikî ölçümleri kullanmaları başarılarının sürekliliği için zorunlu hale gelmektedir. Başarısız öğretim teknikleri, çağdışı ekipmanlar ve uygun olmayan fiziki ortamlarla istenmeyen başarısızlıklarla her zaman karşılaşabilmek mümkündür.¹²⁴

¹²⁰ a.e., s.86.

¹²¹ Kaynak: Köksal Hayal, s.86

¹²² Köksal Hayal, s.87

¹²³ Kaynak: Köksal Hayal, s.87

¹²⁴ Cafoğlu, a.g.e., ss: 99-100

İKİNCİ BÖLÜM

AVRUPA KALİTE YÖNETİMİ VAKFI MÜKEMMELLİK MODELİ VE EĞİTİM KURUMLARINDA UYGULANMASI

2. 1. AVRUPA KALİTE YÖNETİMİ VAKFI VE EFQM ÖDÜLÜ

Avrupa Kalite Ödülü tarihi, Avrupa Kalite Yönetimi Vakfıyla (EFQM) birlikte başlar. EFQM'in misyonu "Avrupa'da sürdürülebilir Mükemmelliğin itici gücü olma", vizyonu ise "Avrupalı kuruluşların mükemmelliğe eriştikleri bir dünya" dır.¹²⁵ "Ölçmek işlerin yapılmasını, ama takdir daha iyi yapılmasını sağlar" düşüncesinden hareketle, 1991 yılı Ekim ayında ödül hayata geçirilmiştir.¹²⁶ İlk ödül 1992 yılı Kasım ayında sahibini bulmuştur. Avrupa Kalite Ödülü, Avrupa Kalite Yönetimi Vakfının (EFQM) her yıl düzenlediği Avrupa Kalite Yönetimi Forum'unda verilmektedir.¹²⁷

Stratejik bir mecburiyet olarak, TKY'ye dikkat çekmek, kalite gelişim faaliyetlerini geliştirme konusunda işletmelere rehberlik ederek cesaretlendirmek, TKY'yi uygulayarak, işletmelerin ne gibi sonuçlar elde ettiğini diğer işletmelerle paylaşmak amaçlarını taşır.¹²⁸ Örgütün 2 temel hedefi bulunmaktadır.

1. Batı Avrupa Yönetim ekiplerinin küresel rekabet üstünlüğüne erişmeye yönelik kalite girişimlerinin gelişmesini desteklemek.
2. Avrupa'daki kalite kültürünü bir bütün olarak geliştirmek

EFQM' in başlıca halka ilişkiler çalışmalarından biri Avrupa kalite ödülüdür. Avrupa Kalite Ödülü ve Mükafatları için başvuruda bulunacak şirketlerin, Avrupa Toplam Kalite Yönetimi Modeline dayanan bir Özdeğerlendirme formunu doldurmaları ve 75 sayfayı geçmeyen bir rapor hazırlamaları gereklidir. Avrupa Kalite Ödülü Yönetim Kurulu, değerlendirici adayları için çağrı duyurusu (üst ve orta kademe yöneticiler, kalite profesyonelleri, akademisyenler) yapar. Söz konusu kişilere Avrupa Kalite Ödülü Vakfı tarafından, ödül süreci ve kriterlerini tanıtıcı üç günlük eğitim verilir. Gönderilen başvuru formlarını değerlendirmek maksadıyla, her başvuru için bir baş değerlendirici ve altı değerlendirici atanır. Her değerlendirici başvuru raporunu bireysel olarak değerlendirir, kuvvetli yönler/iyileştirmeye açık alanlar belirlenir. Uzlaşım toplantısı düzenlenerek grup değerlendirmesi yapılır. Jüri müracaat edenler arasından kalite uygulamalarını

¹²⁵ KalDer, EFQM, KalDer Yayınları, s.23

¹²⁶ Ahmet Cansever, Kalite Ödülleri, Önce Kalite Dergisi, Ekim 1993,s.38

¹²⁷ Sami Ünal Yalavaç, "İş Mükemmelliği Toplam Kalite Yönetimindeki Yeri ve Uygulamaları,M.Ü. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul 1997, s.91

¹²⁸ Bruce P. Rees; Life After ISO 9000 or Continuous Improvement, Quality Illustrated, October 1999

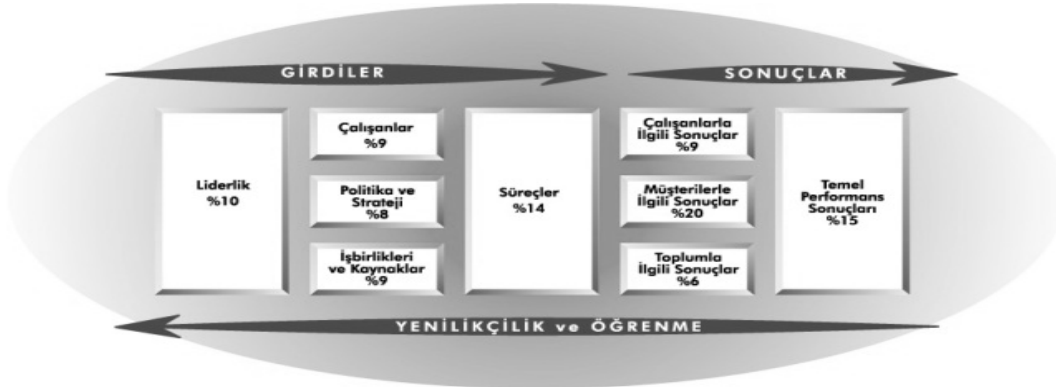
belirlemek, doğrulamak ve izlemek için saha ziyaretleri yapmak üzere gerekli yeterlilik seviyesinde olan şirketleri seçer.¹²⁹

Saha ziyaretine kalamayan kuruluşlara değerlendirme ekibi tarafından hazırlanan ön değerlendirme raporu gönderilir. Saha ziyareti değerlendirme grubu belirlenir. Değerlendirme grubu saha ziyareti planı hazırlar. Saha ziyaretinin (ortalama 2-4 gün) amacı başvurunun doğrulanması ve açıklık kazandırılmasıdır. Değerlendirme grubu saha ziyareti değerlendirmesi sonucu raporunu hazırlar. Saha ziyareti sonuçlarına göre jüri ödüle hak kazanacak kuruluşu belirler. Kalite Ödülü'ne hak kazanan kuruluşlar açıklanır ve ödülleri takdim edilir.

Özdeğerlendirme uygulaması sonucu ortaya çıkan iyileştirme ihtiyacı olan alanlar ve bunlara ilişkin yapılan iyileştirme çalışmaları, her kuruluşa planlı olarak iyileştirilmiş sonuçlar elde etme fırsatını vermektedir. Özdeğerlendirmenin amacı, kuruluşların mevcut durumunu tespit ederek bu bilgiyi kalite yönetimi doğrultusunda yeniden yapılandırmak üzere plan geliştirmede girdi olarak kullanmaktır.¹³⁰

2.1.1. Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı Mükemmellik Modeli

İşletmelerin başarılı olabilmeleri uygun bir yönetim sistemine sahip olmalarına bağlıdır. EFQM Mükemmellik Modeli, kuruluşlara mükemmelliğe giden yolda nerede olduklarını gösteren, darboğazlarını saptamalarını sağlayan ve uygun çözümleri teşvik eden pratik bir araçtır. TKY, işletmenin her alanını kapsayan bir kavramdır. Daha iyi bir kalite arayışı sürecindeki bir işletmenin hiçbir unsuru bu kavramın dışında tutulamaz.¹³¹



Şekil 19: Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı İş Mükemmelliği Modeli¹³²

¹²⁹ Sami Ünal Yalavaç, a.g.t., s.91

¹³⁰ Muhittin Şimşek, "Sorularla Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Sistemleri", Alfa yayınları, İstanbul, 2000, s.152

¹³¹ John G.Fisher, Kıyaslama Yoluyla Performans Nasıl Artırılır, Rota Yayınları, İstanbul, 1998, s.117-118.

¹³² The European Quality Award 2002, EFQM; Avrupa Kalite Ödülü 'nün Tanıtım Dökümanı,s.13

EFQM mükemmellik modeli zorunluluk içermeyen dokuz ana kriter üzerine oturtulmuş bir sistemdir. Buna göre bu kriterlerden beşi girdi, dördü ise sonuç kısmını oluşturur. Girdi; kuruluşun faaliyetlerini gösterirken, sonuç; kuruluşun neleri gerçekleştirdiğini gösterir.

Performansla ilgili tüm boyutlarda sürdürülebilir mükemmelliği gerçekleştirmek üzere pek çok yaklaşımın olabileceği gerçeği üzerine kurulmuş olan model, Performansa, Müşterilere, Çalışanlara ve Topluma yansıyan mükemmel sonuçlar, İşbirlikleri, Kaynaklar ve Süreçler aracılığıyla gerçekleştirilir. Şeklin alt ve üst kısmındaki oklar, modelin dinamik yapısını ortaya koyar. Bu oklar, girdilerdeki iyileştirmeyi sağlayan ve böylece sonuçlardaki iyileşmelere yol açan yenilikçilik ve öğrenme yaklaşımını gösterir.¹³³

Modeldeki dokuz kutu, kuruluşun mükemmelliğe ulaşma yolunda gösterdiği değerlendirmeleri içeren ana kriterleri ifade eder. Her kriter, daha iyi anlaşılmasını sağlamak için çeşitli sayıda alt kriterlerle desteklenmiştir. Alt kriterler değerlendirme sırasında cevaplandırılması gereken çeşitli sayıda soruyu ortaya koyar. Her alt kriterde olası ilgili alanların listesi bulunur. İlgili alanlar listesi zorunlu ya da değişmez değildir. Ancak, alt kriterlerin yol gösterici alt maddelerle açıklanmasına yardımcı olurlar¹³⁴

1. Liderlik	%10
2. Politika ve strateji	% 8
3. Çalışanların yönetimi	% 9
4. Kaynaklar	% 9
5. Süreçler	%14
6. Müşteri tatmini	%20
7. Çalışanların tatmini	% 9
8. Toplum üzerindeki etki	% 6
9. İş sonuçları	%15 ¹³⁵

2.1.2. Modelin Kriterleri

2.1.2.1. Liderlik

Liderlik, belirli şartlar altında, belirli kişisel ve grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere, bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi süreci olarak tanımlanabilir.¹³⁶ Liderler: Kuruluşun vizyon ve misyonunu oluştururlar, öğrenme faaliyetlerini özendirirler, sonuçlara göre önlemler alırlar, kendi liderliklerinin etkinliğini sorgularlar,

¹³³EFQM, a.g.e., s.14-15

¹³⁴KalDer , EFQM 2000, s.15

¹³⁵Benchmarking Uzmanlık Grubu, Kıyaslama (Benchmarking) “Başkalarından Öğrenmek, Kalder Yayını No:15, İstanbul, Kasım 1997, s.12.

¹³⁶Tamer Koçel, İşletme Yöneticiliği, Beta Yayınları, İstanbul 1998, s.396

neticeye göre iyileştirmeye giderler, iyileştirme faaliyetlerinde kişisel olarak ve aktif şekilde görev alırlar, iyileştirme faaliyetlerinde öncelikleri saptarlar, yetki-yaratıcılık-yenilikçilik konularında çalışanlara önderlik ederler, takım çalışmasını teşvik ederler kurum kültürünün oluşturulması ve hayata geçirilmesi sürecinde örnek olurlar.

Liderler müşterilerle, işbirliği yapılan kuruluşlarla ve toplumun temsilcileri ile ilişkilerin yürütülme şeklini belirlerler¹³⁷ Çalışanların motive edilip desteklenmesi, çalışanlarla iletişim kurulması, çalışanlara örnek olacak şekilde davranılması, eğitime-egitilme, çalışanların toplam bilincinin değerlendirilmesi, çalışanların terfi ettirilmelerinde Toplam Kalite'ye bağlılıklarının ve başarılarının göz önünde tutulması faaliyetleriyle ilgilenirler¹³⁸

Alt Kriterler

1a.Liderler kuruluşun misyon, vizyon ve değerlerini oluştururlar ve bir Mükemmellik kültürü doğrultusunda örnek olurlar.

İşletmenin misyon ve vizyonunu oluşturma, kurum kültürünün yaratılmasına destek olacak etik kurallar ve değerleri oluşturma ve bunların yaşama geçirilmesi sürecinde, örnek olma, kendi liderliklerinin etkinliğini gözden geçirme, iyileştirme ve gelecekteki liderlik gereksinimlerine göre gereken önlemleri alma, iyileştirme çalışmalarında kişisel olarak ve aktif biçimde rol alma, yetkelendirme, yaratıcılık ve yenilikçilik konularında çalışanlara önderlik etme ve özendirme, örneğin; kuruluşun organizasyonel yapısını değiştirme, öğrenme ve iyileştirme çalışmalarına kaynak sağlama, öğrenme faaliyetlerini özendirme, destekleme ve sonuçlarına göre gereken önlemleri alma, iyileştirme çalışmalarında öncelikleri saptama, işletme içinde birlikte çalışmayı özendirme¹³⁹

1b.Liderler kuruluşun yönetim sisteminin oluşturulması, bu sistemin yaşama geçirilmesi ve sürekli olarak iyileştirilmesi çalışmalarında kişisel olarak rol alırlar.

İşletmenin organizasyonel yapısını, politika ve stratejiyi, yaşama geçirme doğrultusunda düzenleme, süreçlerin yönetimine ilişkin bir sistemin oluşturulmasını ve uygulanmasını sağlama, politika ve stratejinin oluşturulması, yayılımı ve güncelleştirilmesine ilişkin bir sürecin tasarlanmasını ve uygulanmasını sağlama, temel faaliyet sonuçlarının ölçülmesine, gözden geçirilmesine ve iyileştirilmesine ilişkin iyileştirmelerin, örneğin; yaratıcılık, yenilikçilik ve öğrenme faaliyetleri yoluyla tanımlanması, planlanması ve uygulanması amacıyla bir sürecin veya süreçlerin tasarlanması ve uygulanmasını sağlama ikinci alt kriter altında incelenir.

¹³⁷ KalDer , EFQM 2000, s.18

¹³⁸ Ayşegül ÜSTÜN; "Toplam Kalite Yönetimi ve Hizmet Sektöründe Bir Vaka İncelemesi", İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi İşletme Yönetimi ve Organizasyonu Bölümü Yüksek Lisans Tezi, İstanbul 1997,s.114

¹³⁹ TÜSİAD, Özdeğerlendirme El Kitabı 1999,KalDer Yayınları, İstanbul 1999, s. 15

1c. Liderler müşterilerle, işbirliği yapılan kuruluşlarla ve toplum temsilcileri ile ilişkileri yürütürler.

Gereksinim ve beklentileri saptama, anlama ve yanıtlama, işbirlikleri kurma ve işbirlikler içinde yer alma, ortak iyileştirme çalışmaları başlatma ve bu çalışmalarda yer alma, paydaşları birey ve ekip olarak işe yaptıkları katkı veya bağlılıkları nedeniyle takdir etme, meslek kuruluşlarında, konferanslarda, seminer çalışmalarında, özellikle mükemmellik anlayışının geliştirilmesi ve desteklenmesi konularında rol alma, çevrenin iyileştirilmesi ve kuruluşun topluma yaptığı katkıların artırılması çalışmalarını, gelecek nesillerin hak ve menfaatlerine saygı duyma düşüncesiyle destekleme ve çalışmalarda yer alma faaliyetleri bu kriterde incelenir.

1d. Liderler Mükemmellik kültürünü kurumun çalışanları ile sağlamlaştırırlar.

İşletmenin misyon, vizyon ve değerlerini, politika ve stratejisini, planlarını, amaçlarını ve hedeflerini çalışanlara kişisel olarak iletme, erişilebilir olma, çalışanları aktif biçimde dinleme, yanıtlama ve birlik olmalarını sağlama, çalışanlara kendi planlarını, amaç ve hedeflerini gerçekleştirmeleri doğrultusunda yardım etme ve destek olma, çalışanları iyileştirme çalışmalarında yer almaları için özendirme ve bu konuda onlara yardımcı olma, kuruluş içinde her düzeyde birey ve grupların çabalarını zamanında ve uygun biçimde takdir etme, liderlik kriterinin dördüncü alt maddesini oluşturur.

1e. Liderler kurumsal değişim ihtiyacını belirler ve değişime öncülük ederler.

İşletmenin iç ve dış değişim etkenlerini anlama, organizasyon modeli ve dış ilişkilerde yapılmasına ihtiyaç duyulan değişiklikleri belirleme ve seçme, 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 paydaşlara iletme, değişimi yönetmek için çalışanları destekleme ve olanak sağlanma, değişimin etkinliğini ölçme, gözden geçirme ve kazanılan deneyimi paylaşma¹⁴⁰ konularını kapsar.

2.1.2.2. Politika ve Strateji

Birbirine çok benzeyen bu iki kavramın en belirgin ortak özelliği ikisinin de uzun dönemli olarak saptanmasıdır. Ancak strateji belirsizliklerin olduğu bir ortamda tasarlama, tahmin etme ve sezme ile ilgili bir kavram iken, politika birtakım ilke, kural ve emirlerden meydana gelen kararlardan oluşur¹⁴¹

¹⁴⁰ KalDer , EFQM Mükemmellik Modeli 2003, KalDer Yayınları 2003, s.15

¹⁴¹ Recai Coşkun, Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri Ders Notları, Sakarya Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Sakarya 2000, s.6

İşletmenin misyon ve vizyonunu, net bir biçimde, paydaşlara odaklanmış bir strateji ve bunu destekleyen uygun politikalar, planlar, amaçlar, hedefler ve süreçler yoluyla nasıl gerçekleştirildiği bu kriter altında incelenir.

Alt Kriterler

2a. Politika ve strateji, paydaşların mevcut durumdaki ve gelecekteki gereksinim ve beklentilerini temel alır.

İşletmenin mevcut durumdaki ve gelecekte içinde yer alacağı pazarı ve pazarın ilgili kısmını tanımlamaya yarayacak bilgilerin toplanması ve bunların değerlendirilmesi, müşterilerin, çalışanların, işbirliği yapılan kuruluşların, toplumun ve hissedarların uygun gereksinim ve beklentilerinin anlaşılması ve önceden tahmin edilebilmesi, rakiplerin faaliyetleri de dahil olmak üzere, pazardaki gelişmelerin değerlendirilmesi ve tahmin edilebilmesi konularını ele alır.

2b. Politika ve strateji, performans ölçümü, araştırma, öğrenme ve dış faaliyetlerden elde edilen bilgileri temel alır.

İşletme içi performans göstergelerinin, öğrenme faaliyetlerine ilişkin verilerin, kurum imajı ve marka farkındalık verilerinin toplanması ve değerlendirilmesi, rakiplerin ve sınıfında – en– iyi olan kuruluşların performanslarının, mevcut işbirliği ortaklarının temel yetkinlikleri ile ilgili verilerin analiz edilmesi, toplumsal, yasal ve çevresel konuların değerlendirilmesi, ürün ve hizmetlerin etkileri ile ilgili verilerin, ekonomik ve demografik göstergelerin izlenmesi ve değerlendirilmesi, yeni teknolojilerin yaratacağı etkilerin değerlendirilmesi konularını içerir.

2c. Politika ve strateji oluşturulur, gözden geçirilir ve güncelleştirilir.

Politika ve stratejinin kuruluşun misyon, vizyon ve değerleri ile uyum içinde oluşturulması, paydaşların gereksinim ve beklentilerinin dengelenmesi, kısa ve uzun vadedeki baskı ve taleplerin dengelenmesi, risklerle başa çıkabilmek için alternatif senaryolar ve olasılık planlarının oluşturulması, mevcut ve gelecekteki rekabet üstünlüğünün belirlenmesi, işletmenin politika ve stratejisinin işbirliği yapılan işletmelerin politika ve stratejileriyle uyumun sağlanması, mükemmellik anlayışının temel kavramlarının politika ve stratejiye yansıtılması, politika ve stratejinin uygunluğunun ve etkinliğinin değerlendirilmesi, kritik başarı faktörlerinin belirlenmesi, politika ve stratejinin gözden geçirilmesi ve güncelleştirilmesi konuları ele alınır.

2d. Politika ve strateji duyurulur ve kilit süreçler çerçevesi yoluyla yayılımı gerçekleştirilir.

İşletmenin politika ve stratejisinin yaşama geçirilmesi için gerekli kilit süreçler çerçevesinin belirlenmesi ve oluşturulması, kilit süreç sahiplerinin açık bir biçimde belirlenmesi, kilit süreçlerin ilgili paydaşlar da dikkate alınarak tanımlanması, politika ve stratejinin yaşama geçirilmesini sağlayacak kilit süreçler çerçevesinin etkinliğinin gözden

geçirilmesi, politika ve stratejinin uygun unsurlara duyurulması ve yayılımının sağlanması, politika ve stratejinin kuruluşun bütününde faaliyetlerinin planlanması ve amaçlarla hedeflerin saptanması için bir temel olarak kullanılması, plan, amaç ve hedeflerin uyumunun sağlanması, önceliklerin saptanması, üzerinde anlaşmaya varılması ve bunların duyurulması, politika ve stratejiye ilişkin bilinç düzeyinin değerlendirilmesi konuları son kriterde ele alınır.¹⁴²

2.1.2.3. Çalışanlar

İşletme, çalışanlarının bilgi birikimlerini ve tüm potansiyellerini bireysel düzeyde ve kuruluşun bütününde nasıl yönetmekte, geliştirmekte ve özgürce kullanılmalarını sağlamakta, bu faaliyetleri politika ve stratejisini, süreçlerinin etkin bir biçimde işlemlerini destekleyecek şekilde, nasıl planlamakta konuları "çalışanların yönetimi" kriterinde gözlem altına alınır.

Alt Kriterler

3a. İnsan kaynakları planlanır, yönetilir ve iyileştirilir.

İnsan kaynaklarına ilişkin politika, strateji ve planların oluşturulması sürecinde çalışanların ve çalışanların temsilcilerinin 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 fırsat eşitliği de dahil olmak üzere, adil ve dürüst biçimde sağlanması, insan kaynaklarına ilişkin politika, strateji ve planları iyileştirmek amacıyla, çalışanların memnuniyeti anketlerinin yapılması, çalışanlardan geri bildirim almaya yönelik diğer araçlardan yararlanılması, çalışma tarzını iyileştirmek amacıyla, yenilikçi organizasyon yaklaşım ve yöntemlerinden yararlanılması konularını ele alır.

3b. Çalışanların bilgi birikimleri ve yetkinlikleri belirlenir, geliştirilir ve sürdürülür.

Çalışanların bilgi birikimleri ve yetkinliklerinin belirlenmesi, sınıflandırılması ve bunlarla kuruluşun gereksinimleri arasında uyum sağlanması, çalışanların, kuruluşun mevcut ve gelecekteki yeterlilik gereksinimlerine uygun hale getirilmesi amacıyla, eğitim ve geliştirme planlarının oluşturulması ve uygulanması, bireysel düzeyde, ekip düzeyinde ve kuruluşun bütününde öğrenme olanaklarının oluşturulması ve bunlara katılımın özendirilmesi, çalışanların iş deneyimi ile geliştirilmesi, ekip becerilerinin geliştirilmesi, birey ve ekip düzeyindeki hedeflerin kuruluşun hedefleri ile uyum içinde olmasının sağlanması, birey ve ekip düzeyindeki hedeflerin gözden geçirilmesi ve güncelleştirilmesi, çalışanların performanslarının değerlendirilmesi ve daha iyi performans göstermeleri için yardımcı olunması konularını içerir.

¹⁴² TÜSİAD, 1999, s.17

3c. Çalışanların katılımı ve yetkelendirilmesi sağlanır.

İyileştirme çalışmalarına birey ve ekip düzeyinde katılımın özendirilmesi ve desteklenmesi, kuruluş içi konferanslar ve törenler düzenlenerek çalışanların katılımının özendirilmesi ve desteklenmesi, katılımın cesaretlendirilmesi, yenilikçi ve yaratıcı girişimleri destekleyecek olanakların yaratılması, çalışanların, kendi başlarına karar alabilmeleri doğrultusunda yetkelendirilmeleri, çalışanların ekip halinde çalışmaları için özendirilmesi konularını ele alır.

3d. Çalışanlar ile kuruluş arasında diyalog söz konusudur.

İletişim gereksinimlerinin saptanması, iletişim gereksinimlerine dayalı iletişim politikalarının, stratejilerinin ve planlarının geliştirilmesi, yukarıdan aşağıya, aşağıdan yukarıya ve yatay iletişim kanallarının oluşturulması ve kullanılması, en iyi uygulamalardan kazanılan deneyimin ve bilgi birikiminin paylaşılması konularını içerir.

3e. Çalışanlar takdir edilir, tanınır ve gözetilir.

Ücretlendirme, iş dağılımı, işten çıkarma gibi istihdama ilişkin konuların, politika ve strateji ile uyum içinde olmasının sağlanması, çalışanların, katılımlarını ve yetke kullanmalarını sürdürmek amacıyla, tanınmaları, sağlık, güvenlik, çevre ve toplumsal sorumluluk konularında bilincin ve katılımın artırılması, yardımlaşma sandığı, özel sağlık sigortası, kreş gibi ücret dışı ek olanakların belirlenmesi, sosyal ve kültürel faaliyetlerin özendirilmesi, kültürel farklılıkların dikkate alınması, yasal gereklilikleri karşılayan ve bazı durumlarda bu gereklerin de ötesinde kaynak ve servislerin sunulması konularını ele alır.

2.1.2.4. İşbirlikleri ve Kaynaklar

İşletme, politika ve stratejisini ve süreçlerinin etkin bir biçimde işlemlerini destekleyecek biçimde işbirliklerini ve kaynaklarını nasıl planlamakta ve yönetmektedir sorularına cevap aranır.

Alt Kriterler

4a. Kuruluş dışı işbirlikleri yönetilir.

Kuruluşun politika ve strateji ile uyumlu temel işbirliklerinin ve stratejik işbirliği olanaklarının belirlenmesi, işbirliği yapılan kuruluşlarla ilişkilerin değer yaratacak ve yaratılan değeri en üst düzeye çıkartacak şekilde biçimlendirilmesi, katma değer yaratacak tedarik zinciri işbirliklerinin oluşturulması, işbirliği yapılan kuruluşlarla kültürel uyumun ve bilgi birikimi paylaşımının sağlanması, işbirliği yapılan kuruluşlarla karşılıklı gelişmenin desteklenmesi, işbirliklerinden yararlanılarak yenilikçi ve yaratıcı düşünme tarzının oluşturulması ve desteklenmesi, süreçlerin iyileştirilmesi ve müşteri-tedarikçi zincirinde katma değer yaratmak amacıyla, birlikte çalışılarak sinerji yaratılması konularını ele alır.

4b. 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 amacıyla, finansal mekanizmalardan ve parametrelerden yararlanılması, finansal kaynaklara ilişkin risklerin yönetilmesi konularını içerir.

4c. Binalar, donanım ve malzemeler yönetilir.

Aktiflerin politika ve stratejiyi destekleyecek şekilde kullanılması, aktiflerin toplam ömürleri süresince performanslarını iyileştirmek amacıyla, bakım ve kullanımının yönetilmesi, aktiflerin güvenliğinin yönetilmesi, kuruluşun aktiflerinin toplumda ve çalışanlar üzerinde yapabileceği her türlü olumsuz etkinin (sağlık ve güvenlik dahil) 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 konularını ele alır.

4d. Teknoloji yönetilir.

Politika ve stratejinin ışığında, iş ve toplum üzerindeki etkileri de düşünülerek, kuruluşun politika ve stratejisini belirleyecek biçimde, 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.

4e. Bilgi ve bilgi birikimi yönetilir.

Bilgi ve bilgi birikiminin politika ve stratejiye destek olacak biçimde toplanması, yapılandırılması ve yönetilmesi, kuruluş içinde ve dışındaki kullanıcıların uygun bilgiye ve bilgi birikimine gerektiği gibi erişmelerinin sağlanması, bilginin geçerliliğinin, bütünselliğinin ve güvenliğinin güvence altına alınması ve bu konularda iyileştirmeler yapılması, müşteriye en üst düzeyde değer sağlamak amacıyla, özgün entelektüel mülkiyetin oluşturulması, geliştirilmesi ve korunması, bilgi birikimini kazanmanın, arttırmanın ve etkin bir biçimde kullanmanın yollarının aranması, ilgili bilgi ve bilgi birikimi kaynaklarının kullanılmasıyla, kuruluş içinde yenilikçi ve yaratıcı düşüncenin oluşturulması konuları ele alınır.¹⁴³

¹⁴³ KalDer , EFQM 2003, s.21

2.1.2.5. Süreçler

İşletmenin, politika ve stratejisini destekleyecek, müşterilerini ve diğer paydaşlarını tam olarak tatmin edecek, onlar için katma değerin artmasını sağlayacak biçimde süreçlerin nasıl tasarlandığı, yönetildiği ve iyileştirildiği konuları incelenir.

Alt Kriterler

5a. 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 içinde olduğu kuruluşlarla, süreçler arası konuların çözüme kavuşturulması konularını kapsar.

5b. 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 sıramalı iyileştirme fırsatlarının ve diğer değişiklik olanaklarının belirlenmesi ve önceliklendirilmesi, performans sonuçlarının, algılama verilerinin ve öğrenme faaliyetlerinden elde edilen bilgilerin; önceliklerin, iyileştirme hedeflerinin ve daha iyi çalışma yöntemlerinin belirlenmesi amacıyla, kullanılması, çalışanların, müşterilerin ve işbirliği yapılan kuruluşların yaratıcı ve yenilikçi yeteneklerinin kademeli ve sıramalı 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 ya da değiştirilmiş süreçleri uygulamaya geçmeden önce, bu konuda eğitim almış olmalarının sağlanması, süreç değişikliklerinin uygulanmasıyla, öngörülen sonuçların elde edildiğinin doğrulanması konularını ele alır.

5c. Ürün ve hizmetler, müşteri gereksinim ve beklentileri temel alınarak tasarlanır ve geliştirilir.

Müşterilerin ürün ve hizmetler konusunda hem mevcut hem de gelecekteki gereksinim ve beklentilerini, mevcut ürün ve hizmetler hakkındaki algılamalarını öğrenmek amacıyla pazar araştırması, müşteri memnuniyeti anketleri ve diğer geri bildirim araçlarından yararlanılması,

müşterilerin gelecekteki gereksinim ve beklentileri doğrultusunda ürün ve hizmetlerin zenginleştirilmesi amacıyla yapılması gereken iyileştirme çalışmalarının öngörülmesi ve 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.

5d. Ürün ve hizmetler üretilir, sunulur ve servisi sağlanır.

Tasarımlara ve geliştirmelere uygun ürün ve hizmetlerin üretilmesi ya da 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 kapsar.

5e. Müşteri ilişkileri yönetilir ve geliştirilir.

Müşterilerin kuruluşla güncel iletişim gereksinimlerinin belirlenmesi ve karşılanması, şikayetler dahil olmak üzere, güncel iletişimden elde edilen geri bildirim değerlendirilmesi, müşterilerin gereksinim, beklenti ve önceliklerini değerlendirmek ve gerekli çözümleri geliştirmek amacıyla, önleyici davranılması, 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 amacıyla, kullanılması konuları incelenir.¹⁴⁴

2.1.2.6. Müşterilerle İlgili Sonuçlar

İşletme dışı müşterilerle ilgili olarak ne gibi sonuçların elde edildiği konusu irdelenir. Kuruluş dış müşterilerinin gereksinimlerini ve beklentilerini tatmin etme derecesini, sayısal eğilimler, hedefler, rakipler ve sınıfının -en-iyisi kuruluşlar ile karşılaştırmalarla sergilemelidir. Ölçütler müşteri açısından önem derecesini de kapsamalıdır.

Alt Kriterler

Gerek algılamaya gerekse performansa ilişkin göstergeler, işletmenin açık denizdeki yön göstericileridir. Rekabetçi bir ortamda hayatlarını sürdürmeye çalışan günümüz işletmelerinin, en fazla önem vermeleri gereken müşteri memnuniyeti göstergelerinin bu şekilde

¹⁴⁴ Tüsiad,1999:s.23.

mümkün olduğunca, objektif hale getirilmesi ve ayrıntılı olarak incelenmesi bir taraftan modelin güvenilirliğini öne çıkarırken, diğer yandan müşteriye verilen önemi de kanıtlar.

6a. Dış müşterilerin, kuruluş ürün, hizmet ve müşteri ilişkilerine ilişkin algılama ölçümleri.

Ölçümlerin dış müşterilerin kuruluş hakkındaki algılamalarına ilişkin müşteri anketleri, odak grupları, müşterilerin yaptığı tedarikçi değerlendirmeleri, şikayet ve övgüler gibi yöntemlerle elde edilmiş verileri - ki bu veriler şu konuları içerir: *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.

6b. Dış müşterilerin tatmini için kuruluşun izlediği performans göstergeleri.

Kuruluşun kendi performansını izlemek, anlamak, tahmin etmek 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.¹⁴⁵

2.1.2.7. Çalışanlarla İlgili Sonuçlar

İşletme çalışanlarıyla ilgili olarak ne gibi sonuçların elde edildiği incelenir. Ölçüm sonuçları yöneticilerle çalışanlar arasındaki gerçek ilişkiyi, su yüzeyine çıkarır. İletişimde kullanılacak yerinde ve her hangi bir baskıdan uzak iletişim yöntemleri, bu göstergelerin sıhhatini arttıracaktır. Ayrıca, işletmeye geleceğe ilişkin yönlendirmeler de sağlayarak, çalışanların düşüncelerinin ne kadar önemli olduğunu, verilerde bir problem olduğunda sorunun nereden kaynaklandığını gösterecektir.

¹⁴⁵Tüsiad,1999:s.25.

Alt Kriterler

7a. 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, yetkendirme, fırsat eşitliği, katılım, liderlik, öğrenme ve başarıma fırsatı, tanıma, hedef belirleme ve performansın değerlendirilmesi, kuruluşun değerleri, misyonu, vizyonu, politika ve stratejisi, eğitim ve geliştirme, *tatminle ilgili olarak*; kuruluşun yönetilmesi, istihdam koşulları, çalışanlara sağlanan tesis ve 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 yerel ve genel toplum içindeki rolü, çalışma ortamı verileri ölçülmeye çalışılır.

7b. Çalışanların tatmini için kuruluşun izlediği performans göstergeleri.

Kuruluşun, çalışanlarının performansını izlemek, anlamak, tahmin etmek ve iyileştirmek; algılamalarını tahmin etmek amacıyla kullandığı iç göstergelerdir. Çalışanlara ilişkin iç performans göstergeleri, kuruluşun amacına bağlı olarak, başarılar başlığı altında, yetkinlik gereksinimleri ile mevcut yetkinlik düzeylerinin karşılaştırılması, üretkenlik, hedeflere erişmek amacıyla yapılan, eğitim ve geliştirme çalışmalarının başarı oranları; motivasyon ve katılım başlığı altında, iyileştirme ekiplerine katılım, öneri sistemlerine katılım, eğitim ve gelişme düzeyleri, ekip çalışmasının ölçülebilir yararları, bireylerin ve ekiplerin tanınması, çalışanların memnuniyeti anketlerine yanıt verme oranları; tatmin başlığı altında, devamsızlık ve hastalık oranları, iş kazaları düzeyi, şikayetler, işe alma eğilimleri, personel devir oranı, grevler, ücret dışı haklardan yararlanma, kuruluşun sağladığı olanaklardan yararlanma (eğlence, kreş vb.); kuruluş tarafından çalışanlarına, sağlanan hizmetler başlığı altında, çalışanların idari işlerinde doğruluk ve duyarlılık, iletişimin etkinliği, isteklerin yanıtlanma hızı, eğitimin değerlendirilmesi verileri ele alınır.¹⁴⁶

2.1.2.8. Toplumla İlgili Sonuçlar

Toplumla ilgili ölçümler, toplumun kuruluş hakkındaki algılamaları; anket, rapor kamuya açık toplantılar, toplum örgütleri ve devlet yetkilileri gibi kaynaklardan elde edilen verilerden oluşur. Kuruluş toplumun gereksinimlerini ve beklentilerini tatmin etme derecesini, sayısal eğilimler, hedefler, rakipler veya sınıfının -en-iyisi kuruluşlar ile karşılaştırmalarla sergilemelidir. Ölçütler toplum açısından önem derecesini de kapsamalıdır.

¹⁴⁶Tüsiad,1999:s.27.

Alt Kriterler

8a. 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 başlığı altında; sağlığa ilişkin riskler ve kazalar, gürültü ve koku, tehlikeler (güvenlik), kirlilik ve zehirli atıklar; kaynakların korunması ve sürekliliğini destekleyen çalışmaların raporlanması başlığı altında; taşıma biçiminin seçimi, ekolojik etki, atıkların ve ambalajlamanın azaltılması ya da kaldırılması, hammadde ve diğer girdilerin ikamesi, gaz, su, elektrik, yeni ve dönüşümlü malzemeler gibi yardımcı kaynakların kullanılması konuları incelenir.

8b. Toplum üzerindeki etkiye yönelik olarak kuruluşun izlediği performans göstergeleri.

Açıklamalar, 8a'da sıralanan konulara ilişkin iç ölçütleri içerdiği gibi, aynı zamanda kuruluşun kendi performansını izlemek, anlamak, tahmin etmek ve iyileştirmek; toplumun kuruluşu ilişkin algılamalarını tahmin etmek amacıyla kullandığı iç göstergelerdir.¹⁴⁷ Topluma ilişkin iç performans göstergeleri; istihdam düzeylerindeki değişikliklerin ele alınması, basında yer alma, yetkili ve resmi kurumlarla ilişkiler (belgelendirme, onay ve izinler, ithalat/ihracat, planlama, ürün çıkış izni), kazanılan ünvan ve ödüllerdir.¹⁴⁸

2.1.2.9. Temel Performans Sonuçları

İşletmenin, planlanmış olan performansı ile ilgili olarak ne gibi sonuçlar elde ettiği, bu kriter kapsamında incelenir. İşletmenin çeşitli alanlardaki performansının ölçülerek, değerlendirilmesi ve iyileştirme çalışmalarında kullanılmalarını sağlar.

Alt Kriterler

9a. 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

¹⁴⁷ Tüsiad,1999:29.

¹⁴⁸ EFQM, a.g.e., s.31-33

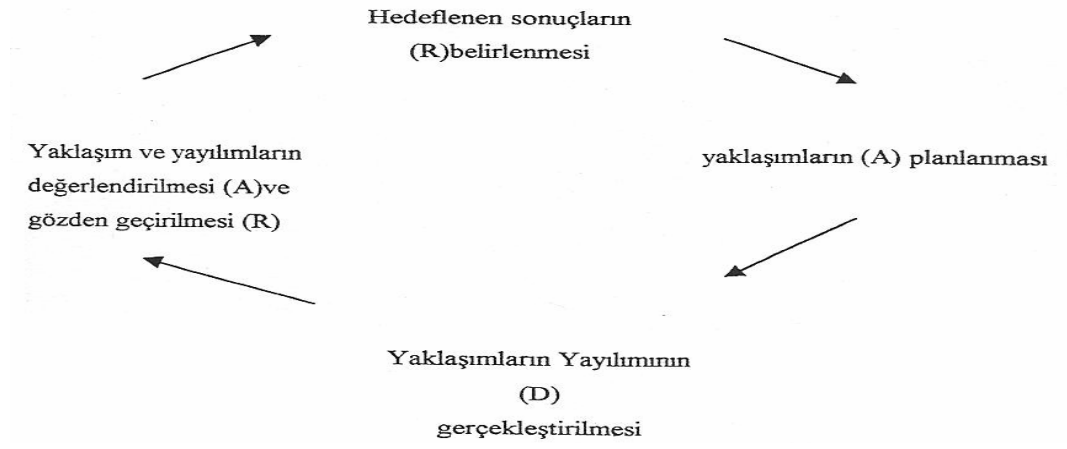
kar, satışlar, bütçenin gerçekleştirilme düzeyi; finansal olmayan sonuçlar kapsamında; pazar payı, pazara sunma süresi, iş hacmi (satış miktarı gibi büyüklükler), başarı oranlarından oluşur.

9b. Kuruluşun temel performans göstergeleri

İşletmenin temel performansına ilişkin olası çıktıları izlemek, değerlendirmek, tahmin etmek ve iyileştirmek amacıyla, kullanılan operasyonel 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 (işbirlikleri dahil) kapsamında; tedarikçi performansı ve fiyatı, işbirliklerinin sayısı ve yarattığı katma değer, işbirliği yapılan kuruluşların ürettiği yenilikçi ürün ve hizmet çözümlerinin sayısı ve yarattığı katma değer, işbirliği yapılan kuruluşlarla ortak yürütülen iyileştirmelerin sayısı ve yarattığı katma değer, 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 birikimin değeri sayılabilir.¹⁴⁹

2.1.3. Radar Mantığı ve Uygulanması:

EFQM modelinin kalbi “radar” mantığından oluşur. Radar dört boyuttan oluşur: sonuçlar, yaklaşım, yayılım, değerlendirme ve gözden geçirme.



Şekil 20: RADAR Mantığı¹⁵⁰

¹⁴⁹Tüsiad, 1999:31.

¹⁵⁰ KalDer , EFQM 2000, s.16

Radar mantığını oluşturan dört önemli boyut vardır. Bunlar: sonuçlar(R), yaklaşım (A), yayılım(D) , değerlendirme(A) ve gözden geçirme(R) boyutlarıdır.

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

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

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

Değerlendirme ve gözden geçirme boyutu ise, bir kuruluşun yaklaşımını ve yaklaşımının yayılımını gözden geçirmek için neler yaptığını içerir. Mükemmelliğe ulaşmış bir kuruluşta yaklaşım ve yaklaşımın yayılımının düzenli olarak ölçümü ve öğrenme faaliyetlerinin yapılması ve bu iki faaliyet sonucunda elde edilen bilgilerin iyileştirilme çalışmalarının belirlenmesi, bu konudaki önceliklerin saptanması, iyileştirmenin planlanması ve uygulama amacıyla kullanılması beklenir¹⁵¹

Bu mantığa göre bir kuruluş şu faaliyetleri gerçekleştirmelidir:

- Kuruluş hedeflediği sonuçları politika ve strateji oluşturma sürecinin bir parçası olarak ortaya koymalıdır. Bu sonuçlar kuruluşun hem finansal hem de operasyonel açıdan gösterdiği performansı ve paydaşlarının algılamalarını kapsamalıdır.
- Kuruluş mevcut durumda ve gelecekle hedeflediği sonuçlara erişebilmek için birbiriyle bütünleşmiş, sağlam temelli yaklaşımlar planlamak ve bu yaklaşımları geliştirmelidir.
- Kuruluş yaklaşımları tam olarak hayata geçirebilmek için sistematik bir biçimde yayılım sağlamalıdır.

Kuruluş elde edilen sonuçların izlenmesi ve analizi için, sürekli öğrenme faaliyetlerine dayanarak, uygulanan yaklaşımları değerlendirmeli ve gözden geçirmelidir. Buna göre gerekli yerlerde iyileştirme çalışmalarını belirlemeli, önceliklendirmeli, planlamalı ve uygulamalıdır¹⁵²

¹⁵¹ EFQM 2000,a.g.e., s.17

¹⁵² EFQM 2000, a.g.e. s.17

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

2.1.3.1. Pusula Kartı

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

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

Tablo 3: Pusula Kartı¹⁵³

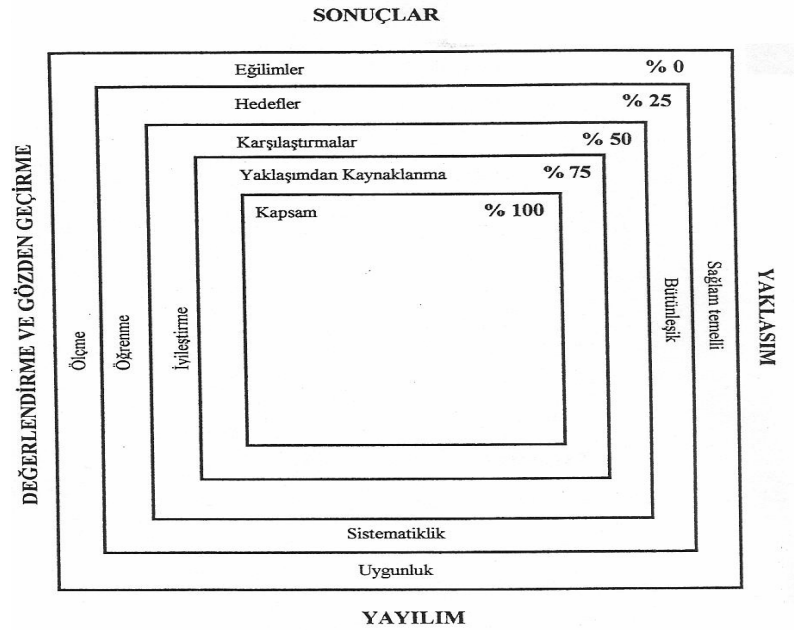
SONUÇLAR(Aşağıdaki koşulları sağlamakta mıdır?)	
İlgili tüm paydaşları kapsamaktadır.	
Algılama ve performans göstergelerini de içerecek biçimde tüm ilgili yaklaşımları ve bunların yayılımını ölçmektedir.	
Olumlu eğilimler mevcuttur ve/veya mükemmel performans sürdürülmektedir. (ne kadar süredir)	
Hedefler mevcuttur (hedeflere erişim)	
Örneğin; rakipler, endüstri ortalamaları veya sınıfının en iyileri ile karşılaştırmalar yapılmaktadır.	
Kuruluşun sonuçları, dış kuruluşunkilere oranla iyi durumdadır.	
(Sonuçlar) yaklaşımlardan kaynaklanmaktadır.	
Mevcut ve gelecekteki başarıyı etkileyen etmenler ölçülmektedir.	
Bütünsel görüntü sergilenmektedir.	
GİRDİLER	
YAKLAŞIM	ÖZELLİK
	Sağlam Temelli
	Paydaşların Gereksinimlerine Odaklanmış
	Politika ve Stratejiyi Desteklemekte
	Uygun Diğer Yaklaşımlarla İlişkilendirilmiş
	Sürdürülebilir
YAYILIM	Yenilikçi
	Esnek
	Ölçülebilir
	ÖZELLİK
	Kuruluştaki Tüm Potansiyel Alanlarda Uygulanmış
	Kuruluşun Tüm Potansiyeline/Yeterliliklerine Uygulanmış
DEĞERLENDİRME VE GÖZDEN GEÇİRME	Planlanan Tüm Yararları Sağlamış
	Sistematik
	Tüm Paydaşlar Tarfından Anlaşılmalı ve Kabul Edilmiş
	Ölçülebilir
	ÖZELLİK
	Faaliyetlerin Etkinliği Düzenli Olarak Ölçülmekte
Öğrenme Olanakları Sağlanmakta	
Rakiplerle, Endüstri Ortalamaları ve Sınıfında En İyilerle Kıyaslama Yapılmakta	
İyileştirmeler, Performans Ölçümleri ve Öğrenme Faaliyetlerinden Elde Edilen Sonuçlar Doğrultusunda Gerçekleştirilmekte	

¹⁵³ KalDer , EFQM 2000, s.34

2.1.3.2. Radar Puanlama Matrisi

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

Genelde her alt kriter eşit ağırlıklıdır. Örneğin, 1a kriteri Liderlik kriteri için belirlenmiş olan ağırlığın % 20'si kadar ağırlıklandırılır.



Şekil 21: RADAR¹⁵⁴

Bu kuralın üç istisna durumu vardır. Bunlar:

1. 6a alt kriteri 6. kriterin %75'ine, 6b alt kriteri geri kalan %25'ine etki etmektedir.
2. 7a kriteri 7. kriterin %75'ine, 7b alt kriteri geri kalan %25'ine etki etmektedir.
3. 8a alt kriteri 8. kriterin %25'ine, 8b alt kriteri geri kalan %75'ine etki etmektedir.

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

¹⁵⁴ KalDer , EFQM 2000, s.43

Tablo 5: RADAR Puanlama Matrisi (Sonuçlar)¹⁵⁶

RADAR Puanlama Matrisi		Sonuçlar																					
Boyutlar	UNSURLAR	Puan	0 %			25 %			50 %			75 %			100 %								
Sonuçlar	Eğilimler <input type="checkbox"/> olumlu eğilimlerin varlığı ve/veya <input type="checkbox"/> iyi performansın sürdürülmesi	Sonuç yok veya hikayemsi bilgi	Sonuçların 1/4'ünde en az 3 yıldır olumlu eğilim ve/veya yeterli 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 <input type="checkbox"/> hedeflere erişim <input type="checkbox"/> hedeflerin uygunluğu	Sonuç yok veya hikayemsi bilgi	Sonuçların 1/4'ünde uygun hedefler mevcut ve sonuçlar hedeflere göre iyi durumda			Sonuçların 1/2'sinde uygun hedefler mevcut ve sonuçlar hedeflere göre iyi durumda			Sonuçların 3/4'ünde uygun hedefler mevcut ve sonuçlar hedeflere göre iyi durumda			Sonuçların tümünde uygun hedefler mevcut ve sonuçlar hedeflere göre iyi durumda											
	Karşılaştırmalar <input type="checkbox"/> sonuçların dış kuruluşların sonuçlarına göre iyi durumda olması ve/veya <input type="checkbox"/> sonuçların dünya çapında sınıfında en iyi olarak kabul edilen kuruluşların sonuçlarına göre iyi durumda olması	Sonuç yok veya hikayemsi bilgi	Sonuçların 1/4'ünde			Sonuçların 1/2'sinde			Sonuçların 3/4'ünde			Sonuçların tümünde											
	Yaklaşımdan Kaynaklanma <input type="checkbox"/> sonuçların yaklaşımdan kaynaklanması	Sonuç yok veya hikayemsi bilgi	Sonuçların 1/4'ünde neden-sonuç ilişkisi açık			Sonuçların 1/2'sinde neden-sonuç ilişkisi açık			Sonuçların 3/4'ünde neden-sonuç ilişkisi açık			Sonuçların tümünde neden-sonuç ilişkisi açık											
Toplam			0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
Boyutlar	UNSURLAR	Puan	0 %			25 %			50 %			75 %			100 %								
Kapsam	Kapsam <input type="checkbox"/> sonuçların ilgili alanları kapsamı <input type="checkbox"/> sonuçlarda uygun kırılımların varlığı	Sonuç yok veya hikayemsi bilgi	İlgili alan ve faaliyetlerin 1/4'ünde			İlgili alan ve faaliyetlerin 1/2'sinde			İlgili alan ve faaliyetlerin 3/4'ünde			İlgili alan ve faaliyetlerin tümünde											
	Toplam		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

¹⁵⁶ KalDer , EFQM 2003, s.30

Tablo 6: Toplam Puan Özet Tablosu¹⁵⁷

Toplam Puan Özet Tablosu										
I. Girdi Kriterleri										
Kriter	1	%	2	%	3	%	4	%	5	%
Alt Kriter	1a	<input type="text"/>	2a	<input type="text"/>	3a	<input type="text"/>	4a	<input type="text"/>	5a	<input type="text"/>
Alt Kriter	1b	<input type="text"/>	2b	<input type="text"/>	3b	<input type="text"/>	4b	<input type="text"/>	5b	<input type="text"/>
Alt Kriter	1c	<input type="text"/>	2c	<input type="text"/>	3c	<input type="text"/>	4c	<input type="text"/>	5c	<input type="text"/>
Alt Kriter	1d	<input type="text"/>	2d	<input type="text"/>	3d	<input type="text"/>	4d	<input type="text"/>	5d	<input type="text"/>
Alt Kriter	1e	<input type="text"/>			3e	<input type="text"/>	4e	<input type="text"/>	5e	<input type="text"/>
Alt Kriter Toplamı		<input type="text"/>		<input type="text"/>		<input type="text"/>		<input type="text"/>		<input type="text"/>
		+5		+4		+5		+5		+5
Kriter Puanı		<input type="text"/>		<input type="text"/>		<input type="text"/>		<input type="text"/>		<input type="text"/>
Not:	*Kriter Puanı" her alt kriter için verilen puan yüzdelerinin aritmetik ortalamasıdır. Eğer bağcuran kuruluş herhangi bir veya daha fazla alt kriterin kendi organizasyonlarıyla ilgili olmadığına dair mantıklı ve inandırıcı sebepler ortaya koyarsa, ortalama ele alınan alt kriter sayısına göre hesaplanır. İlgili olmadığı kabul edilen alt kriterlerin "sıfır" verilen alt kriterlerle karıştırılmaması için "İD" (İlgili Değil) harfleri tablodaki yere yazılmalıdır.									
Z. Sonuç Kriterleri										
Kriter	6	%	7	%	8	%	9	%	%	%
Alt Kriter	6a	<input type="text"/> x 0.75 = <input type="text"/> %	7a	<input type="text"/> x 0.75 = <input type="text"/> %	8a	<input type="text"/> x 0.25 = <input type="text"/> %	9a	<input type="text"/> x 0.50 = <input type="text"/> %		
Alt Kriter	6b	<input type="text"/> x 0.25 = <input type="text"/> %	7b	<input type="text"/> x 0.25 = <input type="text"/> %	8b	<input type="text"/> x 0.75 = <input type="text"/> %	9b	<input type="text"/> x 0.50 = <input type="text"/> %		
Kriter Puanı		<input type="text"/>		<input type="text"/>		<input type="text"/>		<input type="text"/>		<input type="text"/>
3. Toplam Ağırlıklı Puanların Hesaplanması										
Kriterler	Kriter Puanı		Ağırlık Katsayısı		Ağırlıklı Puan					
1 Liderlik	<input type="text"/>	<input type="text"/>	x	1.0	<input type="text"/>	<input type="text"/>				
2 Politika ve Strateji	<input type="text"/>	<input type="text"/>	x	0.8	<input type="text"/>	<input type="text"/>				
3 Çalışanlar	<input type="text"/>	<input type="text"/>	x	0.9	<input type="text"/>	<input type="text"/>				
4 İşbirlikleri ve Kaynaklar	<input type="text"/>	<input type="text"/>	x	0.9	<input type="text"/>	<input type="text"/>				
5 Süreçler	<input type="text"/>	<input type="text"/>	x	1.4	<input type="text"/>	<input type="text"/>				
6 Müşterilerle İlgili Sonuçlar	<input type="text"/>	<input type="text"/>	x	2.0	<input type="text"/>	<input type="text"/>				
7 Çalışanlarla İlgili Sonuçlar	<input type="text"/>	<input type="text"/>	x	0.9	<input type="text"/>	<input type="text"/>				
8 Toplumla İlgili Sonuçlar	<input type="text"/>	<input type="text"/>	x	0.6	<input type="text"/>	<input type="text"/>				
9 Temel Performans Sonuçları	<input type="text"/>	<input type="text"/>	x	1.5	<input type="text"/>	<input type="text"/>				
Toplam Ağırlıklı Puan	<input type="text"/>				<input type="text"/>					
-Her kriter için verilmiş olan kriter puanlarını (1 ve 2'deki) girin. -Ağırlıklı puanları bulmak için kriter puanlarını "Ağırlık Katsayısı" ile çarpın. -"Toplam Ağırlıklı Puan"ı bulmak için ağırlıklı kriter puanlarını toplayın.										

¹⁵⁷ KalDer , EFQM 2003, s.32

2.1.4. Özdeğerlendirmede Kullanılan Yaklaşımlar

2.1.4.1. Soru Listesi Yaklaşımıyla Ölçüm Sistemi

Soru Listesi Yöntemi kuruluş içinde çalışanların görüşlerine ilişkin bilgi toplamada mükemmel bir yöntemdir. Bu yöntemde evet/hayır türü basit soru listeleri kullanılmaktadır.

Tablo 7: Soru Listesi¹⁵⁸

Evet Hayır

Liderler başarı için gerekli ortamı yaratmakta mıdır?		
Liderler çalışanları fikir ve görüş üretmeleri için teşvik etmelidir?		
Kuruluşun politika ve stratejisi müşterileri ve tedarikçilerden alınan geribildirim mi dayanmaktadır?		
Kuruluş politika ve stratejisini oluşturmak için rakiplerle veya sınıfında en iyilerle kıyaslama yapmakta mıdır?		

Bazı kuruluşlar ise kuvvetli yönlerini ve iyileştirmenin gerekli olduğu alanlarını tespit etmek için detaylı soru listesi kullanırlar. Bu tür soru listelerinde evet / hayır yanıtları” yerine çoktan seçmeli yanıtlar istenir.

Tablo 8: Çoktan Seçmeli Soru Listesi Örneği¹⁵⁹

	D	C	B	A
Kuruluşunuz işe aldığı insanların şirketin değerleri ve gereksinimlerine uygun olup olmadıklarından emin olmak için gerekeni yapmakta mıdır ve kişilerin hedefleri ile eğitim düzeylerinin kuruluşun gereksinimlerine uygun olmasını sağlayan, çalışanların da benimsediği bir değerlendirme süreci var mıdır?				
Çalışlar ile kuruluş arasında etkili bir çift yönlü iletişim kurulmuş mudur ve çalışanlar kendilerine yeterince bilgi verildiğini, görüşlerine değer verildiğini düşünmekte midirler?				

Soru listesi yöntemi kullanımı kolay bir yöntem olup, çalışanların çok sayıda katılımının sağlayan, soruların kuruluşun Özelliklerine göre hazırlanmasına imkan veren, kuruluşa geri bildirim verebilen, yönetimin yayılım konusuna daha dengeli bakmasını sağlamak amacıyla kullanılabilen avantajlı bir yöntemdir.

Bu avantajların yanı sıra yöntemin dezavantajları da mevcuttur. Bu yöntemde kuvvetli yönlerin ve iyileştirmeye açık alanların listesi ortaya çıkmamaktadır. sonuçların doğruluğu soruların kalitesine bağlıdır, soru listelerinin çok sayıda kişiye gönderilmesi insanların beklentilerini artırır ve beklentileri yerine gelmediğinde de motivasyon kaybı oluşur, bu yöntemle kişilerin ne düşündükleri öğrenilir niçin öyle düşündükleri ise öğrenilemez. Sonuç olarak Avrupa Kalite Ödülü için başvuruda bulunanların puanlama profilleri ile karşılaştırma yapmaya uygun bir yöntem değildir¹⁶⁰

¹⁵⁸ Özdeğerlendirme Yöntemleri ve Uygulama Rehberi, 2000, s.14

¹⁵⁹ Özdeğerlendirme Yöntemleri ve Uygulama Rehberi, 2000, s.15

¹⁶⁰ Özdeğerlendirme Yöntemleri ve Uygulama Rehberi, 2000, s.15

Mükemmelliği ölçme başlığı altında; (1)Liderlik, (2)Politika ve Strateji, (3)Çalışanlar, (4)İlişkiler ve Kaynaklar, (5)Süreçler, (6)Müşteriler ile ilgili Sonuçlar, (7)Çalışanlar ile ilgili Sonuçlar, (8)Toplumla ilgili Sonuçlar, (9)Temel Performans Sonuçları olmak üzere dokuz boyut ele alınmıştır. Ankette yer alan 50 sorudan her birinin toplam puan üzerindeki katkısı eşittir. Kendi kendine puanlamayı yapmayı daha pratik bir hale getirebilmek amacıyla her soru için yalnızca dört yanıt hazırlanmıştır. Kuruluşun temsilcilerinin, sorulara ayrı ayrı yanıt vermeleri beklenir. D'den A'ya doğru 4 puan seçeneği ile değerlendirmekle kuruluşun şu andaki durumunu en gerçekçi biçimde değerlendireceği öngörülmektedir.¹⁶¹

Tablo 9: Mükemmelliği Ölçmeye İlişkin Puan Durumu

PUAN	DURUM
D (Henüz Başlamamış)	Bir takım iyi fikirler üretilmiş, ancak bunlar henüz iyi niyetin ötesine geçmemiş durumda, herhangi bir gerçekleşme söz konusu değil.
C (İlerleme Kaydetmiş)	Faydalı bir takım faaliyetler olduğuna ilişkin bazı kanıtlar var. Rasgele ve çok az sıklıkta yapılan gözde geçirmeler, iyileşme ve gelişmelerin olduğunu gösteriyor. Başarılı uygulama yada sonuç odacıkları var.
B (İleri Aşama)	Bu konunun gerektiğince ele alındığına ilişkin kanıtlar var. Düzenli ve rutin inceleme ve gözden geçirmeler. Bu konunun tüm alanlarda, tüm yönleriyle tam olarak ele alınmadığına ilişkin bir takım kaygılar var.
A (Olgun Düzeyde)	Olağan üstü bir yaklaşım yada konun tüm alanlarda ve tüm yönleriyle tam olarak ele alındığını gösterir bir sonuç. Örnek model olacak bir çözüm yada başarı, son derece önemli bir iyileşme kaydedilmiş durumda.

Buna göre dokuz boyut ayrı ayrı ele alınmıştır (Ek 1)

2.1.4.2. Matris Şema Yöntemi

Matris şema yaklaşımı, kuruluşun herhangi bir düzeyinde, yönetim ekibi ya da Özdeğerlendirmenin başlatıldığı birimin temsilcilerince kullanılabilir. Bu yöntemde EFQM Mükemmellik Modeli çerçevesinde kuruluşun başarı matrisi oluşturulur. Genel olarak 1-10 arasında değişen ya da benzer bir aralık üzerinde bir dizi başarı ifadesini içerir. Matris şemalar kriterlerin daha kolay anlaşılmasına yardımcı olabilir ve ekiplere kendi ilerlemelerini kolay ve çabuk bir şekilde değerlendirebilme olanağını sağlar. Matris şema, yönetim ekiplerine kendi birimleri içinde planlama ve sürekli iyileştirme çalışmalarına katılma, bunların sahibi olma olanağını veren dört adımlık Çalıştay yaklaşımının bir parçasını oluşturur.

1. Adım: Açılış

Ekip üyelerine matrisi tanıtmak ve süreçten beklenenleri açıklığa kavuşturmak amacıyla bir açılış toplantısı düzenlenir.

¹⁶¹ KalDer, 1999, s. 14-31

2. Adım: Bireysel Puanlama

Açılış toplantısında her katılımcıya Matrisin bir kopyası verilir. Matris, puanlamanın nasıl yapılacağını izah eden bir el kitabı içinde yer alır. Üyeler, matris üzerine renkli işaretler koyarak değerlendirilen birim hakkında kendi puanlamalarını yaparlar.

3. Adım: Uzlaşım Toplantısı

Yaklaşık bir hafta ya da daha fazla bir süre geçtikten sonra ekip bir rehberin eşliğinde bir tam gün toplanarak uzlaşım çalışması yapar. Rehberler her ne kadar konu ile ilgili eğitim almış bir değerlendirici ise de puanlamaya karışmaz, ekip üyelerinin puanlama üzerinde anlaşmaya varması için gerekli sorulan sorar ve ekibi yönlendirir.

4. Faaliyet Planlama

Değerlendirme ekibinin uzlaşım puanlarını ve tartışma notlarını esas alarak uygulanacak iyileştirme planını hazırladığı faaliyet planlama toplantısıdır.

Bu yaklaşım özellikle küçük ekipler tarafından kullanılmaya elverişlidir, ilerlemelerin sürekli olarak gözden geçirilebilmesi için her altı ya da on iki ayda bir bu sürecin tekrarlanmasında yarar vardır.

Avantajları: Kullanımı kolay olup temel bir bilinçlendirme eğitimi yeterlidir. Kuruluştaki herkesin özdeğerlendirme sürecine katılımını sağlamak amacıyla kullanılabilir. Modelin kriterlerini anlamak için pratik bir yoldur. Ekiplerin ilerlemeleri değerlendirmesini ve görsel olarak izlemesini kolaylaştırır, boşlukların ve olası sonraki adımların görülebilmesini sağlar. Ekip tartışmalarını yönlendirmek ve ekip oluşturmayı kolaylaştırmak için iyi bir yaklaşımdır. Kuruluşun yönetim ekibinin kendi matris şemalarını oluşturma işine katmak kuvvetli bir stratejik süreç olabilir. Bu yaklaşım yöneticileri tartışmaya, fikir birliğine ulaşmaya, ortak vizyonlarını dile getirmeye ve her dokuz kriter alanında bunu gerçekleştirmek için adım atmaya zorlar.

Dezavantajları: Kuvvetli yönler ve iyileştirmeye açık alanlara ilişkin bir liste ortaya çıkmaz. Avrupa Kalite Ödülü için başvuruda bulunan kuruluşlarla karşılaştırma yapılmasına uygun değildir. Matris şemadaki adımlar ile EFQM Mükemmellik Modeli'nin alt kriterleri arasında doğrudan bir ilişki yoktur.¹⁶²

2.1.4.3. Çalıştay (Workshop) Yöntemi

Bu yöntem özdeğerlendirmeyi uygulayacak birimin yöneticilerinin aktif katılımını öngörür. Yöneticiler çalışmalarının sonucunda topladıkları veri ve bulguları diğer yöneticilere sunarlar. Bu, yönetim ekibi için uzlaşım varmanın başlangıç noktasıdır. Süreci yönlendirmek

¹⁶² Özdeğerlendirme Yöntemleri ve Uygulama Rehberi, a.g.e.,s.16

üzere görevlendirilen, tam bir eğitim almış iki değerlendiriciden birinin değerlendirilen birimden, diğerinin ise kuruluşun başka bir bölümünden veya dışardan bir kuruluştan, örneğin EFQM üyelerinden olması idealdir. Bu süreç beş adımdan oluşur:

1.Adım: Eğitim

Eğitim başlamadan önce yönetim ekibine EFQM örnek olaylarından oluşan yaklaşık 3 saatlik bir ön okuma çalışması verilir. Eğitimin ilk sabahı tüm ekip üyelerine EFQM Modeli ve puanlama sistemi verilen örnek olay üzerinde çalışma yapılarak anlatılır. Öğleden sonra bir puanlama çalışması yapıp, eğitimden 4-6 hafta sonra yapılacak çalıştayın etkili olması için ele alınacak konular üzerinde fikir birliğine varmaları sağlanır.

2.Adım: Veri Toplama

Yönetim ekibi için başta gelen öğrenme fırsatlarından biridir. Yönetim ekibinin bu işi gereğince yapabilmesi için onlara yeterli zaman verilmelidir.

3.Adım: Puanlama

Yönetim ekibinin her bir üyesi belli bir alt kriterin sunuşunu yönlendirir. Dokuz kriterin hangi sıra ile ele alınacağına dikkat edilmelidir. Örneğin süreç liderlik kriterinin tartışılması ile başlatılmayabilir.

4.Adım: İyileştirme Faaliyetleri Üzerinde Uzlaşma

Çalıştay tamamlanınca hemen iyileştirme planı hazırlanmamalıdır. Çünkü uygulama kolay değildir. Fakat yönetim ekibi iyileştirme planlarının tartışılması için bir tarih belirlemelidir. Yönetim ekibi üyeleri özdeğerlendirme uygulaması sonucu, belirli alanların sahipliğini üstlenip, sonraki iyileştirme toplantısında sunmak üzere bir dizi öneri geliştirirler.

5.Adım: Gözden Geçirme

Kaydedilen ilerlemelerin iyileştirme planları ile karşılaştırılması yapılır. Gözden geçirme ayrı faaliyet olarak görülmeyip normal süreçlerin parçası haline getirilmelidir ve uygun aralıklarla tekrarlanmalıdır.

Avantajları: Yönetim ekibinin modeli anlama ve uygulama konusunda kararlılıklarını sağlamada mükemmel bir yoldur. Yönetim ekibinin kuruluşun kuvvetli yönleri ve iyileştirmeye açık alanları üzerinde tartışmaları, ortak bir görüş oluşmasına yardımcı olur. Yönetim ekibinin sonuçları sahiplenip, sonraki faaliyet planlarına öncelik vermesini kolaylaştırır. Yönetim için ekip oluşturmayı kolaylaştırır. İyileştirme çalışmalarına yön verecek kuvvetli yönler ve iyileştirmeye açık alanlar listesi üzerinde anlaşılır.

Dezavantajları: Ödül benzetimi yaklaşımına göre daha zayıf ve esnetilmeye uygun bir süreçtir. Yüksek risk taşır. Mükemmel bir hazırlık ve yönlendirme yapılmasını gerektirir.

Kuruluşun süreçlerinin yayılımını gösteren kanıtları değerlendirmek zor olabilir. Gerçekçi olmayan puanlamalara sebep olabilir.¹⁶³

2.1.4.4. Özdeğerlendirme Formu Yöntemi

Ödül benzetimi yöntemi ile karşılaştırıldığında daha az işgücü gerektiren bir diğer yaklaşım, her alt kriter için bir sayfadan oluşan 32 sayfalık Özdeğerlendirme formu hazırlamaktır. Alt kriterin açıklaması sayfanın en üstünde yapılır ve ele alınacak konular bunun altına sıralanır. Sayfanın geri kalanı kuvvetli yönlerin, iyileştirmeye açık alanların ve kanıtların yazılacağı şekilde düzenlenir. Özdeğerlendirme formu kuruluş içinden kişiler ya da ekipler tarafından hazırlanabilir ve eğitimli değerlendiriciler tarafından değerlendirilebilir veya ekip, değerlendirme işini de kendi sorumluluk alanı içinde görebilir. Ekiplerce yapılan Özdeğerlendirme sonuçlarının kuruluş dışından ekiplerce kontrol edilmesi de önerilebilir.

Birkaç birimden oluşan daha büyük kuruluşlarda değişik birimlerden gelen Özdeğerlendirme formları bir arada değerlendirilerek kuvvetli yönler ile iyileştirmeye açık alanlar belirlenebilir. Böylece var olan strateji gözden geçirilebilir ve kuruluş genelinde iyileştirme planları hazırlanabilir.

Bu yaklaşım için kritik başarı faktörü veri toplamanın kalitesidir. Değerlendiricilerin çalışanlarla görüşerek ve dokümantasyon üzerinde çalışarak kanıt toplamalarından önce Yaklaşım, Yayılım, Değerlendirme ve Gözden geçirme ile Sonuçlar ve Kapsam verilerinin nerede ve kimlerde olduğunu tam olarak belirlemek çok önemlidir. Görüşme teknikleri üzerinde uzman olan görüşmeciler konunun kendisi ile görüşülen çalışanın kişisel durumuna kaymamasına, ele alınan alt kriter ve onun alanları üzerinde yoğunlaşmasına çok dikkat etmelidirler. Diğer yaklaşımlarda olduğu gibi bu yaklaşımda da süreç belirli zaman aralıkları ile tekrarlanarak sürekli iyileştirme için ortam yaratılmalıdır.

Avantajları: Veri toplama süreci gerçeklere dayalı kanıtların elde edilmesini sağlar, iyileştirme çalışmalarına yön vermek üzere kuvvetli yönler ile iyileştirmeye açık alanların bir listesinin ortaya çıkmasını sağlar. Puanlama profilleri doğruluk açısından Ödül Benzetim yaklaşımına yakın olabilir. Farklı bölümlerin ve farklı düzeylerde çalışanların veri toplama sürecine katılımlarını sağlama potansiyeli vardır.

Dezavantajları: Özdeğerlendirme formlarının toplanması kuruluşun tümünün ne durumda olduğunu göstermez, ancak bir özet verir ve olay canlılığını yitirebilir. Veri toplamanın yetersiz olması sonuçların doğruluğunu tehlikeye sokabilir.¹⁶⁴

¹⁶³ Özdeğerlendirme Yöntemleri ve Uygulama Rehberi, a.g.e.,s.22

¹⁶⁴ Özdeğerlendirme Yöntemleri ve Uygulama Rehberi, a.g.e.,s.24

2.1.4.5.Ödül Benzetimi Yöntemi

Bu yöntem Avrupa Kalite Ödülü ya da aynı çerçevede verilen Ulusal ödüllerden bir tanesine başvurma sürecinin bir kopyasıdır. Özdeğerlendirmenin yapılacağı birim ya da kuruluş Avrupa Kalite Ödülü Başvuru Kitapçığında açıklanan kurallara uygun olarak bir başvuru belgesini baştan sona düzenler. Sonra bu rapor eğitilmiş bir grup değerlendirici tarafından değerlendirilir. Eğer söz konusu olan bir birim ise değerlendiriciler kuruluşun başka bir bölümünden ya da bağlı kuruluşlarından olabilir. Eğer süreç kuruluşun tümünde uygulanacaksa dışarıdan değerlendiriciler de kullanılabilir.

Değerlendirilecek birimin yöneticileri Ödül Benzetimi yaklaşımını kullanarak bir Özdeğerlendirme yapılması üzerinde anlaşılır. Sürecin tümünü yönetmek üzere bir proje yöneticisi atanır, bu kişi aynı zamanda raporu son haline getirme görevini de üstlenecektir. Yönetim ekibinin üyeleri bir ya da daha fazla belirlenmiş kriterin sorumluluğunu üstlenirler ve rapor hazırlama ekibi için uygun personel seçilir. Rapor hazırlama ekibine eğitim verilir. Rapor hazırlama ekibi verileri toplar ve raporun bölümlerini oluşturacak şekilde bir araya getirir. Rapor mimarı rapora son halini verir. Rapor hazırlama ekibinin üyeleri raporu üst yönetime sunarlar. Üst yönetim raporu söz konusu birimi doğru yansıtan bir belge olarak kabul eder. Değerlendirme ekibi oluşturulur ve eğitilir, 75 sayfalık raporun kopyaları kendilerine verilir. Değerlendirme ekibinin üyeleri bağımsız olarak kuvvetli yönleri, iyileştirme yapılması gereken alanları belirler ve büyük olasılıkla raporu puanlarlar. Baş değerlendiricinin önderliğinde değerlendiriciler arasında uzlaşım sağlanır ve bir geribildirim raporu hazırlanır. Raporda "saha ziyareti" sırasında karşılaşılan konulara ilişkin ve proje yöneticisi ile görüşülerek varılan uzlaşım noktaları da yer alır. Değerlendiriciler bulgularını değerlendirilen birimin yöneticilerine sunarlar. Yönetim ekibi kuvvetli yönleri ve iyileştirmeye açık alanları öncelik sırasına koyar. Yönetim ekibinin sahipliğinde iyileştirme planları hazırlanır. Yönetim ekibi Özdeğerlendirmeler arasındaki sürelerde düzenli olarak iyileştirme planlarını izler. Sürekli iyileştirmenin sağlanabilmesi için süreç düzenli aralıklarla tekrarlanır.

Avantajları: Kuruluşun kültürünü ve performansını yansıtmının kuvvetli ve özlü bir yoludur. Kuvvetli yönler ve iyileştirmeye açık alanların bir listesi hazırlanır. Veri toplama sürecinde katılım ve iletişim için mükemmel bir fırsat sağlar. Kuruluş içinde ve dışında paylaşılacak mükemmel bir referans belgesi ve harika bir iletişim aracıdır. Sonraki raporların hazırlanması daha kolaydır. Saha ziyareti ve değerlendirme ekibinin yaptığı sunuş katma değeri olan iki-aşamadır. Bir kuruluş içindeki birimlerin süreçlerini ve sonuçlarını karşılaştırmalarını ve paylaşılacak iyi uygulamaları görmelerini kolaylaştırır. Avrupa Kalite Ödülü için başvuruda bulunan kuruluşların puanlama profilleri ile karşılaştırma yapılabilmesini

sağlar. Avrupa Kalite Ödülü ya da aynı çerçevede verilen ulusal veya bölgesel ödüllere başvuruda bulunmadan önce bir prova yapılmış olur.

Dezavantajları: Yönetim ekibinin işleri başkalarına delege ederek sürece daha az katılması riski vardır. Gerçek sorunların gizlenerek bazı kısımları hayali bir rapor yazılmasına olanak tanıyabilir. Mükemmellik yolculuğuna yeni başlamış olanlar için bu yaklaşımın ilk girişim olması fazla iddialı bir tutum olabilir.¹⁶⁵

2.1.4.6.Farklı Yöntemlerin Özeti

Özdeğerlendirme konusundaki beş farklı yöntem de geçerlidir, kullanılmaktadır ve hiç biri için "en iyi yaklaşımdır" denilemez. Kuruluş için "en iyi" nin hangisi olduğu, kuruluşün kültürüne ve bu süreçten ne gibi yararlar elde etmek istediğine bağlıdır.

Tablo 10: Yöntem seçiminde hesaba katılması gereken faktörler¹⁶⁶

	Kuvvetli yönler ve iyileştirmeye açık alanlar	Puanlamanın doğruluğu	Model hakkında bilgi	Saha ziyareti	Eğitilmiş değerlendirici ihtiyacı	Kaynak ihtiyacı
Soru Listesi	HAYIR	DÜŞÜK	HAYIR	HAYIR	HAYIR	DÜŞÜK-ORTA
Matris Şema	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

2.1.4.6.1. Özdeğerlendirmede Çeşitlemeler

Bazı kuruluşlar bir çeşitleme olarak Eş Katılım yöntemini kullanırlar. Bu yöntemde kuruluş içindeki bir birim Özdeğerlendirme sürecini yürütürken başka birimlerden değerlendirici olarak eğitilmiş yöneticiler de bu sürece katılırlar. Bu yaklaşımın ek bir avantajı üst yöneticilerin de sürece katılımını sağlaması, bu işte kararlılıklarını gösterme fırsatını vermesi ve kuruluş içindeki iyi uygulamaların birimler arasında paylaşılabilmesidir. Bazı kuruluşlarda bu sürece katılmak yöneticilerin kişisel hedefleri arasında yer alır. Daha olgunlaşmış kuruluşlarda başka kuruluşlardan da eğitilmiş değerlendiriciler getirilmektedir.

Aralarında aşağıdakilerin de yer aldığı daha başka çeşitlemeler de vardır:

a) Soru Listesi ya da matris şema yöntemi daha kapsamlı yaklaşımlarla bir arada uygulanabilir. Böyle bir örnek üst yöneticilerin çalıştay çalışmalarına ekiplerin görüşleri hakkında ne derece

¹⁶⁵ Özdeğerlendirme Yöntemleri ve Uygulama Rehberi, a.g.e.,s.26

¹⁶⁶ Özdeğerlendirme Yöntemleri ve Uygulama Rehberi, 2000, s.29

doğru bilgiye sahip olduklarını kontrol etmek amacıyla çalışanların görüşlerine dayalı verileri içeren anketlerin verilmesidir.

b) Başlangıç olarak genel müdür ile bir saatlik bir Özdeğerlendirme ya da "tepe yönetim" ile sadece bir Soru Listesi kullanılarak bir görüşme yapılması.

2.1.4.6.2. "Doğru" Değerlendiricilerin Seçilmesi

Bir değerlendiriciden yararlanılan yöntemlerde bu iş için "en uygun" kişilerin seçildiğinden emin olmak çok önemlidir. Böylece geribildirim alan insanların bu sürece saygı duymaları sağlanacaktır. Unutulmaması gereken temel noktalar şunlardır:

- Seçilen değerlendiricilerin kuruluş içinde saygı duyulan kişiler olması gerekir
- Herkes değerlendirici olabilecek kapasiteye sahip değildir
- Geribildirim verirken sunuş becerileri önemlidir
- Değerlendirme ekibi "Kalite Profesyonellerinden" değil, hat ya da operasyon yöneticilerinden oluşmalıdır.

2.1.4.6.3. Olgunluk Ve Çaba Karşılaştırması

Kuruluş için Özdeğerlendirme yöntemlerinin hangisinin "en iyi" olduğunun belirlenmesi Model hakkındaki bilgiye, Mükemmellik kavramını anlamış olmaya ve bu iş için ayrılması düşünülen kaynaklara bağlıdır.

2.1.4.6.4. Öğrenmeyle Sürecin Ödünsüz Uygulanması ve Veriler Arası İlişki

Farklı yöntemlerin ödün verilmeden uygulanması ile toplanan verilerin kalitesi arasında bir ilişki bulunmaktadır. Hangi yöntem seçilmiş olursa olsun bir öğrenme potansiyeli var olmakla birlikte daha kapsamlı yöntemlerin sağlayacağı öğrenme ve bilgi aktarımı olanakları daha büyüktür. Örneğin Değerlendirici eğitimi yalnızca süreci desteklemek açısından gerekli bir faaliyet olarak görülmemelidir, bu iş için seçilen insanlar açısından önemli bir öğrenme fırsattır ve daha sonraki günlük yöneticilik çalışmalarında daha iyi olmalarını sağlayacaktır.¹⁶⁷

2.2.AVRUPA KALİTE YÖNETİMİ VAKFI MÜKEMMELLİK MODELİ'NİN EĞİTİM KURUMLARINDA UYGULANMASININ AŞAMALARI

2.2.1.Okul Gelişim Ve Yönetim Ekibi'nin (Ogye) Oluşturulması

OGYE, okullarda Planlı Okul Gelişiminden sorumlu, kalite kurulu ve kalite geliştirme ekip üyelerini kapsayan, okul toplumunu oluşturan birimlerin tümünün temsilcilerinden oluşan ekiptir. Okul Gelişim Yönetim Ekibi (OGYE), okullarda yapılacak çalışmalar için çeşitli önerilerde bulunacak bir danışma komisyonu değildir. (OGYE) okul müdürünün liderliğinde

¹⁶⁷ Özdeğerlendirme Yöntemleri ve Uygulama Rehberi, a.g.e.,s.28

çalışacak, okulun gelişimini planlayan, planlanan çalışmaları uygulayan, çalışmalarda gerekli okul içi ve dışı koordinasyonunu ve organizasyonunu yürüten bir ekiptir.

OGYE, aşağıda belirtilen görevleri gerçekleştirir:

1. OGYE, okul gelişim planı sürecinin yönetiminde okul toplumunu temsil eder.
2. Bakanlık kanalıyla gönderilen ödenekler, okulda düzenlenen kermes, fuar gibi etkinliklerden elde edilen gelir, veli desteği, hayırsever vatandaşların katkısı, okul çevresindeki kuruluşların yardımları gibi çeşitli yollarla sağlanan mali kaynakları kullanarak “Okul Bütçesi” hazırlar ve yönetir. Okulun gelirlerinin, okul gelişimine en fazla katkıda bulunacak alanlarda kullanılabilmesi için gerekli planlamaları yapar. Okulun parasal kaynaklarının kullanımında yapılan harcamalar konusunda okul toplumunu ve velileri bilgilendirir.
3. Okulun stratejik planını hazırlar, gelişim hedeflerini belirler.
4. Okul Gelişim Planı’nı hazırlar ve uygular.
5. OGYE okul gelişim sürecinde yer alacak olan alt ekipleri (iyileştirme takımları ve öz değerlendirme ekibini) kurar, bu ekiplerin çalışmalarına rehberlik eder, ekiplere çalışma olanaklarını sağlar.
6. Okulun özdeğerlendirmesinin yapılmasını sağlar ve iyileştirmeye açık alanları önceliklendirir.
7. Planlı okul gelişimi içerisinde yer alan diğer okulları ziyaret edip görüş alış verişinde bulunur.
8. “Okul Gelişim Süreci” ile ilgili olarak okul personelini, velileri ve öğrenci gruplarını bilgilendirir. Bu amaçla; çeşitli toplantı, panel, seminer vb. düzenler.
9. Yapılan çalışmaları ve değerlendirme sonuçlarını okul personeline, velilere ve öğrencilere duyurur.
10. Kurulan ekiplerin, planlama ve uygulamalarını organize eder ve her ekibin hazırladığı “Çalışma Planlarını” esas alarak okulun o öğretim yılında uygulayacağı “Yıllık Okul Gelişim Planı”nı hazırlar.
11. Okul Gelişim Planı doğrultusunda gerçekleştirilen çalışmaların “Bıçimlendirici Değerlendirmesini” yapar ve alınan sonuçlar doğrultusunda planda gerekli düzeltmeleri yapar,
12. Düzeltilmiş Okul Gelişim Planının öğretim yılı sonunda “Son Değerlendirmesini” yapar. Gerçekleştirilemeyen hedefler, nedenleri ile belirlenir ve değerlendirme sonuçları bir sonraki yılın gelişim planının hazırlanmasında dikkate alınır.
13. Okul Gelişim Raporu’nu hazırlar. Raporu okul toplumunun bilgilendirilmesine sunar.
14. Okul personelinin ihtiyaçlarına yönelik, olarak okulda hizmet içi eğitim (kurs, seminer, toplantı vb.) çalışmalarını organizasyonunu yapar.

15. OGYE'nin Okul Aile Birliği Sınıflar Temsilcisi, Sivil Toplum Örgütlerinden seçilen Temsilci, Mahalle Muhtarı ve Sanayi/Ticaret Odaları Temsilcileri Okul Gelişim Süreci Basamaklarının Teknik Çalışmalarını kapsayan bölümlerine katılmazlar.¹⁶⁸

2.2.2. Okulun Stratejik Planının Hazırlanması Ve Gelişim Hedeflerinin Belirlenmesi

Stratejik Planlama, kurumun genel olarak topyekün hedeflerini belirleyip, onun bulunduğu çevrede ve faaliyet ortamındaki durumunu dikkate alarak yapılan planlardır. Stratejik planlar, genellikle üç yıl veya daha fazla dönemleri kapsayacak şekilde yapılırlar. Stratejik plan, kurumun gelişim hedeflerini belirleyen, bu hedeflere ulaşmada izlenecek stratejileri ortaya koyan ve kuruma vizyon kazandıran bir plandır. Bu özellikleri ile stratejik plan, yapılacak çalışmalara yön verecek, önceliklerin tespitine yardımcı olacak ve okulun sürekli gelişimini garanti altına alacaktır. Stratejik plan içerisinde kurumun ilkeleri, değer yargıları, misyonu, vizyonu ve değerlendirme ölçütleri bulunacağı için okul/kurum gelişiminden amaçlananlar da açığa kavuşacaktır. Bütün bu özellikleri ile kurumun stratejik planı adeta kurumun anayasası gibi bir işlev görecektir.

Stratejik Plan, sistematik bir planlama süreci ile hazırlanır. Okul açısından bakıldığında, stratejik plan; Okulun gelişim hedeflerini belirleyen, bu hedeflere ulaşmada izlenecek stratejileri ortaya koyan, okula vizyon kazandıran, yapılacak çalışmalara yön verecek, önceliklerin tespitine yardımcı olacak, okulun sürekli gelişimini garanti altına alan bir plandır.

Stratejik Planlama ile;

- Liderlerin vizyonu içte ve dışta geniş bir kitle tarafından paylaşılıp kabul görür.
- Organizasyonun misyonu açıklık kazanır.
- Hizmet verilen hedef kitlenin özellikleri belirlenir, organizasyonun yapısındaki güçlü ve zayıf yönler açığa çıkar.
- Organizasyonun iç kaynakları tespit edilir.
- Değişen şartlara bağlı olarak ortaya çıkacak fırsatlar önceden dikkate alındığı için en iyi şekilde değerlendirilir.
- Planlamaya hem içerden hem de dışardan katılım sağlanacağı için planlanan çalışmaların kabul görmesi ve uygulamadaki, başarısı artar, gelecekte meydana çıkacak muhtemel gelişmelere uygun stratejiler geliştirilebilir.

¹⁶⁸T.C.İstanbul Valiliği Milli Eğitim Müdürlüğü; “TKY Uygulamaları Özendirme ve Ödüllendirme Klavuzu”, Haziran 2005

- Yapılan çalışmalar sürekli olarak değerlendirilip sonuçlan geleceğe yönelik çalışmalar da dikkate alınacağı için gelişimin sürekliliği garanti altına alınır.
- Stratejik planlama, uzak ufukları içine alan. bir planlama süreci olduğu halde uzun vadeli bir plan değildir. Organizasyonun gelişim hedeflerine ulaşması İçin izlenecek hareket yönüne bir açıklık kazandırır.
- Ayrıca organizasyonun zayıf yönleri tespit edilerek bunların giderilmesine, güçlü olduğu yönlerinin tespit edilerek bunların değerlendirmesine imkan tanır.

Stratejik Planının hazırlanmasındaki aşamalar sırasıyla;

1. Misyon

Misyon; bir okulun var oluş nedeninin ifadelendirilmesidir. Misyon, ifadesi genelde vizyon ile karıştırılmakta ve hatta vizyon olmaksızın tek başına ele alınan misyon ifadeleri vizyonmuş gibi ilan edilmektedir. İyi bir misyon ifadesi içerisinde “Biz kimiz?,Ne yapıyoruz?, Hizmet verdiklerimiz kimlerdir?, Ne için çalışıyorsunuz?, Bu sizin için neden önemli?, Aynı işi yapan diğerlerinden neden farklısınız?” sorularının cevaplarının bulunması gereklidir.Misyon, bu soruların cevaplarını açık ve net bir biçimde verdiği gibi okulu diğer okullardan farklı yapan yönleri de ortaya koymalıdır. Misyon ifadesinin organizasyonun amacını ya da var oluş nedenini açıkça ortaya koyması gerekir. İşte misyon, bundan ibarettir¹⁶⁹

2. Okulun Değerleri

Okulun değerleri, düşünme biçimini, davranış şeklini ve olaylar karşısında ortaya koyduğu tepkileri belirleyen, okulun, sahip olduğu özelliklerdir. Değerler, nelerin önemli olduğunu, nelerin iyi, nelerin kötü olduğunu söyler. Okul içerisinde herkes tarafından kabul edilen ve paylaşılan değerler, okul hayatını düzenler, okulun dışındakiler ile ilişkilerini belirler ve okulun verdiği hizmetin niteliği ile bu hizmetin sonucu çıktılarının özelliklerini oluşturur. Bütün bu özellikler ile dikkate alındığında okulun değerleri, okulun başarısı üzerinde anahtar rolü oynar. Okulun değerlerini açığa kavuşturmada “Okulumuz için önemli olan nedir?, Bizi, en yakın rakibimizden farklı yapan şeyler nelerdir?, Okulumuzun nasıl bir kişiliği var?, Okulumuz ile ilgili olarak övünç duyduğumuz anılar. Başarılar ve gerçekleşmesini istediğimiz hayallerimiz, nelerdir?, Okulumuzun kahramanları kimlerdir?, Değerlerimiz çevreyi anlayışımızı nasıl şekillendirir?” sorularının cevapları yardımcı olacaktır.

3. Okulun Güçlü Zayıf Yönleri, Fırsatlardan Yararlanma Ve Aldığı Riskler

Burada önemli olan mümkün olduğunca çok okulun güçlü yönlerinin bulunmasıdır. (Okuldaki sistemler, okulun teknolojisi, okulun gelenekleri, okulun değer yargıları, okulun

¹⁶⁹ ÇETİN, C; AKIN, B; EROL, V. Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Sistemi, Beta Basım A.Ş. 2. Basım, 2001, İstanbul.

fiziki yapısı ve diğer özellikleri gibi.) “Hedefe ulaşmak için neler yapacaksınız? Hedefe ulaşan yolda muhtemel olarak nelerle karşılaşacaksınız?, Gelecek için vizyonunuz çerçevesinde hedeflerinizin gerçekleştirilmesinde ortaya çıkabilecek engeller ve dış etmenler nelerdir?” sorularına yönelik mümkün olduğunca çok bilgi toplayabilmektir. Hedefe ulaşabilmek için sistematik bir şekilde okulun içi ve içinde bulunduğu çevrenin dikkate alınması gerekir.

4. Vizyon (Öngörü)

Vizyon, stratejik planlama sürecinin, vazgeçilemeyecek derecede önem taşıyan bir unsurdur. Vizyon, İçinde bulunulan anın ötesinde ve şan için başarılması imkansız gibi görülebilecek hedeflerin ortaya konmasından başka bir şey değildir¹⁷⁰. Vizyon, ilerisinin nasıl olacağı hakkında fikir verir, geleceğin nasıl değişeceğini ve ne gibi farklılıkların olacağını gösterir. Vizyon, birçok kişi tarafından paylaşılarak benimsenebilir. Okul toplumu tarafından benimsenen ve paylaşılan vizyon, bireylerin yaratıcı yönünü, hayal gücünü ve becerilerini harekete geçirerek onların olası fırsatları önceden görmesini ve bunların bugün ile ilişkilendirilmesini sağlar. Vizyon sahibi insanlar, başka insanları liderlik davranışları gösterebilmeleri için motive ederler. Bu aşamada “Vizyonunuz nedir? Okulunuzun vizyonunu açıklayın.” Sorusu cevaplanmalıdır.

5. Stratejilerin Seçimi

Bu bölüm daha geniş bir bakış açısı kazandıracaktır. Bunun için; bu bölüme yazılacaklar okulun içinde bulunduğu her türlü koşula, güçlü ve zayıf yönlerine rağmen misyonunu gerçekleştirilmesinde, hayati önem taşıyan konulardır. Burada “Gelecek beş yıl içinde okulunuzun misyonu doğrultusunda hedeflerine ulaşabilmesi için yapılmasını öngördüğünüz konular nedir?” sorusuna cevap aranır.

6. Stratejik Plandan Uygulama Planına Geçiş

Stratejik plan ve organizasyonel değişim arasındaki bağlantı stratejik planlar uygulama planına dönüştürüldüğünde oluşur. Seçilen stratejik doğru İçin “Seçtiğiniz Strateji Nedir?, Bunun Önemine Kimler İnanacak Ve Kimlerin Katılımı Sağlanacak?, Bu Strateji İçin Uygulanacak Olan Genel Programlar Nelerdir?, Önümüzdeki Bir Yıl İçin Belirlenen Hedefler Nelerdir?, Uygulama Planları Nelerdir? Kim Neyi, Ne Zaman Ve Hangi Kaynakları Kullanarak Yapacak?” soruları cevaplanmalıdır.

2.2.3. Özdeğerlendirmenin Yapılması

Eğitim kurumlarının nitelikleri gereği yumuşatılmış bir “özdeğerlendirme” planlaması daha doğrudur. Bu aşamada özdeğerlendirme uygulamalarına ilişkin olarak okul personeli

¹⁷⁰ Çetin, C; Akın, B; Erol, V.,a.g.e. 2001

bilgilendirilir. Kriter ekipleri oluşturulur ve gerekli eğitimleri alırlar. Buna göre özdeğerlendirme yaparken çıkan sorunlar daha kolay çözülür. EFQM özdeğerlendirme modeli ile toplumda çalışan öğrenci ve öğretmen olarak bilinen “müşteriler”e hizmet sağlayan bir okuldaki temel felsefenin, benzerliğini de görmek güç değildir. Öğretim ve destek elemanlarının oluşturduğu iç müşteriler modelin yalnızca girdiler bölümündeki “Çalışanların Yönetimi” alanında değil, sonuçlar bölümündeki “Çalışanların Tatmini”nde de yer alırlar. Okul ortamında iş sonuçları çeşitli şekilde tanımlanabilir. Eğitimdeki özdeğerlendirmenin ilkeleri şunlardır:

- 1- Öz değerlendirmenin amacı; okulun hedefleri, amaçları, planları, vizyonu ve misyonunu gerçekleştirmeye yönelik olmalıdır.
- 2- Öz değerlendirme çatışmasında okul personelinin okul içindeki yaşamı ve eğitim etkinlikleri dikkate alınmalıdır.
- 3- Öz değerlendirme sonucunda elde edilen veriler okul personeli için bir baskı aracı olarak değil, geliştirme ve iyileştirme aracı olarak kullanılmalıdır.
- 4- Öz değerlendirmeden elde edilen sonuçlar okulun yenileşmesine ve gelişmesine olanak sağlamalıdır.
- 5- Öz değerlendirme, okul personelinin mesleğine ve okula bağlanmasına, okul için var ile çalışmasına ve “Bizim Okulumuz” anlayışının yerleşmesine yardım etmelidir.
- 6- Öz değerlendirme sürecinde yapılacak tüm çalışmalar tüm okul personeli kapsamalıdır.

2.2.4. Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı Mükemmellik Modeli Eğitim Kurumları Kılavuzu

2.2.4.1. Liderlik

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

1a. Liderler kurumun misyon, vizyon ve değerlerini nasıl oluşturmakta ve bir mükemmellik kültürü doğrultusunda nasıl örnek olmaktadır.

- Okul liderleri okulun vizyonunu nasıl oluşturmuştur?
- Okul liderleri okulun misyonunu nasıl oluşturmuştur?
- Okulun liderleri belirlenen misyon ve vizyonun okul paydaşları tarafından benimsenmesini nasıl sağlamaktadır?
- Okulun liderleri okulun değerlerini, etik kurallarını ve ilkelerini nasıl oluşturuyor ve bu konuda nasıl örnek oluyor?

- Okulun liderleri, kendi liderliklerinin etkinliğini nasıl gözden geçirmekte, iyileştirmekte ve gelecekteki liderlik gereksinimlerine göre gereken önlemleri nasıl almaktadır?
- Okul liderleri, iyileştirme çalışmalarında öncelikleri saptamayı ve kişisel olarak aktif biçimde rol almayı nasıl yapmaktadır?
- Okulun liderleri yetkelendirme, yaratıcılık ve yenilikçilik konusunda çalışanlara nasıl önderlik etmekte, onları nasıl özendirilmektedir?
- Okulun liderleri okuldaki her türlü öğrenme faaliyetlerini nasıl özendirmekte, desteklemekte ve sonuçlarına göre gereken önlemleri almaktadırlar?
- Okulun liderleri okulda birlikte çalışmayı nasıl desteklemekte ve buna nasıl özendirilmektedir?

1b. Liderler kurumun yönetim sisteminin oluşturulması, bu sistemin yaşama geçirilmesi ve sürekli olarak iyileştirilmesi çalışmalarında kişisel olarak nasıl rol almaktadırlar.

- Okulun liderleri okulun yönetim sistemini nasıl oluşturuyor?
- Okulun liderleri okulun temel süreçlerinin belirlenmesi ve süreç yönetimi anlayışının uygulanmasını nasıl sağlıyor?
- Okulun liderleri okulun temel politika ve stratejilerinin oluşturulması, uygulanması ve belirli periyotlarda güncelleştirilmesini nasıl sağlıyor?
- Okulun liderleri okulun ana süreçlerinin sonuçlarını ölçmeyi sağlayacak bir süreci nasıl tasarlıyor?
- Okulun liderleri yaklaşımlara ilişkin iyileştirmelerin, örneğin; yaratıcılık, yenilikçilik ve öğrenme faaliyetleri yoluyla tanımlanması, planlanması ve uygulanması amacıyla bir süreci nasıl tanımlıyor ve uygulanmasını nasıl sağlıyor?

1c. Liderler müşterilerle, işbirliği yapılan kurumlarla ve toplumun temsilcileri ile ilişkileri nasıl yürütmektedirler.

- Okulun liderleri, hizmetten yararlanan kesimlerin (müşterilerin), işbirliklerinin ve toplum temsilcilerinin beklentilerini nasıl saptıyor, nasıl yorumluyor ve nasıl yanıtıyor?
- Okulun liderleri, okulun hizmetlerini daha iyi yürütebilmesini sağlayacak şekilde diğer eğitim kurumları, rehberlik araştırma merkezleri, dernek, vakıf, üniversite, okulun tedarikçileri vb. kurum ve kuruluşlarla işbirliklerini nasıl oluşturuyor?
- Okulun liderleri işbirliği yapılan kurum ve kuruluşlarla okuldaki iyileştirmeleri nasıl yapıyor?

- Okulun liderleri diğer eğitim kurumlarında ve kamu kurumlarında, mesleki toplantılarda, konferans ve seminer çalışmalarında TKY ve mükemmellik anlayışının desteklenmesi konularında nasıl rol alıyor?
- Okulun liderleri çevrenin iyileştirilmesi ve kurumun topluma yaptığı katkıların artırılması çalışmalarını nasıl destekliyor ve bu çalışmalara katılımı nasıl?
- Okulun liderleri paydaşları birey ve ekip olarak işe yaptıkları katkı veya bağlılıkları nedeniyle nasıl takdir ediyor?

1d. Liderler kurumun çalışanlarını nasıl motive etmekte, desteklemekte ve tanımaktadırlar.

- Okulun liderleri, okulun misyon, vizyon ve değerlerini, politika ve stratejisini, planlarını, amaçlarını ve hedeflerini çalışanlara kişisel olarak nasıl iletiyor?
- Okulun liderleri erişilebilir olmayı, çalışanları aktif bir biçimde dinleme ve yanıtlamayı nasıl sağlıyor?
- Okulun liderleri çalışanlara kendi planlarını, amaç ve hedeflerini gerçekleştirmeleri doğrultusunda nasıl yardım ediyor ve nasıl destek oluyor?
- Okulun liderleri çalışanları iyileştirme çalışmalarında yer almaları için nasıl özendiriyor ve bu konuda onlara nasıl yardımcı oluyor?
- Okulun liderleri okul içerisinde her düzeyde birey ve takımların olumlu çabalarını zamanında ve uygun bir biçimde nasıl takdir ediyor?

1e. Liderler kurumsal değişim ihtiyacını nasıl belirler ve değişime öncülük ederler.

- Okul liderleri kuruluşun iç ve dış değişim etkenlerini nasıl anlar?
- Okul liderleri, ihtiyaç duyulan değişiklikleri nasıl belirler ve değişim planının geliştirilmesine nasıl liderlik yapar?
- Okul liderleri değişimin gerçekleşmesi için paydaşları ve riskleri nasıl yönetir?
- Okul liderleri değişim ve nedenlerini paydaşlara ve çalışanlara nasıl iletir ve çalışanlara nasıl olanak sağlar?
- Okul liderleri değişim için yatırım, kaynaklar ve desteği nasıl güvence altına alır?
- Okul liderleri değişimi ve kazanılan deneyimi paylaşmada ölçme ve gözden geçirmeyi nasıl yapar?¹⁷¹

¹⁷¹ T.C. İstanbul Valiliği Millî Eğitim Müdürlüğü; “TKY Uygulamaları Özendirme ve Ödüllendirme Klavuzu”, Haziran 2005

2.2.4.2. Politika Ve Strateji

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

2a. Politika ve strateji, paydaşların mevcut ortamdaki ve gelecekteki gereksinim ve beklentilerini nasıl temel almaktadır.

- Okulun liderleri okulun içerisinde yer aldığı “eğitimin hizmet alanı ve ilgili hedef kitleye” ilişkin bilgileri nasıl topluyor?
- Okul liderleri gelecekte eğitim hizmetinin nasıl şekilleneceği ve hedef kitlenin gelecekteki muhtemel durumuna ilişkin bilgileri nasıl topluyor?
- Okul liderleri hedef kitlenin, eğitim çalışanlarının, işbirliği yapılan kurumların ve diğer paydaşlar ile toplumun okuldan temel beklentilerinin belirlenmesini ve önceden tahmini nasıl yapıyor?
- Okul liderleri okula rakip olabilecek diğer okulların, dershanelerin ve eğitime etkisi olacak diğer kesimlerin belirlenmesi ve bu alanlarda yaşanan gelişmeleri nasıl tahmin ediyor?

2b. Politika ve strateji, performans ölçümü, araştırma öğrenme ve yaratıcılıkla ilgili çalışmalardan elde edilen bilgileri nasıl temel almaktadır

- Okul liderleri okul çalışanlarının performansı hakkında nasıl bilgi topluyor?
- Okul liderleri kurumsal ve bireysel yeterliliklerde elde edilen gelişmeleri nasıl değerlendiriyor?
- Okul liderleri bölgedeki en iyi okulun performansını nasıl analiz ediyor?
- Okul liderleri yasal, toplumsal ve çevresel konuları nasıl izliyor ve değerlendiriyor?
- Okul liderleri şura kararlarının, MEB İcra Planlarının ve MEB’ in, okulun bağlı olduğu Genel Müdürlüğün, Milli Eğitim Müdürlüğünün ve ilgili diğer kuruluşların genel politika ve stratejilerini nasıl inceliyor?
- Okul liderleri bulunduğu bölgedeki ekonomik ve demografik göstergeleri nasıl izliyor ve değerlendiriyor?
- Okul liderleri teknolojide, bilim dünyasında, eğitim ve eğitimi doğrudan veya dolaylı olarak etkileyecek yaşanan gelişmeleri nasıl değerlendiriyor ve muhtemel etkilerini nasıl tahmin ediyor?

2c Politika ve strateji nasıl oluşturulmakta, gözden geçirmekte ve güncellenmektedir.

- Okul liderleri, politika ve stratejinin, paydaşların gereksinim ve beklentilerinden, öğrenme ve yeniliklere ilişkin çalışmalardan toplanan bilgilerin ışığında okulun vizyon, misyon ve değerlerine uyum sağlanarak nasıl oluşturuyor ?

- Okul liderleri politika ve strateji oluşturulurken tüm paydaşların gereksinim ve beklentilerinin dengelenmesini nasıl takip ediyor ?
- Kısa ve Uzun vadeli planların uygulama sürecindeki baskı, talepleri gözden geçirme ve geliştirme faaliyetinde okul/kurum liderleri dengeyi nasıl sağlanmaktadır?
- Okul liderleri muhtemel risklere karşı alternatif senaryoların oluşturulmasını nasıl takip ediyor ?
- Okul liderleri mevcut ve gelecekteki rekabet üstünlüğünü nasıl belirlemektedir?
- Okulun liderleri politika ve stratejinin belirli periyotlarda gözden geçirilmesini ve güncelleştirilmesini nasıl takip ediyor ?
- Okul liderleri Mükemmellik anlayışının temel kavramlarını politika ve stratejiye nasıl yansıtmaktadır?
- Okulun liderleri kritik başarı faktörlerinin belirlenmesini nasıl takip ediyor ?

2d. Politika ve stratejinin yayılımı, kilit süreçler çerçevesi yoluyla nasıl gerçekleştirilmektedir.

- Okul liderleri politika ve stratejinin yaşama geçirilmesi için gerekli kilit süreçler çerçevesini nasıl belirlemekte ve oluşturmaktadır?
- Okul liderleri kilit süreçlerin sahiplerini açık bir biçimde nasıl belirlemektedir?
- Okul liderleri kilit süreçleri ilgili paydaşlar da dikkate alınarak nasıl tanımlamaktadır?
- Okul liderleri politika ve stratejinin yaşama geçirilmesini sağlayacak kilit süreçler çerçevesinin etkinliğini nasıl takip etmektedir?

2e. Politika ve strateji nasıl duyurulmakta ve yaşama geçirilmektedir.

- Okul liderleri okul politika ve stratejisini ilgililere nasıl duyuruyor?
- Okul liderleri okul politika ve stratejisinin; alt birim ve sınıfların bütününde, faaliyetlerin planlanması ve hedeflerin saptanması için bir temel olarak nasıl kullanıyor?
- Okul liderleri plan, amaç ve hedeflerin uyumunu nasıl sağlıyor, öncelikler nasıl saptanıp duyuruluyor?
- Okul liderleri politika ve stratejiye ilişkin bilinç düzeyini nasıl değerlendiriyor?¹⁷²

2.2.4.3. Çalışanlar

Kurum, çalışanlarının bilgi birikimlerini ve tüm potansiyellerini bireysel düzeyde, ekip düzeyinde ve kurumun bütününde nasıl yönetmekte, geliştirmekte ve özgürce kullanılmalarını sağlamaktadır. Bu faaliyetleri politika ve stratejisini, süreçlerin etkin bir biçimde işlenmesini destekleyecek şekilde nasıl planlamaktadır.

¹⁷² T.C. İstanbul Valiliği Millî Eğitim Müdürlüğü; “TKY Uygulamaları Özendirme ve Ödüllendirme Klavuzu”, Haziran 2005

3a. İnsan kaynakları nasıl planlanmakta, yönetilmekte ve iyileştirilmektedir.

- Okul liderleri insan kaynaklarına ilişkin politika, strateji ve planların oluşturulması ve bu sürece çalışanların katılımını nasıl sağlıyor?
- Okul liderleri insan kaynaklarına ilişkin oluşturulan politika, strateji ve planların iyileştirilmek amacıyla çalışan memnuniyeti anketlerini nasıl yapıyor ve anketten başka yöntemleri de kullanarak sürekli geri bildirimleri nasıl alıyor?
- Okul liderleri kariyer geliştirme sürecini nasıl tasarlıyor?
- Okul liderleri okul içindeki görevlerin dağılımında ilgili mevzuata dayandırarak hangi ilkeleri uyguluyor, okula özgü hangi katkıları sağlıyor?
- Okul liderleri çalışma tarzını iyileştirmek amacıyla yenilikçi organizasyon yaklaşım ve yöntemlerinden nasıl yararlanıyor?

3b. Çalışanların bilgi birikimleri ve yetkinlikleri nasıl belirlenmekte, geliştirilmekte ve sürdürülmektedir.

- Okul liderleri çalışanların bilgi birikimleri ve yetkinliklerini nasıl belirliyor, sınıflandırıyor ve bunlarla okulun gereksinimleri arasında uyumu nasıl sağlıyor?
- Okul liderleri çalışanların, okulun mevcut ve gelecekteki yeterlilik gereksinimlerinin uygun hale getirilmesi amacıyla eğitim ve geliştirme planlarını nasıl oluşturuyor ve uyguluyor?
- Okul liderleri bireysel düzeyde, ekip düzeyinde ve okulun bütününde öğrenme olanaklarını nasıl oluşturuyor ve bunlara katılımı nasıl özendiriyor?
- Okul liderleri birey ve ekip düzeyindeki hedefleri kurumun hedefleri ile uyumlu hale nasıl getiriyor, gözden geçirip, güncelleştiriyor?
- Okul liderleri çalışanların performansını nasıl değerlendiriyor ve daha iyi performans göstermeleri için onlara nasıl yardımcı oluyor?
- Okul liderleri ekip becerilerinin geliştirilmesine nasıl katkıda bulunuyor?

3c. Çalışanların katılımı ve yetkelendirilmesi nasıl sağlanmaktadır.

- Okul liderleri iyileştirme çalışmalarına birey ve ekip düzeyinde katılımı nasıl özendiriyor?
- Okul liderleri çalışanların ekip çalışmalarının etkili halde gerçekleşmesini nasıl sağlıyor?
- Okul liderleri çalışanların katılımını nasıl özendiriyor ve destekliyor?(örneğin okul içi seminer, konferans ve törenler düzenlenerek özendirilmesi)
- Okul liderleri çalışanların kararlara katılımını nasıl cesaretlendiriyor, yenilikçi ve yaratıcı girişimleri nasıl destekliyor?
- Okul liderleri çalışanlarını, nasıl yetkelendiriyor?

3d. Çalışanlar ile kurum arasında nasıl bir diyalog söz konusudur.

- Okul liderleri iletişim gereksinimlerini nasıl saptıyor ve bu çerçevede iletişim politikalarını nasıl oluşturuyor?
- Okul liderleri yukarıdan aşağıya, aşağıdan yukarıya ve yatay iletişim kanallarını nasıl oluşturuyor ve nasıl kullanıyor?
- Okul liderleri en iyi uygulamalardan kazanılan deneyim ve bilgi birikiminin paylaşılmasını nasıl sağlıyor?

3e. Çalışanlar nasıl takdir edilmekte, tanınmakta ve gözetilmektedir

- Okul liderleri ödül, terfi ve okul içi görev dağılımında çalışanın yeterlilik ve performansını nasıl esas alıyor?
- Okul/kurum liderleri ilgili mevzuat veya kuruma özgü uygulamalar dahilinde ödül sürecinin gerçekleştirilmesine ve geliştirmesine nasıl katkı sağlıyorlar?
- Okul liderleri çalışanların ücret ve ücret dışı olanaklardan yararlanmalarını nasıl sağlamaktadır? (kreş, sağlık hizmetleri, servis vb.)
- Okul liderleri sosyal/kültürel ve sportif faaliyetleri nasıl özendirilmektedir?
- Okul liderleri sağlık, güvenlik, çevre ve toplumsal sorumluluk konularında bilinci ve katılımı nasıl arttırmaktadır?¹⁷³

2.2.4.4. İşbirlikleri Ve Kaynaklar

Kurum, politika ve stratejilerini ve süreçlerin etkin bir biçimde işlemlerini destekleyecek biçimde işbirliklerini ve kaynaklarını nasıl planlamakta ve yönetilmektedir.

4a. Kurum dışı işbirlikleri nasıl yönetilmektedir.

- Okul liderleri politika ve strateji ile uyumlu temel işbirliklerini ve stratejik işbirliği olanaklarını nasıl belirliyor?
- Okul liderleri işbirliği yapılan kuruluşlarla ilişkilerin değer yaratacak ve yaratılan değeri en üst düzeye çıkartacak şekilde bilinçlendirilmesini nasıl sağlıyor?
- Okul liderleri katma değer yaratacak tedarik zinciri işbirliklerini nasıl oluşturuyor?
- Okul liderleri İşbirliği yapılan kuruluşlarla karşılıklı gelişmeyi nasıl destekliyor?
- Okul liderleri yenilikçi ve yaratıcı düşünme tarzını işbirliklerinden yararlanılarak nasıl oluşturuyor ve destekliyor?

¹⁷³ T.C. İstanbul Valiliği Milli Eğitim Müdürlüğü; “TKY Uygulamaları Özendirme ve Ödüllendirme Klavuzu”, Haziran 2005

- Okul liderleri Süreçlerin iyileştirilmesi ve müşteri-tedarikçi zincirinde katma değer yaratmak amacıyla birlikte çalışılarak sinerji yaratılması

4b. Finansal kaynaklar nasıl yönetilmektedir.

- Okul liderleri finansal kaynakları politika ve stratejiyi destekleyecek şekilde nasıl kullanmaktadır?
- Okul liderleri maddi ve maddi olmayan aktiflere yapılan yatırımları nasıl değerlendirmektedir?
- Okul liderleri finansal kaynaklara ilişkin riskleri nasıl yönetmektedir?
- Liderler okul/kurum bütçesini nasıl yapmaktadır?
- Okul liderleri taslak bütçeyi yaparken, okul strateji ve ilkelerini nasıl dikkate alıyor?
- Okul liderleri taslak bütçeyi yaparken, okul çalışan ve diğer paydaşlarının beklentilerini nasıl dikkate alıyor?

4c. Binalar, donanım ve malzemeler nasıl yönetilmektedir.

- Okul liderleri aktifleri politika ve stratejiyi destekleyecek şekilde nasıl kullanıyor?
- Okul liderleri aktiflerin bakım – onarımı ve güvenliğini nasıl sağlıyor?
- Okul liderleri yeterli düzeyde malzeme stokunu nasıl sağlıyor?
- Okul liderleri atıkların azaltılmasını, geri dönüşümlerini nasıl sağlıyor?
- Okul liderleri ürün ve hizmetlerin her türlü olumsuz etkisinin azaltılmasını nasıl sağlıyor?

4d. Teknoloji nasıl yönetilmektedir.

- Okul liderleri okulu, eğitimi ve toplumu etkileyecek teknolojik gelişmeleri nasıl belirliyor ve nasıl değerlendiriyor?
- Okul liderleri eski teknolojileri nasıl belirliyor ve yenileriyle nasıl değiştiriyor?
- Okul liderleri okulun teknolojik donanımının amaçlara yönelik kullanımını nasıl sağlıyor?

4e. Bilgi ve bilgi birikimi nasıl yönetilmektedir

- Okul liderleri bilgi birikimini politika ve stratejiye destek olacak biçimde nasıl topluyor, yapılandırıyor ve yönetiyor?
- Okul liderleri bilginin kullanılarak okul içinde yenilikçi ve yaratıcı düşünceleri nasıl oluşturuyor?
- Okul liderleri okul içinde ve dışındaki kullanıcıların uygun bilgiye ve bilgi birikimine gerektiği gibi ulaşmalarını nasıl sağlıyor?

- Okul liderleri entelektüel mülkiyeti nasıl oluşturuyor, geliştiriyor, koruyor ve tanınmasını sağlıyor? (Proje, makale, kitap, bilim, kültür, sanat eserleri vb.nin desteklenmesi ve bu tür çalışmalarda bulunanların ortaya koydukları eserlere ilişkin mülkiyet haklarının tanınması)¹⁷⁴

2.2.4.5. Süreçler

Kurum, politika ve stratejisini destekleyecek, müşteri ve diğer paydaşlarını tam olarak tatmin edecek, onlar için katma değer artmasını sağlayacak biçimde süreçlerini nasıl tasarlamakta, yönetmekte ve iyileştirmektedir.

5a. Süreçler sistematik olarak nasıl tasarlanmakta ve yönetilmektedir.

- Okul liderleri politika ve stratejinin yaşama geçirilmesini sağlayacak süreçleri nasıl tanımlıyor?
- Süreçler arasında ilişki nasıl kuruluyor?
- Okul liderleri kritik süreçleri (okul başarısında diğer süreçlere göre daha fazla önemi olan süreçler) nasıl belirliyor?
- Okul Liderleri kritik süreçlerle diğer süreçler arasında ilişkiyi nasıl sağlıyor?
- Okul liderleri süreç yönetimi sistemini nasıl kuruyor?
- Okul liderleri süreç yönetiminde ISO 9000, gibi kalite sistemlerini, çevre, çalışan sağlığı sistemlerini kapsayan diğer standartları nasıl kullanıyor?
- Okul liderleri süreçlerin performansını ölçmek için performans hedeflerini ve bu hedeflere ait başarı göstergelerini nasıl belirliyor?
- Okul liderleri süreçlerin performansını nasıl ölçüyor ve geliştiriyor?
- Okul liderleri süreçlerin etkin bir biçimde yönetilebilmesi için, kurumun kendi içinde ve işbirliği içinde olduğu kurumlarla süreçler arası konuları nasıl çözüme kavuşturuyor?

5b. Süreçler, müşterileri ve diğer paydaşları tam olarak tatmin etmek ve onlar için giderek artan bir değer yaratmak amacıyla gerektiğinde yenilikçi yaklaşımlar kullanılarak nasıl iyileştirilmektedir.

- Okul liderleri Çalışanların, müşterilerin ve işbirliği yapılan kurumların yaratıcı ve yenilikçi yetenekleri için kademeli (küçük küçük adımlarla/KAİZEN anlayışı ile iyileşme) ve sıçramalı (AR-GE çalışmaları, yatırımlar, yeniden yapılanma ve buluşlar ile iyileşme) iyileştirme fırsatlarını nasıl belirliyor?

¹⁷⁴ T.C. İstanbul Valiliği Millî Eğitim Müdürlüğü; “TKY Uygulamaları Özendirme ve Ödüllendirme Klavuzu”, Haziran 2005

- Okul liderleri performans sonuçlarından, algı verilerinden ve öğrenme faaliyetlerinden elde edilen bilgileri; iyileştirmelerde öncelikleri ve daha iyi çalışma yöntemlerini belirlemek amacıyla nasıl kullanıyor?
- Okul liderleri daha iyiyi elde etmek için yeni süreçleri nasıl tasarlıyor?
- Okul liderleri yeni ya da değiştirilmiş süreçlerin uygulanmasında, çalışma felsefeleri ve teknolojilerin ortaya çıkarılmasında pilot çalışmaları nasıl yapıyor?
- Okul liderleri süreç değişiklikleri konusunda ilgili paydaşları (Okulla maddi veya manevi bağı olan kesimler) nasıl bilgilendiriyor ve gerektiğinde süreçteki çalışanları nasıl eğitiyor?
- Okul liderleri yapılan süreç değişiklikleri sonucunda öngörülen başarımın yakalanıp yakalanmadığını nasıl belirliyor?

5c. Ürün ve hizmetler müşteri gereksinim ve beklentileri temel alınarak nasıl tasarlanmakta ve geliştirmektedir.

- Okul liderleri hizmetten yararlananların gereksinim ve beklentilerini, mevcut hizmetlere ilişkin algılamalarını öğrenmek amacıyla memnuniyet anketleri gibi çeşitli geri bildirim araçlarından nasıl yararlanıyor?
- Okul liderleri hizmetten yararlananların sunulan ürün ve hizmetten memnuniyetlerinin belirlenmesi amacıyla hizmetleri ve ilgili kesimlerle olan ilişkileri nasıl geliştiriyor?
- Okul liderleri hizmet alanların memnuniyetini ve beklentilerini nasıl izliyor? (düzenli olarak yapılan anketler, hizmetten yararlananların iletmiş şikayetler vb.)
- Okul liderleri hizmetten yararlananların gereksinim, beklenti ve önceliklerini nasıl değerlendiriyor ve gerekli çözümleri geliştirmek amacıyla nasıl önleyici davranıyor?
- Okul liderleri rekabet gücü olan ürün ve hizmetler geliştirmek için yenilikçilik ve yaratıcılıktan nasıl yararlanıyor?
- Okul liderleri yeni ürünleri işbirliği yapılan kurumlarla birlikte nasıl geliştiriyor?

5d. Ürün ve hizmetler nasıl üretilmekte, sunulmakta ve servisi sağlanmaktadır.

- Okul liderleri geliştirilmelere uygun ürün ve hizmetleri nasıl üretmekte veya sağlamaktadır?
- Okul liderleri ürün ve hizmetleri mevcut ve olası müşterilere nasıl duyurmaktadır?
- Okul liderleri ürün ve hizmetleri müşterilere nasıl sunmaktadır?
- Okul liderleri uygun durumlarda ürün ve hizmetler için nasıl servis sağlamaktadır?

5e. Müşteri ilişkileri nasıl yönetilmekte ve geliştirilmektedir.

- Okul liderleri müşterilerin kurumla güncel iletişim gereksinimlerini nasıl belirler ve karşılar?

- Okul liderleri şikayetler de dahil güncel iletişimden elde edilen geri bildirim nasıl değerlendirir?
- Okul liderleri müşterilerin gereksinim, beklenti ve önceliklerini değerlendirmek ve gerekli çözümleri geliştirmek amacıyla nasıl önlem almaktadır?
- Okul liderleri müşterilerin ürün, hizmet ve diğer satış ve servis süreçlerinden memnuniyet derecelerini belirlemek amacıyla satışları, servis hizmetlerini ve diğer müşteri ilişkilerini nasıl izlemektedir?
- Okul liderleri yaratıcılık ve yenilikçiliği müşteri satış ve servis ilişkilerinde nasıl sürdürmektedir?
- Okul liderleri önceden belirlenmiş diğer amaçlar ve günlük müşteri ilişkileri sırasında toplanan verilerin, müşterilerin kurumla olan ilişkilerinden duydukları memnuniyet düzeyinin saptanması, artırılması amacıyla düzenli yapılan anketleri nasıl kullanmaktadır?¹⁷⁵

2.2.4.6. Müşterilerle İlgili Sonuçlar

Kurum dış müşterilerle ilgili olarak ne gibi sonuçlar elde etmektedir.

6a. Algılama ölçümleri

Bu ölçümler dış müşterilerin kurum hakkındaki algılamalarına ilişkin müşteri anketleri, odak grupları, müşterilerin yaptığı tedarikçi değerlendirmeleri, şikayet ve övgüleri gibi yöntemlerle elde edilmiş verilerdir. Müşterilerin algılanmalarına ilişkin ölçümler, kurumun amacına bağlı olarak aşağıdaki konuları içerebilir:

- **Genel İmaj**

Erişilebilirlik, iletişim, esneklik, önleyici davranış, yanıt verebilme

- **Ürün ve hizmetler**

Kalite, değer, güvenilirlik, güvenlik, öğrenci işleri, ders programları, öğrenme/öğretme yöntemleri, sınıf ortamı, ders araç-gereçleri, okulun fiziki ortamı, kantin, yemekhane, yatakhaneler (varsa), sosyal, kültürel ve sportif faaliyetler, çevre üzerinde etki,

- **Satış ve satış sonrası destek**

Çalışanların yeterlik ve davranışları, tavsiye ve destek, müşteriye bilgilendirme ve teknik, dokümanlar, şikayetleri ele alma, yanıt verme süreci, eğitim

- **Müşteri Bağlılığı**

Yeniden satın alma eğilimi, kurumun diğer ürün ve hizmetlerini satın alma isteği, kurumun başkalarına tavsiye etme isteği, olumlu davranış kazanma

¹⁷⁵ T.C. İstanbul Valiliği Milli Eğitim Müdürlüğü; “TKY Uygulamaları Özendirme ve Ödüllendirme Klavuzu”, Haziran 2005

6b. Performans Göstergeleri

Bu göstergeler kurumun kendi performansını izlemek, anlamak, tahmin etmek ve iyileştirmek; dış müşterilerin algılamalarını tahmin etmek amacıyla kullandığı iç göstergelerdir. Müşterilere ilişkin iç performans göstergeleri, kurumun amacına bağlı olarak aşağıdaki konuları içerebilir:

- **Genel İmaj**

Alınan ödül ve unvanların sayısı, ödüllere aday gösterilme, basında yer alma, İdari denetim ve teftişlerde okulun öğrenci ve velilere sağladığı hizmetleri doğrulayan, öven, eleştiren raporlar

- **Ürün ve Hizmetler**

Rekabet gücü, kusur, şikayetler, öğrenci disiplin ve devam durum oranları, öğrenci kayıt kabulde talep ve yerleşme durumları, öğrencilerin akademik başarıları sonucunda aldıkları ödüller (takdir, teşekkür vs.),devamsızlıktan sınıf tekrarına kalan öğrenci sayıları, başarısızlıktan sınıf tekrarına kalan öğrenci sayıları, sorumlu geçen veya ek sınavla geçen öğrenci sayıları, okuldan ayrılan veya uzaklaştırılan öğrenci sayıları, sınıfını doğrudan geçen öğrenci sayıları, sağlık kuruluşlarına sevk alan öğrenci sayıları, rapor alan, okulda kaza geçiren öğrenci sayıları

- **Satış ve satış sonrası destek**

Eğitim talebi, şikayetlerin ele alınması, yanıt verme oranı, bir üst öğrenim kurumuna yerleştirilen öğrenci sayıları, mezuniyet sonrası işe yerleştirilen öğrenci sayıları (meslekî eğitim kurumları için)

- **Müşteri bağlılığı**

İlişkinin sürekliliği, etkin öneriler, talebin sıklığı/değeri, ömür değeri, şikayet ve övgülerin sayısı, kazanılan veya kaybedilen işler, müşteriye elde tutma, öğrenci ve velilere yönelik düzenlenen sosyal, kültürel, sportif faaliyet sayıları ve bu faaliyetlere katılım oranı, okul-aile işbirliğinin sonucu kuruma katkı sağlayan kurum ve kişiler, öğrenci ve velilerin memnuniyet anketlerine cevap verme oranları, iyileştirme çalışmalarına (gönüllü) katılım sayıları¹⁷⁶

2.2.4.7. Çalışanlarla İlgili Sonuçlar

Kurum, çalışanları ile ilgili olarak ne gibi sonuçlar elde etmektedir

7a. Algılama ölçümleri

Bu ölçümler çalışanların kurum hakkındaki algılamalarına ilişkin çalışanların memnuniyeti anketleri, odak grupları, görüşmeler, sistematik performans değerlendirmeleri gibi

¹⁷⁶ T.C. İstanbul Valiliği Milli Eğitim Müdürlüğü; “TKY Uygulamaları Özendirme ve Ödüllendirme Klavuzu”, Haziran 2005

yöntemlerle elde edilen verilerdir. Çalışanların algılamalarına ilişkin ölçümler, kurumun amacına bağlı olarak aşağıdaki konuları içerebilir:

- **Motivasyon**

Kariyer geliştirme, iletişim, yetkelendirme, fırsat eşitliği, kararlara katılım, liderlik, öğrenme ve başarıma fırsatı, tanıma, hedef belirleme ve performansın değerlendirilmesi, okulun değerleri, misyonu, vizyonu, politika ve stratejisi, eğitim ve geliştirme, takdir ve ödüllendirme, okuldaki araç-gereç.

- **Tatmin**

Okulun yönetilmesi, istihdam koşulları, çalışanlara sağlanan tesis ve hizmetler, sağlık ve güvenlik koşulları, iş güvencesi, ücret ve ücret dışı ödemeler, çalışma arkadaşları ile ilişkiler, değişimin yönetimi, okulun çevre politikası ve çevre üzerindeki etkisi, okulun yerel ve genel toplum üzerindeki rolü, çalışma ortamı, çalışanların idari işlerinde doğruluk ve duyarlılık, şikayet ve isteklerin yanıtlanma hızı

7b. Performans Göstergeleri

Bu göstergeler kurumun, çalışanlarının performansını izlemek, anlamak, tahmin etmek ve iyileştirmek; algılamalarını tahmin etmek amacıyla kullandığı iç göstergelerdir. Çalışanlara ilişkin iç performans göstergeleri, kurumun amacına bağlı olarak aşağıdaki konuları içerebilir:

- **Başarılar**

Yetkinlik gereksinimleri ile mevcut yetkinlik düzeylerinin karşılaştırılması, üretkenlik, hedeflere ulaşmak amacıyla yapılan eğitim ve geliştirme çabalarının başarı oranları, lisans tamamlayan, yüksek lisans ve doktora yapanlar

- **Motivasyon ve katılım**

İyileştirme ekiplerine katılım, öneri sistemlerine katılım, eğitim ve gelişme düzeyleri, ekip çalışmasının ölçülebilir yararları, bireylerin ve ekiplerin tanınması, çalışanların memnuniyeti anketlerine yanıt verme oranları, öğretmen ve idarecilerle yapılan toplantılar ve katılım durumu

- **Tatmin**

Devamsızlık ve rapor, hastalık oranları, iş kazaları düzeyi, şikayetler, işe alma eğilimleri, personel devir oranları, grevler, ücret dışı haklardan yararlanma, çalışanların teftiş, sicil ve ceza durumları, idari denetim veya teftişlerde okulun çalışanlarına sağladığı hizmetleri doğrulayan, öven veya eleştiren raporlar, çalışana sağlanan ücret dışı hizmetler (kreş, servis, gezi, ve diğer her türlü sosyal, kültürel ve sportif etkinlikler)

- **Kurum tarafından çalışanlara sağlanan hizmetler**

Çalışanların idari işlerinde doğruluk ve duyarlılık, iletişim etkinliği, isteklerin yanıtlanma hızı, eğitimin değerlendirilmesi, yöneticilerin (kursiyer olarak) katıldıkları yıllık kişi başına alınan hizmetiçi eğitim saati (okul/kurum içi ve okul/kurum dışı), yöneticilerin (eğitici olarak) katıldıkları hizmetiçi eğitim (okul/kurum içi ve okul/kurum dışı) faaliyetleri, çalışanların katıldıkları yıllık kişi başına alınan hizmetiçi eğitim saati (okul/kurum içi ve okul/kurum dışı)¹⁷⁷

2.2.4.8. Toplumla İlgili Sonuçlar

Kurum, içinde bulunduğu toplumla (yerel, ulusal veya uluslararası) ilişkili olarak ne gibi sonuçlar elde etmektedir.

8a. Algılama Ölçümleri

Bu ölçümler toplumun kurum hakkındaki algılamalarına ait anketler, raporlar, kamuoyuna açık toplantılar, toplum örgütleri ve devlet yetkilileri gibi kaynaklardan elde edilen verilerdir. Toplum algılamasına ilişkin ölçümler, kuruluşun amacına bağlı olarak aşağıdaki konuları içerebilir.

- **Toplumsal sorumluluk sahibi bir kurum olarak**

Toplum açısından gerekli bilgilerin açıklanması, fırsat eşitliği uygulamaları, yerel ve ulusal ekonomi üzerindeki etkiler, ilgili yetkililerle ilişkiler, etik davranış

- **Faaliyetlerini yürüttüğü yerdeki topluma katılım**

Eğitim ve öğretim faaliyetlerine katılım, sağlık ve refah konularına destek, spor ve eğlence faaliyetlerine destek, gönüllü çalışmalar ve hayır işleri

- Kurumun faaliyetleri veya ürün ömrü süresince ortaya çıkan rahatsızlık ve zararların azaltılması ve önlenmesine yönelik çalışmalar
- Sağlığa ilişkin riskler ve kazalar
- Gürültü ve koku
- Tehlikeler (güvenlik)
- Kirlilik ve zehir atıkları
- Kaynakların korunması ve sürekliliğini destekleyen çalışmaların raporlanması
- Taşıma biçiminin seçimi
- Ekolojik etki
- Atıkların ve ambalajların azaltılması ya da kaldırılması

¹⁷⁷ T.C. İstanbul Valiliği Milli Eğitim Müdürlüğü; “TKY Uygulamaları Özendirme ve Ödüllendirme Klavuzu”, Haziran 2005

- Hammadde ve diğer girdilerin ikamesi
- Gaz, su, elektrik, yeni ve dönüşümlü malzemeler gibi yardımcı kaynakların kullanılması

8b. Performans Göstergeleri

Bu göstergeler kurumun kendi performansını izlemek, anlamak, tahmin etmek ve iyileştirmek; toplumun kuruluşa ilişkin algılamalarını tahmin etmek amacıyla kullandığı iç göstergelerdir. Topluma ilişkin iç performans göstergeleri 8a'da sıralanan konuların yanı sıra kurumun amacına bağlı olarak, aşağıdaki konuları da içerebilir.

- İstihdam düzeylerindeki değişikliklerin ele alınması
- Basında yer alma
- Yetkili ve resmi kurumlarda ilişkiler: Belgelendirme, onay ve izinler, planlama
- Kazanılan unvan ve ödüller¹⁷⁸

2.2.4.9. Temel Performans Sonuçları

Kurum, planlanmış olan performansıyla ilgili olarak ne gibi sonuçlar elde etmektedir. Temel performans sonuçları kriteri kapsamında aşağıdaki iki alt kriter göz önünde bulundurulmalıdır: Kurumun amaç ve hedeflerine bağlı olarak, Temel Performans Çıktıları (9a) kapsamında verilmiş olan bazı ölçümleri Temel Performans Göstergeleri (9b) kapsamında değerlendirilebilir ya da tersi bir durum söz konusu olabilir.

9a. Temel Performans Çıktıları

Kurumun amaç ve hedefleriyle doğrudan bağlantılı bu ölçümler kurum tarafından planlanmış olan temel sonuçlar olup, aşağıdaki konuları içerebilir:

• Finansal sonuçlar

Gelir gider dengesi, gelir artışı, hisse fiyatları, kar payları, brüt kar marjları, net kar, satışlar, bütçenin gerçekleştirilme düzeyi, verimlilik, tasarruf, okulun nakdi ve ayni giderleri

• Finansal olmayan sonuçlar

Pazar payı, pazara sunma süresi, iş hacimleri (satış miktarı gibi büyüklükler), başarı oranları

9b. Temel Performans Göstergeleri

Bu göstergeler kurumun temel performansına ilişkin olası çıktıları izlemek, değerlendirmek, tahmin etmek ve iyileştirmek amacıyla kullanılan operasyonel göstergelerdir. Temel performans göstergeleri kurumun amaç, hedef ve süreçleriyle ilişkili şu konuları içerir:

¹⁷⁸ T.C. İstanbul Valiliği Millî Eğitim Müdürlüğü; “TKY Uygulamaları Özendirme ve Ödüllendirme Klavuzu”, Haziran 2005

- **Süreçler**

Performans, yayılım, değerlendirmeler, yenilikler, iyileştirmeler, çevrim süreleri, hata oranları, olgunluk, üretkenlik, pazara sunma süreleri, okulun sınıf ve her bir ders için başarı düzeyleri, çeşitli yarışmalarda alınan sonuçlar, okulda üretilen projeler, yayınlar, yeni süreç tasarımı.

- **Dış kaynaklar (işbirlikleri dahil)**

Tedarikçi performansı, tedarikçi fiyatı, işbirliklerinin sayısı ve yarattığı katma değer, işbirliği yapılan kurumların ürettiği yenilikçi ürün ve hizmet çözümlerinin sayısı ve yarattığı katma değer, işbirliği yapılan kurumlarla ortak yürütülen iyileştirmelerin sayısı ve yarattığı katma değer, işbirliği yapılan kurumların katkılarının tanınması, bağlı kurumlar dışında işbirliği ile yapılan seminer, toplantı, konferanslar ve eğitimler, okulun diğer okullarla ve çevre ile olan ilişkileri, paylaşımı, çevreye duyarlılık ve doğal ortamın korunması, doğal kaynakların korunması

- **Finansal**

Nakit akışı, bilanço, amortisman, bakım gideri, öz sermaye getirisi, net aktif getirisi, kredi notu

- **Binalar, donanım ve malzemeler**

Hata oranları, stok devir hızı, yardımcı kaynakların tüketimi, yararlanma, bina, donanım ve malzemelerin kullanımındaki etkililik ve verimlilik, laboratuvar, ışık, atölye, kütüphane, bilgi işlem ve bilgi teknolojilerinden yararlanma

- **Teknoloji**

Yenilik oranı, entelektüel mülkiyetin değeri, patent sayısı, kullanım hakları

- **Bilgi ve bilgi birikimi**

Erişilebilirlik, bütünsellik, uygunluk, zamanında hazır olma, bilginin paylaşılması ve kullanımı, entelektüel birikimin değeri¹⁷⁹

¹⁷⁹ T.C. İstanbul Valiliği Milli Eğitim Müdürlüğü; “TKY Uygulamaları Özendirme ve Ödüllendirme Klavuzu”, Haziran 2005

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

AVRUPA KALİTE YÖNETİMİ VAKFI MÜKEMMELLİK MODELİ'NİN BURSA TOPHANE ANADOLU TEKNİK LİSE VE ENDÜSTRİ MESLEK LİSESİ'NE UYGULANABİLİRLİĞİ

3.1.UYGULAMANIN AMACI

Eğitim örgütlerinde bu modelin daha kolay uygulanabilir olacağı düşünüldüğü halde ülkemizde uygulama örnekleri pek görülmemektedir. Uygulamanın amacı; EFQM alanında çalışma yapacakları, eğitim konusu ile ilgilenenleri ve eğitim sektöründe çalışanları konu hakkında biraz daha bilgilendirmek ve çalışmalarına yardımcı olabilmek ve Bursa Tophane Anadolu Teknik Lise Ve Endüstri Meslek Lisesi'nin uygulama çalışmalarını inceleyerek ulaşılan başarılı sonuçları ortaya koymaktır.

3.2.UYGULAMANIN YÖNTEMİ

Uygulama bölümünde, İstatistiksel çalışma ve tanıtıcı araştırma teknikleri; veri toplama teknikleri olarak da anket ve yüzyüze görüşme uygulamaları kullanılmıştır.

Uygulamada geçen şekil, tablo ve grafiklerin tümü Bursa Tophane Anadolu Teknik Lise Ve Endüstri Meslek Lisesi 2005 yılı özdeğerlendirme raporundan alınmıştır.

Okulun yönetim kadrosuna Toplam Kalite Yönetimi Olgunluk Aşaması anketi uygulanmış, verdikleri cevaplar değerlendirilmiş olup anket cevapları mükemmellik modeli kriterleri bazında tablo 11'de sunulmaktadır.

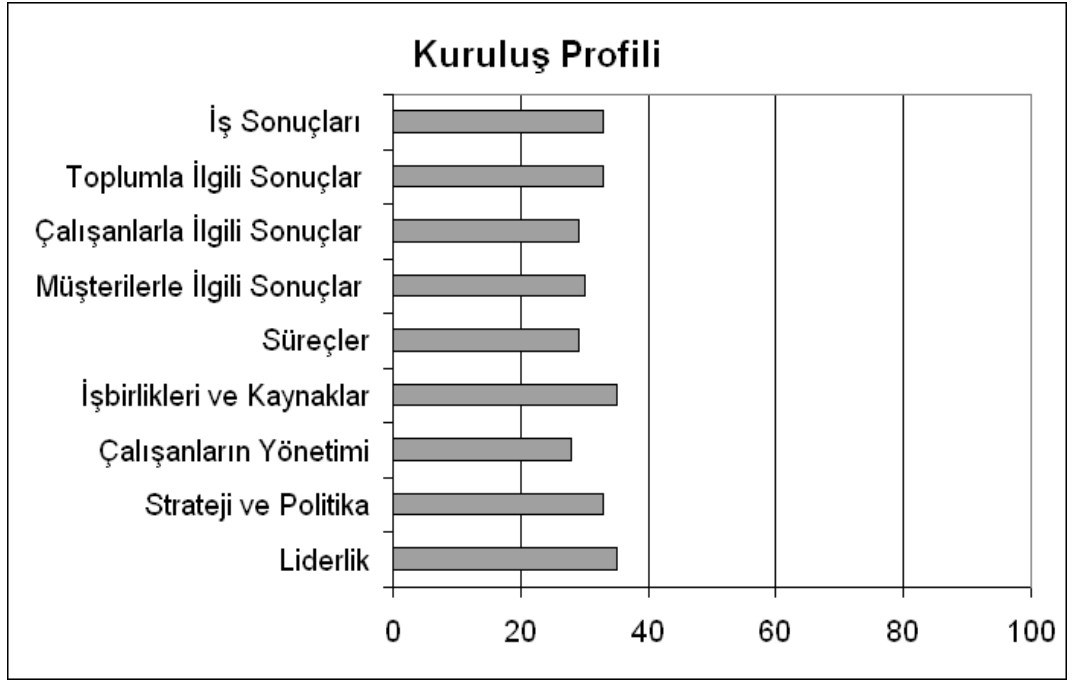
Olgunluk aşaması anketinin değerlendirilmesi sonucunda; Toplam Kalite Yönetimi uygulamaları bakımından kuruluşun "BAŞLAMISŞ VE İLERLEME KAYDETMİŞŞ" seviyesinde olduğu görülmektedir.

Tablo 11: Toplam Puan Özet Tablosu

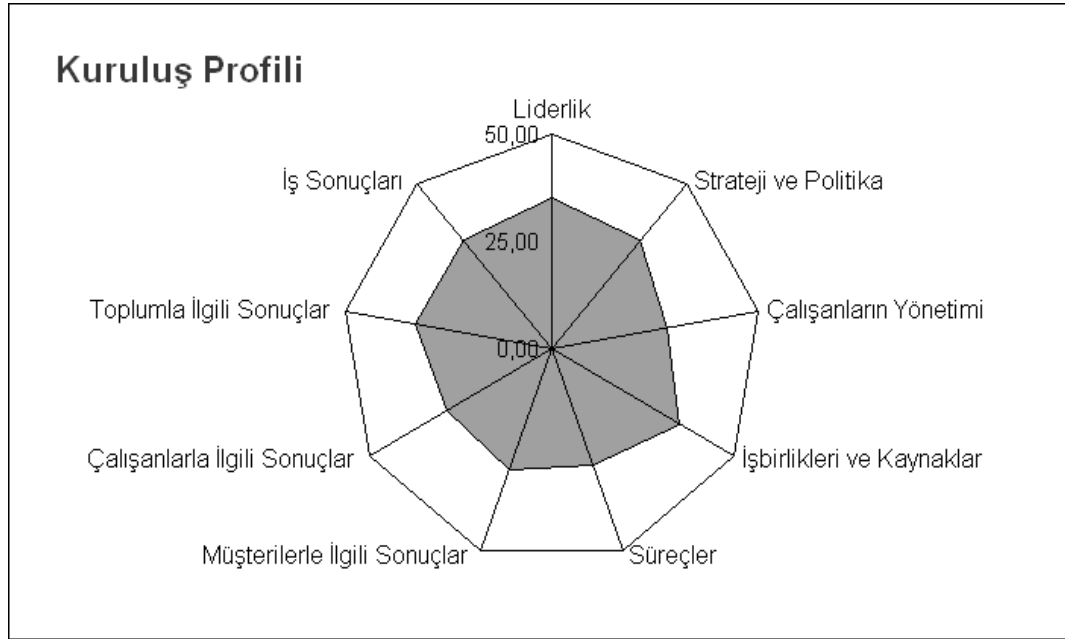
Toplam Puan Özet Tablosu

BURSA TOPHANE ANADOLU TEKNİK LİSE ve ENDÜSTRİ MESLEK LİSESİ			
Liderlik	35,00	Toplam Puan:	300 - 350
Strateji ve Politika	33,00		
Çalışanların Yönetimi	28,00		
İşbirlikleri ve Kaynaklar	35,00		
Süreçler	29,00		
Müşterilerle İlgili Sonuçlar	30,00		
Çalışanlarla İlgili Sonuçlar	29,00		
Toplumla İlgili Sonuçlar	33,00		
İş Sonuçları	33,00		

Tablo 12: Kuruluş Profili (a)



Tablo 13: Kuruluş Profili (b)



3.3. OKULUN TARİHÇESİ VE BUGÜNKÜ DURUMU

Tophane Anadolu Teknik Lise/Teknik Lise ve Endüstri Meslek Lisesi, 1868 yılında Hacı İzzet Paşa tarafından “İslahane” adıyla açılmış, az sayıdaki öğrencisine küçük el sanatlarını öğretmekle eğitime başlamıştır. Daha sonra “Hamidiye Sanayi Mektebi” adını almıştır. Birinci Dünya Savaşında orduya yardımcı olmanın onurunu yaşayan okul; Cumhuriyet döneminde ”Bölge Sanat Enstitüsü”, ”Bursa Sanat Enstitüsü”, ”Erkek Sanat Enstitüsü” olarak anılmıştır. Başlangıçta “2. Sanat Enstitüsü“ adı altında açılıp sonradan “Bursa Sanat Enstitüsü “ adı altında okulla birleşen “ Demirtaşpaşa Endüstri Meslek Lisesi ” 1977 yılında ayrılarak bağımsız bir okul durumuna gelmiştir.

1972 yılında çağdaş yapılara kavuşan okul, kısa bir sürede çağın meslek liselerine büyük sorumluluklar yüklenmesi nedeniyle bu yapılara da sığamaz duruma gelmiştir. Her yıl okula başvuruda bulunan ve kayıt edilen öğrenci sayısının arttığı gözlenmektedir.

Okul 29.832m² alan üzerine 15 adet bina içinde 43.602m² kapalı alan ve 12.515m² açık alanda; 1 Müdür, 1 Müdür Baş Yrd. 7 Müdür Yrd., 238 öğretmen, 5 teknisyen, 2 memur, 3 hizmetli, 1 şoför, 18 sözleşmeli personeli ile hizmet vermektedir.

Okulda Bilgisayar, Dokuma, Elektronik, Elektrik, Makine Ressamlığı, Makine Model, Makine, Kalıp, CNC, Plastik İşleme, Tesviye, Metal İşleri, Mobilya ve Dekorasyon, Döküm Bölümleri olmak üzere toplam 14 bölüm bulunmaktadır.

Endüstri Meslek Lisesi	3.308 öğrenci
Teknik Lise	583 öğrenci
Anadolu Teknik/Meslek Lisesi	359 öğrenci
Mesleki Açık Öğretim / Telafi Eğitimi Programı	250 öğrenci
<u>U.Ü. Meslek Yüksek Okulu</u>	<u>750 öğrenci</u>
TOPLAM	5.250 öğrenciye eğitim verilmektedir.

3.3.1. Liderlik

1a. Liderler, kurumun misyon, vizyon, ilke ve değerlerini nasıl oluşturmakta ve bir mükemmellik kültürü doğrultusunda nasıl örnek olmaktadırlar.

Okulda lider; okul müdürü, müdür yardımcıları, bölüm şefleri, zümre başkanları ve üzerinde yönetim görevi bulunan diğer çalışanlar olarak tanımlanmıştır.

Okulda Kalite Yönetimi uygulamaları, okul müdürü Rahmi ÖZYİĞİT'in yönlendirmeleri ile 2001 yılında başlatılmıştır. Okul müdürü ilde verdiği TKY seminerleri ile okulda ve diğer okullarda TKY uygulamalarının hareketlilik kazanmasına vesile olmuştur. Okul Müdürünün katkıları ile tüm personel TKY eğitimi almıştır. 2001 yılında başlanan TKY çalışmaları Okul Gelişimi Yönetimi sürecinde açıklandığı gibi OGYE ile yürütülmektedir. İlk

olarak 2001 yılında oluşturulan stratejik plan 2002 yılında OGYE ile birlikte tüm zümre başkanları, Müdür yardımcılarının da katılımı ile revize edilerek şimdiki halini almıştır. Stratejik planın Misyon Bildirimi, Vizyon Bildirimi, İlkeler ve Stratejik Amaçlar kısmı tüm personelin onayının alınması maksadı ile zümrelere gönderilmiş ve bu süreçten sonra okulun iletişim araçlarından olan panolarda, okul web sayfasında ve okul ağında ilan edilmiştir.

Tablo 14: Okulun vizyon ve misyonu

Vizyonu: Mesleki ve teknik eğitimde ülkemizin en saygın ve tercih edilen kurumu olmaktır.
Misyonu: Öğrencilerimizin sosyal, kültürel ve ekonomik ihtiyaçlarını karşılayacak yeteneklerini geliştirmelerine ortamlar hazırlamak ve günün teknolojisini kullanarak mesleki ve teknik eğitim vermektir.

Okulun misyon–vizyon, kurum kültürü ve stratejik amaçları her yılsonunda tüm paydaşlarının temsil edildiği OGYE tarafından gözden geçirilmektedir.

Liderler misyon, vizyon, değerler ve ilkelerin yaşama geçirilmesinde örnek olurlar ve çalışırlar. Hizmetlerini başarıya taşıyan ilke ve değerleri:

- Atatürk ilke ve inkılâplarını esas almak.
- Öğrenciler bütün çalışmaların odağında amaçlara temel oluştururlar.
- Farklılıkları dikkate alıp, bunun bir zenginlik olduğuna inanmak.
- Değişimi göze almada en büyük destekçi deneyimlerdir.
- Doğru ve etkili bir iletişimin eğitimde başarıyı artıracığına inanmak.
- Öğrencilerin, öğrenmeyi öğrenmelerinin öncelikli olduğuna inanmak.
- Ben yerine biz felsefesini benimsemek.
- Takım çalışmasının başarıya ulaşması için bir yöntem belirleyip, uygulamak.
- Gelişen teknolojiyi takip edip, okula taşımak.
- Mesleğin etik kuralları ve ilkeleri olduğuna inanıp uygulamaya özen göstermek.
- Değişmeyen değişim olduğuna inanmak.

Vizyon, misyon ve değerler bina girişlerine yazılarak, kurul ve zümre toplantılarında gündeme getirilerek, yerel ve ulusal basında gündem oluşturularak ve diğer iletişim araçları (Tablo 38) ile çalışanlara, müşterilere ve diğer paydaşlara iletilmektedir.

Kurumda yeniden yapılandırılma doğrultusunda oluşturulan kalite organizasyon şeması her yıl OGYE tarafından yapılan KGE değerlendirme toplantıları ile gözden geçirilerek yapılan iyileştirme çalışmalarında yeni birim ihtiyaçları doğrultusunda yeni ekipler eklenebilmektedir. KGE liderleri, çalışanların ilgi, istek ve yeteneklerine göre sahiplendirilmiş, bunlara yetki devri yapılmıştır.

Kurumda oluşturulan kalite prosedürü ile birimlerin yapacakları görevler ve liderlerin sorumlulukları belirlenmiştir. Liderler bu çalışmalarda yer alarak yenilikçilik çalışmalarına örnek olmaktadır. Ayrıca liderler öğrenme çalışmalarını desteklemek amacıyla her yıl kurum bütçesinden pay ayırmaktadırlar.

Tablo 15: Liderlerin yer aldığı yenilikçi çalışmalar

<ul style="list-style-type: none"> • Kurumsallaşma • Yeniden yapılanma (misyon, vizyon, kurum kültürü oluşumu) • SYS'nin Kurulması (SWOT analizi, ana stratejilerin, stratejik hedeflerin belirlenmesi) • Süreç Yönetimi • Organizasyonel yapıda değişiklik • Çalışanların katılımını sağlayan öneri ve tanıma sistemlerinin kurulması • Ekip çalışmalarına katılım • Özdeğerlendirme çalışması • UKÖ hazırlık çalışması • TKY'nin yaygınlaştırılması çalışmaları
Tablo 15 - Liderlerin yer aldığı yenilikçi çalışmalar

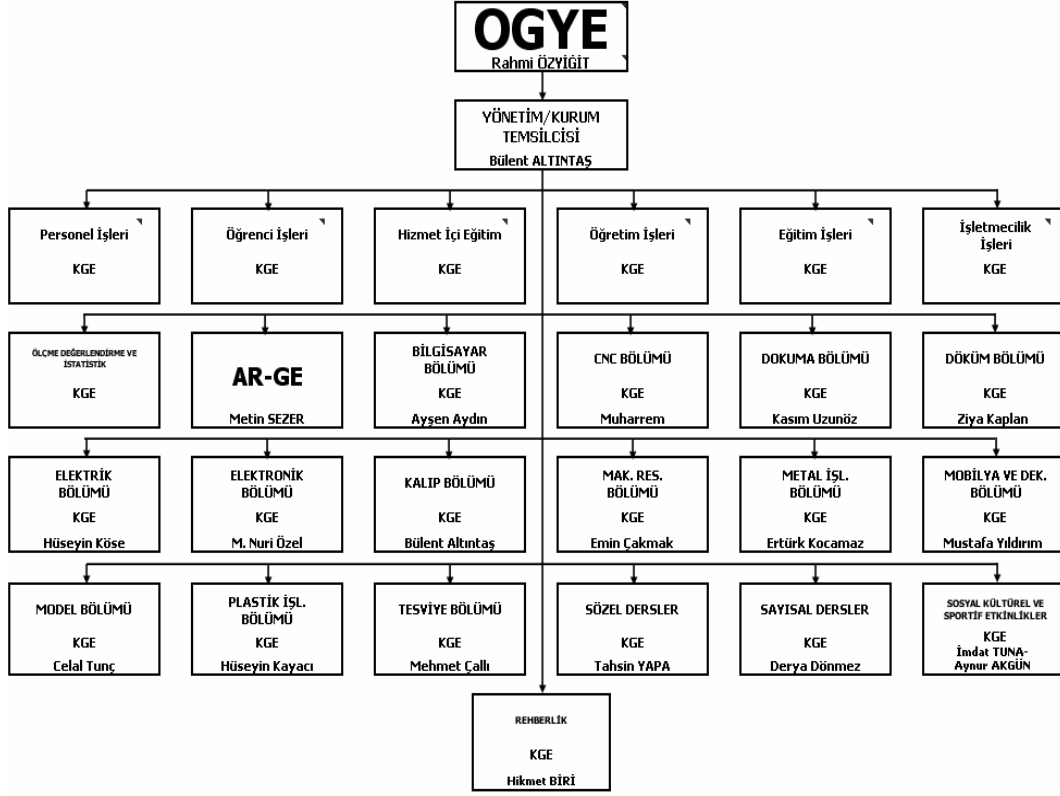
Okulun yönetim ekibi, çeşitli eğitimlere katılarak çalışanların kendi başlarına karar verebilmeleri ve yetkelendirilmeleri konusunda kendilerini geliştirmektedirler.

Tablo 16: Yönetim Ekibinin Aldığı Eğitimler

Eğitimin Adı	Düzenleyen Birim	Yılı
EFQM MM	KalDer	2004
Özdeğerlendirme	KalDer	2004
Toplam Kalite yönetimi	KalDer	
Değerlendirici Yetiştirme Eğitimi	KalDer	2005
Eğitim Yönetimi	HİE	2002
Tersine Mühendislik Uygulamaları	AB projeleri	2005
TS EN ISO 9000 Kuruluş İçi Kalite Tetkiki	TSE	2003
TS EN ISO 9001:2000 Kalite Yönetimi Sistemi	TSE	2003
Çevre Eğitimi	KalDer Çevre Uzmanlık Grubu	2001-2005
Farklı Kişilik Tipleri ve Sınıf Yönetimi	KalDer Eğitimde Uzmanlık Grubu	2003
TKY Bilinçlendirme Eğitimi	MEB	2003
İş Planı	MEGEP	2004-2005
Proje Eğitimi	MEGEP	2004-2005
Takım Çalışması	MEGEP	2004-2005
HİE	MEB	Sürekli
Tablo 16- Yönetim Ekibinin Aldığı Eğitimler		

1b. Liderler kurumun yönetim sisteminin oluşturulması, bu sistemin yaşama geçirilmesi ve sürekli olarak iyileştirilmesi çalışmalarında kişisel olarak nasıl rol almaktadırlar.

Okulda MEB tarafından oluşturulan organizasyonun yanı sıra 2001 yılında kalite organizasyonu da meydana getirilmiş ve bu iki organizasyon yapısı bütünleştirilmiştir. Yeni yapının stratejik, taktik ve işlem seviyeleri belirlenmiştir.



Şekil 22 - OGYE Organizasyon Şeması

Kurumda 2003 yılında Liderler tarafından alınan ISO-9000 eğitimleriyle ilk süreç mantığı oluşturulmuş, talimat ve prosedürler yazılı hale getirilerek süreç sorumluları belirlenmiştir. Oluşturulan süreç yönetimi sistemi OGYE tarafından her yıl en iyi uygulamalarla kıyaslama çalışmaları yapılarak gözden geçirilmekte ve iyileştirme faaliyetleri bu yönde yapılmaktadır. Süreç yönetim sistemi çerçevesinde kurumun süreç sahipleri, çalışanların yetkinlikleri doğrultusunda gönüllülükleri de esas alınarak OGYE tarafından belirlenmiştir. Her yıl, yapılan OGYE toplantılarıyla, süreç sahipleri değerlendirilmektedir.

Okul OGYE başkanlığında Mart-Haziran döneminde, geri bildirim araçlarından da yararlanılarak, özel grup çalışmasıyla kurumun vizyon, misyon, ilke, değer, hedef ve stratejilerini belirler. Stratejik plan her yıl gözden geçirilmekte ve revize edilmektedir. Organizasyon içerisinde TKY' ye göre oluşturulan kurullar ile mevzuat gereği oluşturulan birimler arası yatay ve dikey iletişim olanakları sağlanmakta ve uygulanmaktadır. Kurumda bulunan müdür ve müdür yardımcıları arasındaki görev dağılımı ve süreç sahiplerindeki yetkilendirme bu amaca hizmet etmektedir.

Okulun 5 Yıllık Orta Vadeli Gelişim Planı Eylül ayı ikinci haftası ile Ekim ayı ikinci haftası arasında hazırlanır. Orta Vadeli Gelişim Planı Stratejik planda yer alan Genel Hedefler,

Stratejiler, iyileştirmeye açık alanlar doğrultusunda oluşturulmuş hedefler, faaliyetler, sorumlular ve dayanaklar ile yıllık zaman dağılımını gösterir şekilde özdeğerlendirme sonuçları doğrultusunda kritik iş süreçleri şeklinde gruplandırılarak hazırlanır. Belirtilen plan her yıl özdeğerlendirme sonuçları doğrultusunda gözden geçirilir.

1c. Liderler müşterilerle, işbirliği yapılan kurumlarla ve toplumun temsilcileri ile ilişkileri nasıl yürütmektedirler.

İşbirliği yapılan kuruluşlar ve müşterilerin gereksinim ve beklentileri Tablo 22’de tanımlanan yöntemlerle saptanmakta ve stratejik planlama döneminde yıllık çalışma planlarına yansıtılmaktadır. *Örneğin:* 1998 yılında okulun emekli öğretmenleri, mezunları tarafından kurulan ve okul müdürünün yönetim kurulu üyesi olduğu Bursa Tophane Unesco Gençlik Derneği, Cumalıkızık köyünde toplumun gereksinim ve beklentilerini anlamak amacıyla 2003 yılında anketler yapmıştır. Beklentilerin karşılanması amacıyla 2004 yılında geliştirilen ve 2005 yılında uygulanan “Cumalıkızık Kültür Turizmini Geliştirme Projesi” ile köy halkına Elektrik, Marangozluk, Biçki-Dikiş, Bilgisayar kullanımı ve Pratik İngilizce kursları açılmıştır. Toplam 82.340€ bütçeli proje için Avrupa Birliği fonlarından 74.100€ destek alınmıştır. Derneğin yaptığı tüm faaliyetlerde, eğitim kısmından okul sorumlu olmuş, halkın takdirini kazanmıştır.

Liderler, işbirliklerinin kurulması, yönetilmesi ve hedeflerine ulaştırılması konusunda sorumluluk üstlenmektedir. Ayrıca liderler yurt dışındaki okullarla işbirliği yaparak, her iki okul çalışanları arasında uluslararası dil ve kültür kaynaşmasını sağlamıştır. *Örneğin:* Almanya’da bulunan HANS WILSDORF SCHULE STAATLICHE BERUFSSCHULE Okulu ile yapılan kardeş okul sözleşmesi gereğince her yıl öğrenci değişimi yapılmakta ve beyin fırtınası ile belirlenen 15 öğrencinin 2 öğretmen gözetiminde yurt dışında staj yapması sağlanmaktadır. Bu süreç 20 yıldır devam etmektedir.

Liderler öncülüğünde işbirliği yapılan kurum ve kuruluşlarla ortak iyileştirme çalışmalarında bulunmaktadır. *Örneğin:* İşyerlerinden gelen geri beslemelerle ihtiyaç duyulduğu anlaşılan Bilgisayar Bölümü Meslek Lisesi kısmı için 2003 yılında MEB’e teklif sunulmuş, böylelikle bu bölümün açılması sağlanmıştır.

Liderler, paydaşların okula yaptıkları katkılardan ve çalışmalardan dolayı takdir etmeyi ve ödüllendirmeyi bir prensip haline getirmişlerdir. Bunu bireysel ve ekipsel bazda gerçekleştirmektedirler. *Örneğin:* Okulda ülkemizin yaşadığı deprem sonrası kurulan TEMAK, yaptığı başarılı çalışmalarla Türkiye’deki en başarılı 20 proje içerisine girmiş ve ekip çalışanlarının bu çalışmalarından dolayı ödül almışlardır. Ekip lideri, okul müdürünün bakanlığa teklifi ile maaşla ödüllendirilmiştir. Tüm ekip bireyleri bakanlık tarafından teşekkür belgesi almıştır. Eğitim, seminer ve konferans gibi çeşitli toplantılarla kurumun gelişmesine katkıda

bulunan konuşmacıların tümüne teşekkür plaketi verilmektedir. Bu tür faaliyetlerin 2002 yılından itibaren yapılan ölçümlerde artış gösterdiği görülmektedir. (Tablo 58)

Liderler kalite çalışmalarında edindikleri tecrübe ve deneyimlerini kurum içinde ve dışında da paylaşmakta; çeşitli seminer, konferans, TV programları ve gazetelerde bilgilendirme toplantıları yapmaktadırlar. Yılda iki defa TOPHANE POSTASI ismi ile çıkan ve ücretsiz olarak dağıtılan okul bülteninde liderlerin deneyimlerini okuyucularla paylaşmaları sağlanmaktadır. *Örneğin:*2005 yılı Tophane Postasında kurum temsilcisi Bülent ALTINTAŞ ‘ın 2 sayfa olarak yayınlanan “Okulumuzda Toplam Kalite Çalışmaları” başlıklı yazısı okuyuculara okuldaki toplam kalite anlayışını yansıtmaktadır.

Okulda liderler Avrupa Birliği finansal desteği sonucu STK ile ortak olarak yapılan projelerin tamamında TKY konulu dersler vermişlerdir. *Örneğin:* Elektrik bölümü ve Genç İşadamları derneği ile birlikte yürütülmekte olan Aktif İşgücü Projesi / Endüstri Meslek Lisesi, Meslek Yüksek okulu Elektrik bölümü mezunu işsiz veya işlerini kaybetme riski altındaki 25 yaş grubu gençlere, meslek eğitiminin yanı sıra, okul müdürü TKY eğitimi de vermiştir.

Okul, toplumun gelişimine katkıda bulunacak eğitim, sanat, kültür vb. etkinliklere de katılmaktadır. Çevrenin korunması ve iyileştirilmesi konusunda okulda Yeşili Koruma Kulübü kurulmuştur. Bu ekip okuldaki atıkların ayrıştırılması ve geri dönüşümünü sağlamak amacıyla çeşitli çalışmalar yürütmüş, okulun çeşitli noktalarına geri dönüşüm kutuları koymuştur. Kâğıt, cam, pil geri dönüşümü ile ilgili olarak Osmangazi Belediyesi ile anlaşma sağlanmış ve böylece çevreye sağlanan katkının yanı sıra ülke ekonomisine de katkıda bulunulmuştur.

1d. Liderler kurumun çalışanlarını nasıl motive etmekte, desteklemekte ve tanımaktadırlar.

Liderlerin yıl içerisinde yaptıkları çalışmalar 360 derece değerlendirme sistemi, memnuniyet anketleri, veli toplantıları, öneri sistemine gelen geri bildirimler alınarak değerlendirilir. Bu sonuçlardan elde edilen değerler, hedeflenen değerlerin altında ise liderler HİE KGE ile bağlantı kurarak gerekli iyileştirmeleri yaparlar. (Tablo 16)

1e. Liderler kurumsal değişim ihtiyacını nasıl belirler ve değişime öncülük ederler.

Liderler değişmeyen değişim olduğuna inanmaktadırlar. Her yıl OGYE tarafından yapılan KGE değerlendirme toplantılarında gözden geçirmeler yapılarak yeni birim ihtiyaçları ve yeni ekipler belirlenebilmektedir.

Kurumda çalışanlara ISO-9000 eğitimleri verilerek süreçler hakkında bilgi sahibi olmaları sağlanmış ve süreçler bu doğrultuda sahiplendirilerek yetkelendirilme yapılmıştır.

Yaklaşımların etkinliği her yıl yapılan özdeğerlendirme raporları, OGYE toplantıları, ÇMA, VMA, ÖMA, İMA en iyi örneklerle yapılan kıyaslama çalışmaları ve süreç

performanslarının ölçüm sonuçları ile “sürekli iyileştirme” stratejik amaçlar doğrultusunda düzenli olarak gözden geçirilmekte ve iyileştirilmeler yapılmaktadır.

İlkelerin hayata geçirilme ve algılanma ölçütleri, her yıl paydaşlara uygulanan memnuniyet anketleri ile yapılmakta, sonuçlar değerlendirilerek iyileştirmeye açık alanlar tespit edilmektedir. *Örneğin*; 2003 yılında yapılan Müşteri Memnuniyet Anketi’nde çıkan sonuçlarda iletişim algılanması yeterli görülmemiştir. “Doğru ve etkili bir iletişimin eğitimde başarımızı artıracığına inanırız” ilkesi ışığında açık kapı günleri belirlenip, hayata geçirilmiş ve bunun sonucunda paydaşlar ile iletişimin arttığı gözlenmiştir. (Grafik 46)

İlkelerin yaşama geçirilmesinde, en iyi örnek uygulamalarından başarı ödülü alan Eskişehir Şehit Ali Gaffar Okkan İÖO ve İstanbul Kadıköy Anadolu Lisesi ile kıyaslama yapılarak liderlerin değerlendirilmesinde yeni yöntemlerin belirlenmesi sağlanmıştır.

3.3.2. Politika ve Strateji

2a. Politika ve strateji, paydaşların mevcut ortamdaki ve gelecekteki gereksinim ve beklentilerini nasıl temel almaktadır.

Okulda mevcut durumun analizi, Stratejik Plan sürecinde gerçekleştirilir. OGYE sürecinde 2002 yılına kadar okulun mevcut durumunun algılanmasında ihtiyaç analizleri anketleri kullanılmıştır. 2003 yılına kadar bu süreç EARGED in hazırladığı Okul Gelişim Modeli kılavuzunda verilen araçlarla yapılırken bu tarihten sonra Stratejik plan süreci DPT Kamu kurumları Stratejik Plan kılavuzundan da yararlanılarak genişletilmiştir. Stratejik Plan sürecinde Durum Analizi yapılarak geniş bir alandan veri toplanmakta ve bu veriler okulun gelişim planlarının kaynağını oluşturmaktadır. 2004–2005 öğretim yılından itibaren Bakanlığın da kabul ettiği gibi Avrupa Kalite Yönetimi Vakfının (EFQM) mükemmellik modeli kullanılmaya başlanmıştır.

Okulun pazar bilgilerinin oluşturulmasında, müşteriler olarak değerlendirilen aynı zamanda paydaşlar olan öğrencilerle ilgili verilen eğitim ve öğretim hizmetlerinin değerlendirilmesi, benzer hizmetleri sunan eğitim kurumlarının faaliyetlerinin izlenmesiyle yapılmaktadır. Pazarın yapısı Tablo 20’de belirtilmiştir.

İlköğretimi bitiren öğrenciler liselere kayıt olmakla yükümlü olup, ilde faaliyet gösteren ilköğretim okulları öncelikli potansiyel pazarı oluşturmaktadır. Okula önkayıt ve kesin kayıt yaptıran öğrencilerin geldikleri ilköğretim okulları yıllara göre ve kümülatif olarak takip edilmektedir.

2002 yılından itibaren pazar gelişimi amacıyla uygulanan ve 2003 yılında prosedür ve talimatı yazılarak, sistem haline getirilen “TANITIM ve BAŞARI EL ELE” yöntemi ile ilçedeki

tüm ilköğretim okullarında bilgilendirme ve tanıtım çalışması başlatılmış ve pazar payının arttığı gözlenmiştir.

Tablo 17: DPT Stratejik Planlama Kılavuzu

<ul style="list-style-type: none"> Plan ve Programlar GZFT Analizi Piyasa Analizi Hedef Kitle/İlgili Tarafların Belirlenmesi 	DURUM ANALİZİ	NEREDEYİZ?
<ul style="list-style-type: none"> Kuruluşun var oluş gerekçesi Temel İlkeler 	MİSYON VE İLKELELER	NEREYE ULAŞMAK İSTİYORUZ?
<ul style="list-style-type: none"> Arzu edilen gelecek 	VİZYON	
<ul style="list-style-type: none"> Orta vadede ulaşılacak amaçlar Spesifik, somut ve ölçülebilir hedefler 	STRATEJİK AMAÇLAR VE HEDEFLER	GİTMEK İSTEDİĞİMİZ YERE NASIL ULAŞABİLİRİZ?
<ul style="list-style-type: none"> Amaç ve hedeflere ulaşma yöntemleri Detaylı iş planları Maliyetlendirme 	FAALİYETLER VE PROJELER	
<ul style="list-style-type: none"> Raporlama Karşılaştırma 	İZLEME	BAŞARIMIZI NASIL TAKİP EDER VE DEĞERLENDİRİRİZ?
<ul style="list-style-type: none"> Geri besleme Ölçme yöntemlerinin belirlenmesi Performans göstergeleri Performans Yönetimi 	DEĞERLENDİRME VE PERFORMANS ÖLÇÜMÜ	
Tablo 17 – DPT Stratejik Planlama Kılavuzu		

Tablo 18: “Tanıtım Başarı El Ele” Faaliyetleri

KİM Yapıyor?	NE Yapıyor?	KİME Yapıyor?
Bölüm Şefleri	Bölüm Tanıtım Toplantıları	Osmangazi İlçe Milli Eğitim Müdürlüğüne bağlı İlköğretim Okulları
Müdür Yardımcıları	Okul Tanıtım Toplantıları	Osmangazi Milli Eğitim Müdürlüğüne bağlı İlköğretim Okulları
İlköğretim Okulları	Tophane EML' ye geziler	Osmangazi Milli Eğitim Müdürlüğüne bağlı İlköğretim Okulları
Tablo 18 – “Tanıtım Başarı El Ele” Faaliyetleri		

Resmi, ulusal ve yerel yayınların düzenli olarak takibi yapılmakta, ülkemizdeki ve dünyadaki mesleki ve teknik eğitim, bilim, teknoloji, sosyokültürel gelişmeler izlenerek okulun mevcut durumdaki ve gelecekte içinde yer alacağı pazar bilgilerinin oluşturulmasında bilgi kanalları çalışma planlarına yansıtılmaktadır.

Tablo 19: Bilgi Kanalları

Meslek Odaları Toplantıları	KARDEŞ Okul Faaliyetleri (KLUMBACH)
Meslek Okulları İnternet Web Sayfaları	Kalkınma Planları
Olay Gazetesi	AB Projeleri
Bursa Kent Gazetesi	Ulusal Ajans
KalDer e-bülteni	Devlet Planlama Teşkilatı
Tebliğler Dergisi	Bilim ve Teknik Dergisi
Resmi Gazete	
Tablo 19 – Bilgi Kanalları	

Tablo 20: Pazar Verileri Değerlendirme Tablosu

BİLGİ	KAYNAK	DEĞERLENDİRME
Öğrenci Kayıt Oranları	Bilgi İşlem Merkezi	OGYE Toplantısı
Asil Kayıt Yapılan Öğrencilerin Diploma Notları Durumu	Bilgi İşlem Merkezi	Bölüm Şefleri Toplantısı
Mezuniyet Sonrası İstihdam Oranları	Bölüm Şefleri ve İlgili Müdür Yardımcısı	Bölüm Zümre Toplantısı
Meslek Odaları	Koordinatör Müdür Yardımcısı ve İlgili Bölüm Şefleri	Bölüm Şefleri Toplantısı
Öğrencilerin aile sosyo-ekonomik durumları	Okul Aile Birliği ve ilgili Müdür Yardımcısı	Bölüm Şefleri Toplantısı
Eğitsel Kol Faaliyetleri Durumu	İlgili Müdür Yardımcısı	Eğitsel Kol Toplantısı
Demografik Göstergeler	Bilgi İşlem Merkezi	Müdür Yardımcıları Toplantıları
Üniversiteye Yerleşme Oranları	ÖSYM	Öğretmenler Kurul Toplantısı
Rakiplerin Faaliyetleri	Fuarlar ÖSS sonuçları	Bölüm Zümre Toplantısı
Yüksekokula Sınavsız Geçiş Oranları	ÖSYM	Öğretmenler Kurul Toplantısı
Teknolojik Gelişmeler	İnternet Mesleki ve Teknik Eğitim Fuarları	ARGE
Çevre incelemesi	Çevre grubu	Gözlem görüşme
Yakın çevre beklentileri	Yakın çevre ihtiyaç beklenti algılamasının belirlenmesi ve karşılanması alt süreci	Anket, görüşme
Veli toplantıları	Öğretmenler	Toplantı
Veli görüşme saatleri	Öğretmenler	Görüşme
Okul aile birliği	Müdür yardımcısı	Toplantı
Sınıf aile birliği temsilcileri	Müdür yardımcısı	Toplantı
Müşteri memnuniyet anketleri	Müşteri memnuniyeti anketlerinin yönetilmesi detay süreci	Anket
Öneri değerlendirme	Öneri değerlendirme alt süreci	Anket
Muhtarlık	Müdür Yardımcısı	Görüşme ve yazılı
Öğrenci ve veli tanıma formları	Sınıf Rehber Öğretmenleri	Yazılı
Üst Öğrenim Kurumları ve Üniversiteler	Dolaylı müşteri ilişkilerinin yürütülmesi alt süreci	Görüşme
Özdeğerlendirme	Özdeğerlendirme süreci (Kriter Ekipleri)	Anket,görüşme, döküman analizi.
İnternet	Liderler	Araştırma
Rakipler(ilköğretim okulları) karşılaştırma-kıyaslama	Okul yönetimi	Yazılı

Tablo 20 – Pazar Verileri Değerlendirme Tablosu

Ana müşterilerden biri olan sanayi kuruluşları ile ilgili niteliksel bilgiler (iş kolu, çalışan sayısı, yerleşim bölgesi, kapasitesi, vb); işletmenin okula, öğrenci istek başvurusu sırasında hazırlanan “Firma Bilgi Formu” ile elde edilmektedir.

AB projeleri hazırlanması konusunda meslek odaları ile işbirliği yapılarak tablo 21’deki projeler hayata geçirilmiştir.

Resmi kurum ve kuruluşlar tarafından yapılan görevlendirmeler kapsamında, okula ilçenin 1. bölge koordinatörlük görevi verilmiştir.

Okul çalışanlarının toplantılar, eğitimler, seminerler, konferanslar ve kongreler ile yurtiçi ve yurtdışındaki çeşitli araştırma, inceleme gezilerine, mesleki eğitim fuarlarına katılımları sonunda hazırladıkları raporları, üst yönetim tarafından değerlendirilmektedir.

Öğrenme faaliyetleri liderler tarafından özendirilmekte ve öğrenme faaliyetlerinden elde edilen veriler okulun gelişimi doğrultusunda değerlendirilmektedir. *Örneğin;* 2002 yılı Mesleki ve Teknik Eğitim Fuarına katılan bilgisayar bölümü öğretmenleri bilgi sistemlerinin yönetimi konusundaki öğrenme faaliyetini, OGYE stratejik planlama çerçevesinde değerlendirerek, okulun tüm birimlerinde fiber optik kablolama sisteminin geliştirilmesini 2003 yılı çalışma hedefleri arasına almış ve uygulamıştır.

Tablo 21: Sivil ve kamu kurumları ile işbirliği sonucu gerçekleştirilen projeler

	Faaliyetin Adı	Hibe Miktarı
Leonardo Da Vinci	Bilgisayar destekli tasarım üretim eğitimi (Tersine Mühendislik Projesi)	9.000€
	Eğitimci Değişimi Projesi (Elektronik eğt.)	9.000€
	Öğrenci değişimli staj	17.920€
İş-Kur projeleri	Dokuma Kumaş Desinatörlük Kursu Projesi	98.000€
	İleri Otomasyon Kursu 1	46.540€
	İleri Otomasyon Kursu 2	45.796€
	Cumalıkızık Kültür Turizmini Geliştirme Projesi	82.342€

Tablo 21 – Sivil ve kamu kurumları ile işbirliği sonucu gerçekleştirilen projeler

2001 yılında, hizmet çeşitleri benzerliği dikkate alınarak ülkemizdeki diğer meslek liseleri ile hizmetleri arasında kıyaslama çalışması başlatılmıştır. Meslek liselerinin öğrenci ve çalışan sayısı dikkate alınarak, öğrenciye sunulan eğitim ve öğretim hizmetleri ve performanslarını kıyaslamak açısından ülkemizdeki diğer meslek liseleri ile “İstihdam Veri Havuzu” oluşumu çalışması başlatılmıştır. Bu çalışma sonunda istihdam oranları belirlenerek, performanslarını değerlendirmeleri ve gelişim için bir iyileştirme fırsatı olarak kullanmaları hedeflenmektedir. Sınıfında en iyi örnek okul olarak kabul edilen ulusal ve/veya uluslararası kalite ödülü almış olan okullar izlenerek, sistemlerin oluşturulmasında örnek teşkil etmektedirler.

Okulun kendisiyle ilgili tüm yasal mevzuatları ve yönetmelikleri 1739 sayılı MEB prosedüründe tanımlanmıştır. Resmi Gazete abone yöntemi kullanılarak kanunlar, mevzuatlar ve yönetmelikler izlenmektedir. MEB tarafından yayınlanan belgeler www.meb.gov.tr adresinden de tüm çalışanlar tarafından aktif olarak izlenmektedir.

Ülkemizde ve ilimizde gelişen çevresel etkiler izlenmekte ve elde edilen veriler stratejik planının oluşumunda değerlendirilmektedir. *Örneğin;* İlimizdeki en büyük çevre sorunları;

Cargill, Doğalgaz Çevrim Santrali, Sanayi atıkları olarak değerlendirilmektedir. Toplumun bilinçlendirilmesi ve doğal zenginliğin korunması amacıyla okul ile Doğa Derneği ortaklığında “Doğayı ve Çevreyi Koruma” Projesi hazırlanmıştır. (AB/Merkezi Finans ve İhale Birimi/50.000€)

Bilgi çağında, hizmetin kalitesini arttırmaya yönelik teknoloji takip edilmekte ve stratejilere girdi sağlamaktadır. Teknolojik gelişim, hizmet verirken kullanılan (donanım ve yazılım sistemleri, web sayfamız, fotokopi, tarayıcı, vb.) destek araçlar gelişmelerin takibi ile yapılmakta ve yeni sistemlerin kuruluşa adaptasyonu sağlanmaktadır. *Örneğin;* Okullara manuel olarak faxla giden duyuruların, fax modem kanalıyla gönderilmesi sayesinde hem zamandan hem de işgücünden tasarruf sağlanmıştır. Bilsa programlarının kullanılması öğrenci işlemlerinde ve öğrenci bilgilerine ulaşmada hız kazandırmıştır.

Ayrıca paydaşların gereksinim ve beklentileri doğrultusunda bilgi içerikli teknoloji transferleri yapılmakta ve çalışma planlarında yer almaktadır.

UZAK HEDEFİMİZ	VİZYON													
İŞİMİZ	MİSYON													
SINIRLI KISA RIMİZ	İLKELER													
GENEL HEDEFLER	AMAÇ				AMAÇ				AMAÇ					
1-3 YILLIK HEDEFLER	HEDEF	HEDEF	HEDEF	HEDEF	HEDEF	HEDEF	HEDEF	HEDEF	HEDEF	HEDEF	HEDEF	HEDEF		
YILLIK İŞLER	FAALİYET	FAALİYET	FAALİYET	FAALİYET	FAALİYET	FAALİYET	FAALİYET	FAALİYET	FAALİYET	FAALİYET	FAALİYET	FAALİYET		

Şekil 23: Stratejik İlişki Diyagramı

Örneğin; 2001 yılında okulun sadece bilgisayar bölümünde bilgisayar laboratuvarı mevcut iken kalite çalışmalarının başlaması teknolojik gelişmelerin hızlanmasında büyük rol oynayarak 2002 yılında 5 laboratuvar, 2004 yılında ise 9 bölümde bulunan bilgisayar laboratuvar sayısı, 2005 yılında okulun tamamında aktif olarak kullanılabilir hale gelmiştir.

Öğrencilerin, velilerin, çalışanların, işbirliği yapılan üniversite ve sanayi kuruluşlarının, toplumun gereksinim ve beklentileri tespit edilmekte, elde edilen veriler stratejik planlama faaliyetleri kapsamında dış çevre bilgileri altında (Şekil 23) değerlendirilerek, ana stratejilerin belirlenmesinde girdi olarak kullanılmaktadır.

Çalışanların politika ve stratejilere girdi oluşturacak şekilde beklenti ve gereksinimleri Tablo 23’de verilmiştir.

Tablo 22: Müşterilerden Geri Bildirim Alma Araçları

Yaklaşım	Baş. Yılı/Periyodu	İçerik
İlçe Milli Eğitim Toplantıları	2003/Ayda 1	Mesleki eğitim sektörü sorunları, ihtiyaç ve beklentilerinin belirlenmesi
İlçe Şefler Toplantıları	2003/Ayda 1 En az 1 kez	Bölümün sorunları, bölümün ihtiyaç ve beklentilerinin belirlenmesi
OGYE	2003/ Şikâyet oldukça	Hizmetlerimizle ilgili memnuniyetsizlik tespiti ile öğrencilerin beklentilerinin karşılanması
REHBERLİK	2003/Yılda 1	Velilerin hizmetlerimizle ilgili okulumuz hakkındaki algılamalarının ve beklentilerinin belirlenmesi
OGYE	2003/Ortalama ayda 8 kez	Okulumuzun hizmetlerinin tanıtımı, ilişkilerin geliştirilmesi, ihtiyaç ve beklentilerin belirlenmesi

Tablo 22 - Müşterilerden Geri Bildirim Alma Araçları

Tablo 23: Çalışanlardan Geri Bildirim Alma Araçları

Yaklaşım	Baş.Yılı/Periyodu	Kapsam	
Bölmülerden görüş alma	2003/Yılda 1	Gelecek dönem iş hedefleri hakkında tüm bölmülerden bilgi alınmaktadır	
Zümrelerden görüş alma	2003/Yılda 1	Gelecek dönem iş hedefleri hakkında tüm zümrelerden bilgi alınmaktadır	
Üst yönetici ile görüşme	2003/Sürekli	Tüm çalışanlar yöneticileri ile görüşerek, beklentilerini dile getirmektedirler.	
Toplantılar	Öğretmenler Kurulu (ÖK)	2003/Yılda 5	Tüm çalışanların katıldığı toplantıda hedeflere ulaşma ve çalışan görüşleri aktarılmaktadır.
	Bölüm Şefleri Toplantıları (BŞT)	2003/Ayda 2	Bölüm sorumlularının katıldığı toplantıda Müdür tarafından bilgilendirme yapılmakta ve çalışan görüşleri aktarılmaktadır.
	Zümre Başkanları Toplantıları (ZBT)	2003/Ayda 2	Zümre sorumlularının katıldığı toplantıda Müdür tarafından bilgilendirme yapılmakta ve çalışan görüşleri aktarılmaktadır.
	Performans Görüşmeleri	2003/ yılda 1	Çalışanlarla görüşmelerde çalışanların beklentileri değerlendirilmektedir.
Anketler (Çalışanların tamamına yöneliktir)	ÇMA	2003/Yılda 1	Çalışanlarımızın kuruluşumuzu algılamaları ve beklentileri belirlenmektedir.
	ÇMA	2003/ Şikâyet oldukça	İletişim araçlarımızla ilgili çalışan algılamalarının ve beklentileri belirlenmektedir
	Sosyal Tesis Algılama	2003/Yılda 1	Sosyal tesisten memnuniyet ölçülmekte ve beklentilerin belirlenmektedir
	ÖK,BŞT,ZBT	2003/Yılda 1	ÖK, BŞT ve ZBT 'lerin etkinliği konusunda çalışan algılamalarının ölçümü yapılmaktadır
Formlar	Eğitim Talebi	2001/Yılda 1	Yeni dönem için tüm çalışanların eğitim ihtiyaçları belirlenmektedir
	Malzeme Talebi	2001/Sürekli	Tüm çalışanların ihtiyaç duyduğu malzeme ve hizmet alımları
Ekip Çalışmaları	2001/Sürekli	Çalışanlar ekip çalışması sırasında beklentilerini dile getirmektedirler	
Çalışan önerileri	2003/Sürekli	Çalışanlar öneri sistemi kapsamında beklentileri dile getirmektedirler.	
Eğitim, seminer, kongre vb. katılım sonrası raporlama	2003/Sürekli	Çalışanlarımızın öğrenme faaliyetlerinden elde ettikleri bilgiler	
İşten ayrılan çalışanlardan alınan bildirimler	2003	Ayrılma sebebi	

Tablo 23 - Çalışanlardan Geri Bildirim Alma Araçları

Tablo 24: Diğer Okulların Faaliyetlerinin Takibi

Diğer okulların sundukları eğitim ve öğretim hizmetleri ve yaptıkları faaliyetler Tablo 24’te belirtilen yaklaşımlarla takip edilmekte ve yılsonunda “Müşteri İlişkilerinin Yönetilmesi” süreci kapsamında yapılan SWOT analizi ile değerlendirilmektedir.

Tablo 25: Paydaşların Gereksinim Ve Beklentilerinin Dengelenmesi

Amaç ve Hedefler	Yapılan faaliyet	Paydaşımız
İletişim kanallarının geliştirilmesi	-Personel İşleri Sürecinin Geliştirilmesi, -Kariyer Planlarının yapılması -Eğitimlerin gerçekleştirilmesi	-Çalışanlar
Sosyal kültürel faaliyetlerimizin etkinliğini artırarak öğrencilerimizin kişisel gelişimleri ve iletişim becerilerini artırmak	-Yılsonu şenliği -Geziler -Mezuniyet balosu	- Öğrenci - VELİ
Çevrenin Korunması ve Geliştirilmesi	Çevre bilincinin yaygınlaştırılması konusunda eğitimler ve etkinlikler düzenlemek	-Müşteriler -Sivil Toplum Kuruluşları -Çalışanlar -İşbirlikçiler
Günün teknolojik eğitim araç-gereçlerini ve bilimsel öğretim metotlarını kullanarak mesleki ve teknik eğitim kalitemizi artırmak.	-Çalışanlara bilgisayar kursları, meslek kursları verilmesi -Ders sunum ve slaytlarının hazırlanması	-Öğretmen -MEB
Öğrencilerimizin mezuniyet sonrası akademik kariyerleri ve iş istihdamlarını arttırmak şeklinde tanımlanarak öğrenci odaklı bir yaklaşım sağlamak	-Mezunları İzleme Birimi Oluşturulması -EARGED ile koordineli çalışma yapmak	-Sanayi Kuruluşları -Üniversite -EARGED

Tablo 25- Paydaşların Gereksinim Ve Beklentilerinin Dengelenmesi

Tablo 26: Okulun tercih edilme kıyaslaması (2005)

Okul Adı	Ön Kayıt Yaptıran Öğrenci Sayısı	Kesin Kayıt Yaptıran Öğrenci Sayısı
Tophane EML	2623	860
Demirtaşpaşa EML	2150	710
Atatürk EML	751	531
AOS. EML	1893	700

Tablo 26 - Okulun tercih edilme kıyaslaması (2005)

Avrupa Birliği’ne giriş sürecinde; okuldan mezun olacak öğrencilerin, iyi derecede mesleki becerilere sahip, kişisel hakları koruyan, insan haklarına saygılı, misyonuna uygun olarak yetişmesinin daha da önem kazanacağına inanılmakta, iyi uygulama örnekleri okulda yaşama geçirilmektedir. Örneğin; 2001 yılında ilk olarak okulda başlatılan “Bahar Şenlikleri” ve “Açık Kapı Günleri” uygulamaları okulun rakiplerince de örnek alınmıştır. Ayrıca diğer okullar ile performansın karşılaştırılması kapsamında okul tarafından örnek bir çalışma başlatılmıştır.

Ana Stratejiler doğrultusunda 2003 yılı planlamasında yer alan paydaşların gereksinim ve beklentileri doğrultusunda yapılan faaliyetlere ait örnekler Tablo 25’te verilmiştir.

2b.Politika ve strateji, performans ölçümü, araştırma öğrenme ve yaratıcılıkla ilgili çalışmalardan elde edilen bilgileri nasıl temel almaktadır.

Kuruluşun iç performans göstergeleri stratejik planlama döneminde ilgili birimlerden temin edilerek değerlendirilmektedir. İç performans göstergeleri sistematik olarak gözden geçirilmekte ve iyileştirilmektedir. Sonuçları stratejik planlama döneminde değerlendirilmekte ve iş, planlara yansıtılmaktadır. İç performans göstergelerinin gözden geçirilme ve değerlendirilme sıklığı Tablo 27’de verilmiştir. *Örneğin;* Özdeğerlendirme sonuçlarının gözden geçirilmesi sonunda süreç yönetimi ve kritik süreçlerin yazılı hale getirilmesi 2004 yılı hedefleri arasına alınmıştır. En iyi örnek kuruluşların sistemleri incelenerek süreç yönetimi prosedürü oluşturulmuştur.

Tablo 27: Kuruluş İçi Performans Göstergeleri

Performans Göstergeleri	Gözden geçirme değerlendirme yöntemi	Baş. Yılı/Periyodu
Yıllık bütçe hedefleri	OGYE Toplantıları MYT, BŞT	2001/Ayda 1kez
Yıllık Çalışma Programında yer alan hedefler	OGYE Toplantıları MYT, BŞT	2001/Ayda 1 kez
Faaliyet Raporu	OGYE Toplantıları MYT, BŞT	2001/Ayda 1 kez
İş hacmindeki gelişmeler	Aylık Faaliyet Raporlar Yıllık Faaliyet Raporları	2001/Ayda 1 Yılda 1 kez
Kalite Hedefleri	OGYE Yön. Göz. Geç. Toplantısı	2002/Ayda 1 Yılda 2 kez
Hizmet kapasitesi Mevcut iş gücü	OGYE Toplantıları MYT, BŞT	2003/Yılda1 kez
Uyunsuzluklar, müşteri şikâyetleri, düzeltici önleyici faaliyetler	Yön. Göz. Geç. Toplantısı	2001/Yılda 2 kez
Stratejik hedefler	OGYE Toplantıları KGE Toplantıları	2001/3 Ayda 1. Yılda 2 kez
Süreç performans ölçümü	Süreç Sorumlusu Süreç Yönetim Birimi	2004/1 kez 3 ayda 1
Çevre Hedefleri	OGYE Yön. Göz. Geç. Toplantısı	2003/Ayda 1 kez Yılda 2 kez
Çalışanların katılımı (öneri, ekip çalışmaları)	KGE Toplantısı	2001/15 günde bir
Özdeğerlendirme	OGYE Toplantıları Kriter Ekipleri Toplantısı	2004/Yılda 1 Sürekli
Değerlendirme Raporu	OGYE Toplantısı Kriter Ekipleri Toplantısı	2004/Yılda 1 kez Sürekli

Tablo 27 - Kuruluş İçi Performans Göstergeleri

İlin ve çalışanların demografik göstergeleri izlenerek stratejik amaçlara girdi sağlanmaktadır. *Örneğin;* Okul çalışanlarının nitelik ve nicelik durum göstergelerinin izlenerek Performans Değerlendirme’ nin geliştirilmesi 2002 yılı stratejik hedefleri arasına alınmıştır.

Bilgi çağında, eğitim öğretim hizmetlerinin kalitesini arttırmaya yönelik teknoloji takip edilmekte ve stratejilere girdi sağlamaktadır.

2c. Politika ve strateji nasıl oluşturulmakta, gözden geçirilmekte ve güncelleştirilmektedir.

Önceliklendirme yaklaşımı doğrultusunda belirlenen Yıllık Hedefler OGYE tarafından hazırlanan ve okul müdürünce onaylanan “Yıllık Gelişim Planı”na alınmaktadır. Hedeflerin okuldaki tüm birimlere yayılımı sağlanarak sahiplendirilmektedir. Hedeflerin yayılımı bireysel hedeflere de indirgenmektedir. Ayrıca, içinde öğrencilerin de yer aldığı “İyileştirme Ekipleri” oluşturulmakta ve ana stratejiler doğrultusunda her yıl hedeflerle çalışılmaktadır.

Okulda stratejik amaçlar, sadece kilit süreçler aracılığı ile değil tüm ana süreçler üzerinden yayılmaktadır. Detay süreç hedefleri, sorumluları ve gerçekleştirme zamanları “Süreç Tanıtım Kartı”nda yer almaktadır. Detay süreç hedefleri süreç sorumluları tarafından her ay, OGYE tarafından da 2 ayda bir gözden geçirilmektedir.

Stratejik amaçların yayılımı konusundaki yaklaşım ve yayılımının etkinliği her yılsonunda değerlendirilmektedir. 2003 yılında yapılan gözden geçirmede EFQM Mükemmellik Modeli doğrultusunda stratejilerin süreçler üzerinden yayılımını gerçekleştirmek üzere “Süreç Yönetimi Sistemi” benimsenmiştir.

TKY uygulamalarına geçişi ifade eden “Kalite Sistemleri Yönetimi Süreci” kapsamında, okulu vizyonuna taşıyacak stratejik amaçların oluşturulması, hedeflerin belirlenmesi, yaygınlaştırılması, uygulanması ve gözden geçirilerek güncellenmesi konusunda izlenecek yolu gösteren DPT Kamu Kuruluşları için Stratejik Planlama Kılavuzu esas alınmıştır.

Okulun var oluş nedenini ifade eden “Misyonu” ve gelecekte ulaşmayı hedeflediği noktayı gösteren “Vizyonu” kurum kültüründe yer alan değerlerle özdeşleşerek, stratejik amaç ve planların belirlenmesinde temel oluşturmaktadırlar.

SPS'nin temel öğelerinden biri stratejik amaçlardır. Yaklaşımları ifade eden ve paydaşların beklentilerini karşılamayı hedefleyen stratejik amaçlar belirlenir. Okul Gelişim Süreci gözden geçirilerek, öğrenme faaliyetlerinden elde edilen veriler ışığında iyileştirilmesi ve geliştirilmesi gereken yönleri tespit edilir.

Stratejik planlamaya girdi oluşturan, Tablo 23'te belirtilen veriler ilgili birimler tarafından derlenip, elde edilen veriler okulun mevcut durumunun tespiti amacıyla yapılan SWOT analizi ile bir araya getirilerek okulun profilini ortaya koyan güçlü ve zayıf yönleri, dış çevre bilgilerini belirleyen tehdit ve fırsatları listelenir.

O yılın güçlü ve zayıf yönleri, tehditleri ve fırsatları bir önceki yıllarla karşılaştırılarak gözden geçirilmekte, okul profili ve dış çevre bilgilerine ilişkin veriler SWOT analizi ile yorumlanarak, okulun 5 yıllık “Stratejik Amaçlar”ı belirlenmektedir.

Vizyon odaklı stratejik amaçlar, 2001 yılından itibaren her yıl Mart ayında Okulun tüm paydaşlarının temsil edildiği “OGYE” tarafından değerlendirilerek oluşturulur veya mevcut ise gözden geçirilerek, gelişmeler doğrultusunda iyileştirmeler yapılır.

- Günün teknolojik eğitim araç-gereçlerini ve bilimsel öğretim metotlarını kullanarak mesleki ve teknik eğitim kalitemizi artırmak.
- Sosyal kültürel faaliyetlerimizin etkinliğini artırarak öğrencilerimizin kişisel gelişimleri ve iletişim becerilerini artırmak.
- Öğrencilerimizin mezuniyet sonrası akademik kariyerleri ve iş istihdamlarını arttırmak

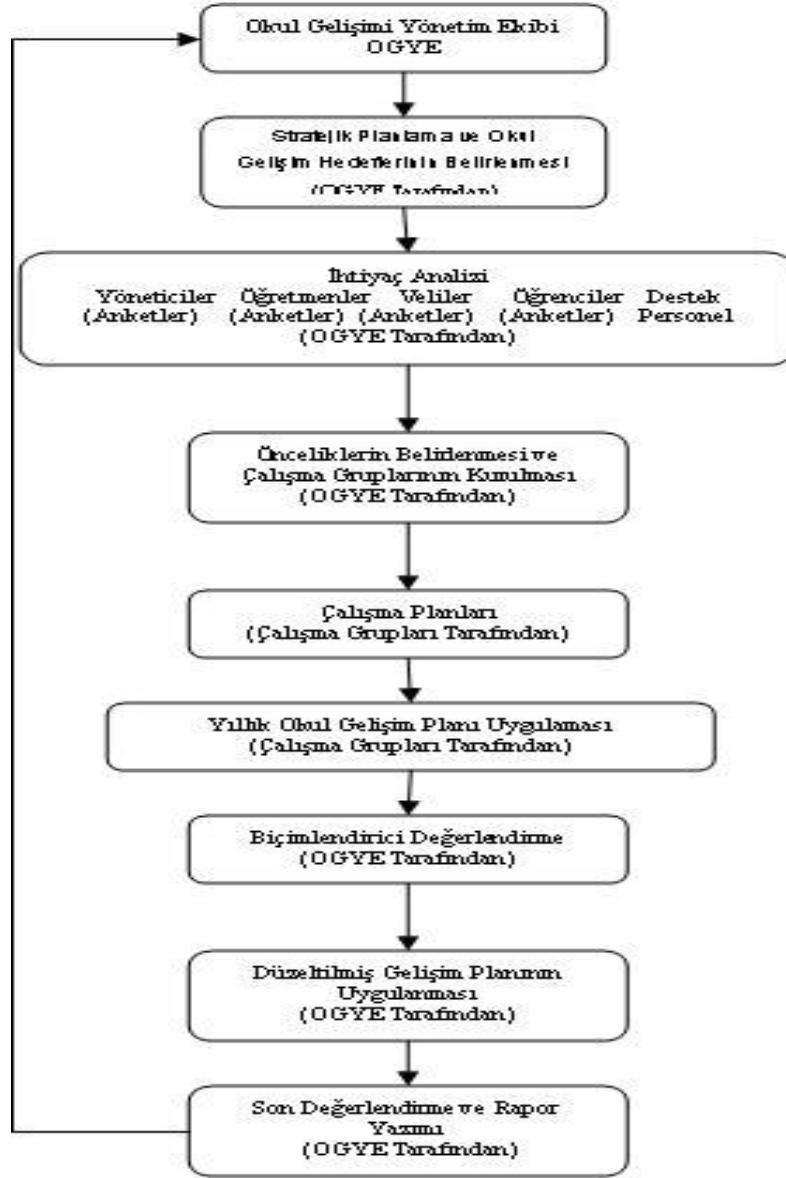
Şekil 24: Tophane ATL TL ve EML stratejik amaçlar

2001 yılında OGYE'nin, 2003 yılında KGE'nin kurulmasından bu yana yılda en az 2 kez gerçekleştirilen iç ve dış denetleme sonuçları, bilinçlenme düzeyinin değerlendirilmesinde kullanılan metotlardan biridir. Kullanılan bir diğer yöntem ise, ÇMA ile Kalite Politikası, Misyon, Vizyon ve Stratejik Hedeflerle ilgili olarak çalışanların algılamalarının ölçülmesidir. *Örneğin;* Okul Gelişim Süreci Modeli; 2001, 2002 ve 2003 yılı sonunda yapılan gözden geçirme sonunda üç kez revize edilerek bugünkü şeklini almıştır. (Şekil 24) OGYE' de alınan kararlar, Okul Müdürü'ne sunularak, karara bağlanmaktadır.

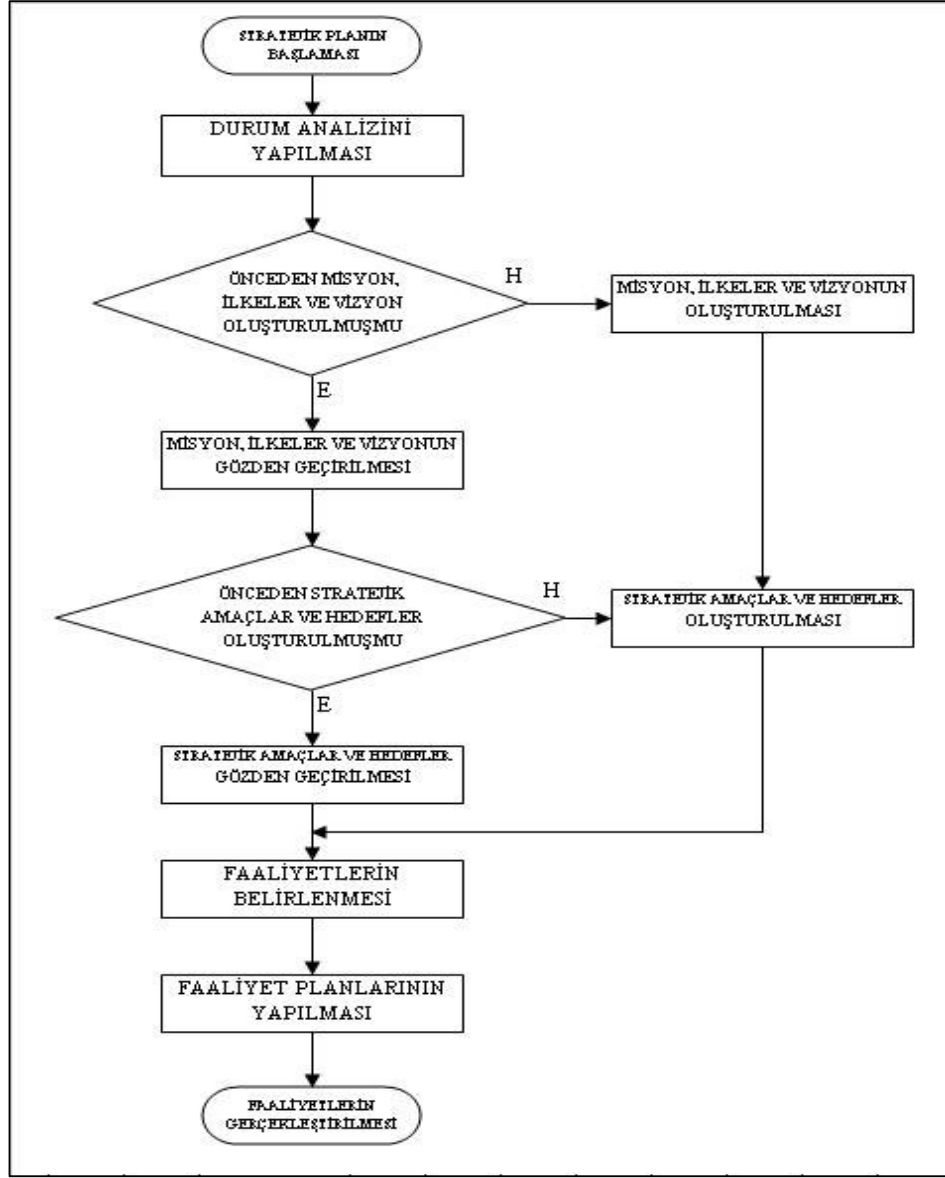
2.d.Politika ve stratejinin yayılımı kilit süreçler çerçevesi yoluyla nasıl gerçekleştirilmektedir.

2005 yılında yayınlanan süreç yönetimi prosedüründe, okul taşra teşkilatı kılavuzunda belirtilen asıl faaliyet alanına giren ve paydaşların beklentilerine doğrudan yanıt veren eğitim ve öğretim süreci, EFQM'in “Kilit Süreç” tanımından hareketle (*Ref: Process Working Group report for EFQM members only*) kilit süreç olarak tanımlanmıştır. Kilit süreçler Tablo 48'de verilmiştir

2003 yılında oluşturulan ve her yıl gözden geçirilen “Süreç Sınıflandırma ve Sahiplendirme Listesi”nde kilit süreç olan eğitim ve öğretim süreci kapsamındaki detay süreçlerin sahipleri belirtilmektedir. Kilit süreçlerin sahipleri, diğer ana süreçlerde de olduğu gibi sürecin çıktısından birinci derecede sorumlu olan kişidir. Ayrıca süreçlerin işleyişinde bir aksama olmaması için süreç sahiplerinin yedeklemesi yapılmakta ve risklere karşı önlem alınmaktadır. Süreçleri, süreç sahiplerini ve yedeklerini gösteren söz konusu liste tüm çalışanlara yaygınlaştırılarak bilgilenmeleri sağlanmaktadır. Süreç sahipleri ve yedekleme yapan çalışanlar kilit süreçlerin işleyişi hakkında bilgi sahibidirler. Kilit süreçlerin paydaşları, diğer süreçlerde olduğu gibi “Süreç Tanıtım Kartları”nda yer almaktadır. (Şekil 30)



Şekil 25 – Eski OGY Süreci



Şekil 26 - Yeni OGY Süreci

2e. Politika ve strateji nasıl duyurulmakta ve yaşama geçirilmektedir.

2003 yılında başlatılan Kalite Yönetimi Sistemi kurma çalışmaları sırasında süreçler belirlenerek süreç listesi oluşturulmuştur. Her yıl sistematik olarak gerçekleştirilen “Süreç Yönetimi Gözden Geçirme Toplantısı”nın 2005 yılında gerçekleştirilen toplantısında, süreçler; temel, alt ve detay süreçler olmak üzere üç kademeli bir yapıya oturtularak sınıflandırılmıştır. (Tablo 47)

Yönetim süreçlerinden biri olan “İletişim Kaynaklarının Yönetimi” süreci kapsamında yeni oluşturulan veya revize edilen yasal düzenlemeler hakkında okulun görüşü oluşturularak ilgili devlet kuruluşlarına iletilmekte ve kanunların, yönetmelik ve yasaların oluşumunda katkı sağlanmaktadır. Toplumsal gelişmeler izlenerek, toplumun eğilimleri doğrultusunda eylem planları hazırlanmaktadır.

Stratejik planlama tamamlandıktan sonra OGYE toplantılarında alınan kararların okul müdürü tarafından onaylanması ile yeni belirlenen veya gözden geçirilerek revize edilen; misyon, vizyon, kurum kültürü, stratejik amaçlar, kalite organizasyonu, yıllık hedefler çalışanlara ve ilgili paydaşlara yazılı ve sözel olarak duyurulmaktadır.

Stratejik planlama, stratejik amaçların yaşama geçirilmesi konusunda çalışanlar ve diğer paydaşlarla gerek ekip çalışmalarında gerekse bireysel çalışmalarda görev alarak yayılım sağlamaktadır. Stratejik amaçların ilgili unsurlara duyurulması yaklaşımları Tablo 28’de verilmiştir.

Paydaşların gereksinim ve beklentileri, ana stratejilerle bağlantılı olarak iş programlarına yansıtılmakta ve paydaşların gereksinim ve beklentilerinin dengelenmesine özen gösterilmektedir.

Tablo 28: Stratejik Amaçların Duyurulması

YÖNTEM	KATILIM	BİLGİ VEREN	PERİYODU
Yıllık İş Programı Kitapçığı	OGYE Üyeleri	TKY kurum temsilcisi	Her yıl Mart ayında
Müdür Yardımcıları Toplantıları	Müdür Yardımcıları	Baş Müdür Yardımcısı	Yılda 2 kez
Bölüm Şefleri Toplantıları	Bölüm Şefleri	TKY kurum temsilcisi	Yılda 2 kez
KYGE Ekipleri	OGYE, Sanayi Kuruluşu temsilcileri İşbirlikçiler, tedarikçiler, Çalışanlar	TKY kurum temsilcisi	Ekiplerin kurulması ve faaliyetleri sırasında sürekli
İç Duyurular	Tüm çalışanlar	Okul Müdürü	Değişiklik olduğu zaman
WEB sayfamız	WEB sayfamızı ziyaret edenlere	Bilgi İşlem Sorumlusu	Sürekli
Mülvizyon gösterimleri	Okulu ziyaret edenlere	Bilgi İşlem Sorumlusu	Sürekli
Tedarikçi Toplantıları	Tedarikçilerimize	Okul Müdürü	Yılda 2 kez
Liderler tarafından dış kuruluşlara verilen eğitimler	Eğitime katılanlara	Okul Liderleri	Sürekli
“Tophane Postası” isimli bültenimiz	Paydaşlarımız	Edebiyat Bilgisayar Matematik Zümresi	Değişiklik olduğu zaman
Bülten, broşür vb yayınlarda	Gönderilen kişi/kurumlar	Tüm birimler	Sürekli
Basın duyuruları	Yerel medya kanalları	OGYE	Sürekli

Tablo 28 - Stratejik Amaçların Duyurulması

3.3.3. Çalışanlar

3a. İnsan kaynakları nasıl planlanmakta, yönetilmekte ve iyileştirilmektedir.

Okulun çalışma yapısını geliştirip iyileştirmek amacıyla 2001 yılından itibaren TKY felsefesi benimsenmiştir. Organizasyonel yapı, 2004 yılından itibaren Süreçlerle Yönetim sisteminin uygulanmasıyla yeni bir boyut kazanmıştır. (Şekil 31)

Çalışanların okulun mevcut ve gelecekteki yeterlilik gereksinimlerine uygun hale getirilmesi amacıyla çalışanlar “eğitim istek formu” ile belirlenen ihtiyaçlar için eğitim ve geliştirme planları oluşturularak Tablo 29’da belirtilen yöntemlerle yönetilmektedir.

Tablo 29: Eğitim olanaklarının yönetilmesi

Eğitim olanakları	Mesleki Yeterlilik	Değerlendirme Periyodu
İl MEM’nce düzenlenen hizmet içi eğitim kursları	İl kriterleri	1 / yıl
MEB’nin düzenlediği hizmet içi eğitimler	Meb kriterleri	2 / yıl
Okulca düzenlenen hizmetçi kurslar	İlgili Zümre kararı	1 / yıl
Üniversitelerin düzenlediği kurslar	Üniversite kararı	2 / yıl
Sivil Toplum Kuruluşlarının düzenlediği kurslar	STK önkoşulları	1 / yıl
Halk Eğitim Merkezi’nin düzenlediği kurslar	HEM önkoşulları	2 / yıl
Rehberlik ve Araştırma Merkezi’nin düzenlediği kurslar	RAM önkoşulları	1 / yıl
KalDer’ in düzenlediği kurslar	KalDer önkoşulları	2 / yıl
İlçe MEM’nce Bilgisayar kullanım kursu	MEB önkoşulları	1 / yıl
Ulusal Ajansın düzenlediği geziler ve eğitimler	UA proje koşullar	2 / yıl

Tablo 29-Eğitim olanaklarının yönetilmesi

Tablo 30: Yeni eğitim olanakları ile çalışanların mesleki bilgilerinin geliştirilmesi (2005)

Faaliyetin Alanı	Konusu	Katılan Çalışan Sayısı
TKY	Özdeğerlendirme	21
	EFQM MM Eğitimi	21
	Süreç Yönetimi	34
	Stratejik Planlama	2
	ISO 9000 Uzman Eğitimi	4
	ISO 9000 Eğitimi	34
	EFQM Değerlendirici Eğitimi	4
MEGEP MEB / Mesleki Eğitimi Geliştirme Projesi	Modüler Öğretim Yöntemleri	238
	Öğrenci Merkezli Eğitim	160
	Modül Yazımı Eğitimi	8
	Modül Yazımı Formatörlüğü eğitimi	1
	Yöneticilerin Eğitimi-4 defa	2
	Eğiticilerin Eğitimi - 5 defa	2
Leonardo Da Vinci	Bilgisayar destekli tasarım üretim (Tersine Mühendislik Projesi)	5
	Eğitimci Değişimi (Elektronik eğt.)	5
	Öğrenci değişimli staj	2
İş-Kur projeleri	Dokuma kumaş desinatörlük kursu	2
	İleri Otomasyon Kursu	3
MEB-HİE	Mezunları İzleme Projesi	1

Tablo 30 – Yeni eğitim olanakları ile çalışanların mesleki bilgilerinin geliştirilmesi (2005)

Okuldaki iyileştirme çalışmalarında, her yıl Almanya’daki kardeş okul ile karşılıklı yapılan öğrenci ve eğitimci değişimi, eğitim ortamlarına fırsatlar tanımaktadır.

İşletmelerde uygulamalı meslek eğitimi alan 671 öğrencinin kontrolünü sağlamak ve 282 işletme ile işbirliği yapmak amacıyla, 152 öğretmen görevlendirilmiştir. Haftalık yaptıkları

faaliyetlerle işletmeler ile sürekli koordinasyon sağlanmakta, karşılıklı iletişim sayesinde bilgi ve teknoloji paylaşımı yapılmaktadır.

İşletmeler, sıcak ilişki sonucu atölyelerde eğitim amaçlı kullanılmak üzere bilgisayar, sarf malzeme, ölçme araçları ve diğer malzemeler konusunda destek vermektedirler. Örneğin 15 bilgisayardan oluşan bilgisayar laboratuvarı döküm bölümüne, 30 bilgisayar ve bunlara ait masa, koltuk, yazıcı ile birlikte makine ressamlığı bölümüne ilimizdeki iş piyasasından temin edilmiştir.

Okul CNC bölümü Bursa Ticaret ve Sanayi Odası ile ortaklaşa yürüttüğü projelerde, sanayi kursları açarak, okul bünyesinde sanayi çalışanlarına CNC, AutoCad, SolidWorks eğitimleri ve kurs sonunda belgelerini vermektedir.

Okuldaki 5 öğretmen 2005 dönemi Leonardo Da Vinci “Tersine Mühendislik Uygulamaları” projesi hazırlamışlardır. Almanya’da 2 hafta süresince alacakları eğitim ile Otomotiv ve Yan Sanayi sektöründeki Tersine Mühendislik uygulamaları konusunda sektöre destek vereceklerdir. Tersine Mühendislik Uygulamaları Eğitimi bir bütünün parçaları olduğu için 4 ayrı firmada gerçekleştirilecektir. Almanya’nın Braunschweig şehrinde GOM, Cologne şehrinde GEOMAGIC, Darmstadt şehrinde 3D SYSTEMS, ve Bonn şehrinde bulunan MK TECHNOLOGY firmalarının eğitim merkezlerinde program 2006 yılında uygulanacaktır.

Sosyal ve kültürel etkinliklere her fırsatta imkan sağlayan okulda, THM/TSM öğrenci ve öğretmen koroları ile özel günlerde konserler verilmektedir. Koroları çalıştırmak üzere Belediye Konservatuar’ından ve ilimiz TSM üstadlarından düzenli eğitimler alınmaktadır. Folklor ekibini çalıştırmak üzere halk oyunları çalıştırıcısı ile anlaşma yapılmış olup, faaliyetler sürdürülmektedir.

Okulda eğitim öğretim, yönetim ve üretim etkinliklerinin verimliliğini sağlamak, okul-çevre, okul-sektör işbirliğini gerçekleştirmek, yerel yönetimler ve sivil toplum örgütlerinin her türlü desteğini almak ve yüksek öğretim kurumları ile işbirliği yapmak amacıyla kurul, komisyon ve ekipler oluşturulur. Kurulların çalışma esasları Mesleki ve Teknik Eğitim Yönetmeliğinin ilgili maddelerinde belirtilmiştir. Okulda oluşturulan kurullar;

- Öğretmenler kurulu,
- Sınıf/şube öğretmenler kurulu,
- Zümre/sınıf zümre öğretmenler kurulu,
- Zümre başkanları kurulu,
- Öğrenci kurulu,
- Öğrenci disiplin/onur kurulu,

- Diğer kurullar oluşturulur.

Okulda Mesleki ve Teknik Eğitim yönetmeliğinde belirtilen ve ihtiyaçtan kaynaklanan aşağıdaki komisyonlar oluşturulur. Okulda oluşturulan komisyonlar;

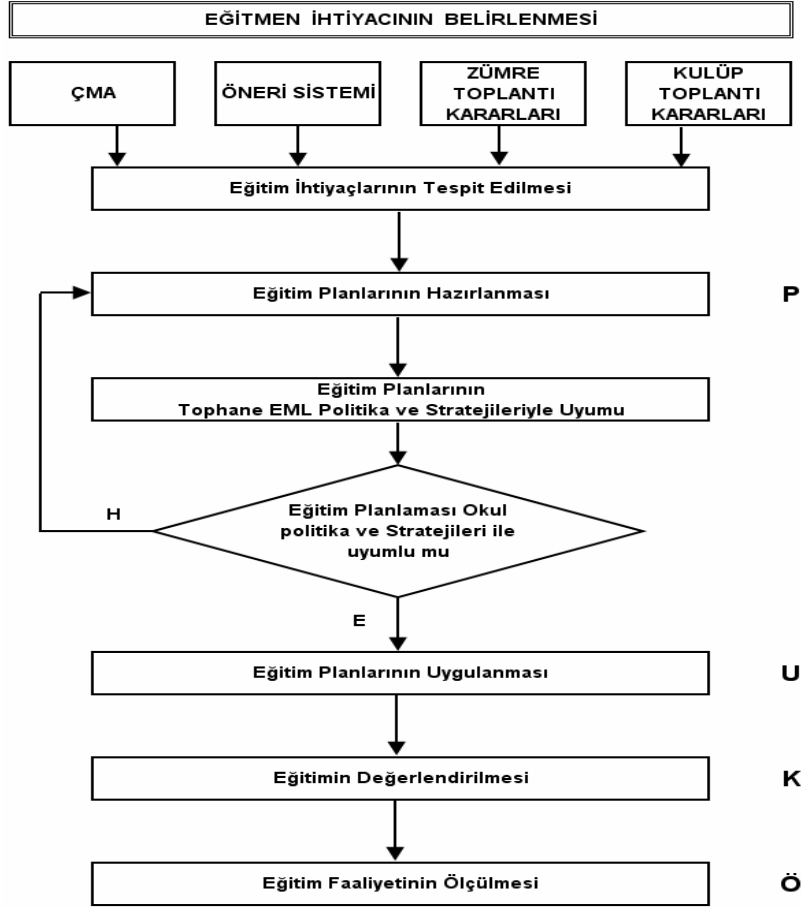
- Satın alma komisyonu,
- Muayene ve kabul komisyonu,
- Sayım komisyonu,
- Kıymet takdir komisyonu,
- Kalite kontrol komisyonu,
- Kontenjan belirleme, kayıt-kabul ve nakil komisyonu,
- Sınav komisyonu,
- Psikolojik danışma ve rehberlik hizmetlerini yürütme komisyonu
- Kantin gelirlerini harcama komisyonu
- Yönetici atama komisyonu (MEM)
- Spor kolu geliri harama komisyonu
- Tören, yayın, tertip ve inceleme komisyonu
- İş güvenliği ve meslek hastalıklarından korunma komisyonu
- Öğrenci Bursları komisyonu

Üst yönetim, çalışanların birey ve ekip düzeyinde çeşitli konferanslarda, toplantılarda ve projelerde çalışmalarını destekleyerek katılımı cesaretlendirmektedir. Bu uygulama yenilikçi ve yaratıcı gelişmeleri ortaya çıkartmaktadır. Bu çalışmalar için yeterli düzeyde maddi imkânlar yönetim tarafından sağlanmaktadır. Kurum lideri çalışanların yaratıcı fikir ve katılımlarını teşvik etmekte ve yetkelendirmektedir. Bu yöndeki çalışmalar farklı ödüller verilerek özendirilmektedir.

Tablo 31: Yenilikçi girişimler ve katılımın cesaretlendirilmesi

Faaliyetin Adı	Görev alan sayısı	Faydalanan Kişi Sayısı	Maliyeti	Hedef
Temak	5	7.000	2.000 YTL/YIL	Bursa'daki tüm öğretmen ve öğrenciler
CNC Tezgah	5-8	1.000	9.000 YTL/YIL	Paydaşlarımız
ÖSS, Hazırlık kitap seti	3-5	85	600 YTL/YIL	150

Tablo 31- Yenilikçi girişimler ve katılımın cesaretlendirilmesi



Şekil 27: Öğretmenler Dışındaki Eğitim İhtiyaçlarının Belirlenmesi

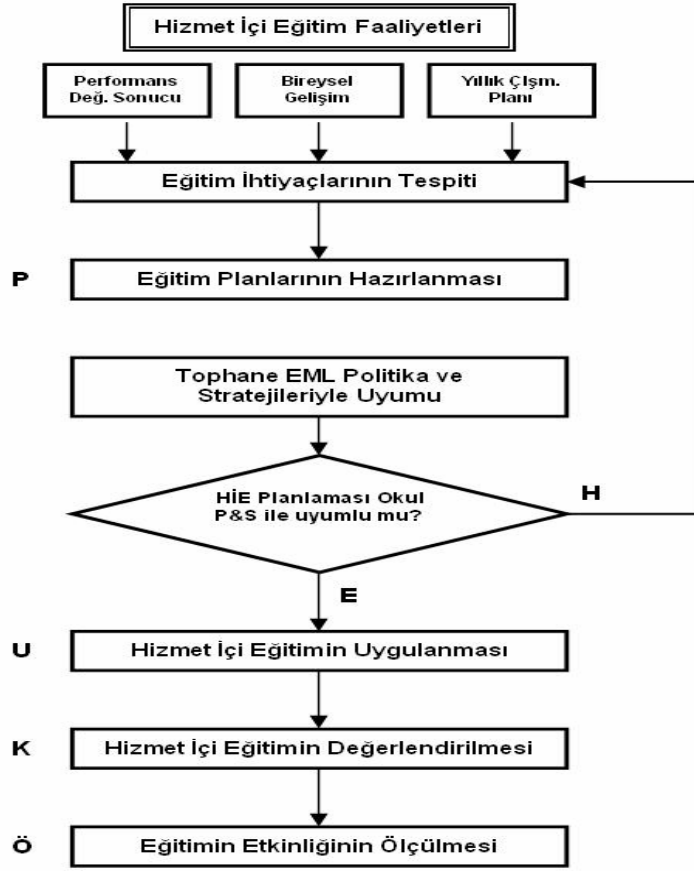
3b. Çalışanların bilgi birikimleri ve yetkinlikleri nasıl belirlenmekte, geliştirilmekte ve sürdürülmektedir.

Çalışan her personel için 2002 yılından itibaren hazırlanan “Eğitim Kayıt Formu” doldurularak, bilgi birikimleri HİE biriminde kayıt altına alınmıştır. Eğitim Kayıt Formları her yıl çalışan personel ve yeni göreve başlayan personel için güncellenmektedir. Şekil 29’da öğretmene ait “Eğitim Kayıt Formu” örneği verilmiştir.

Okulda yapılan 360 derece performans değerlendirme sistemi ile çalışanların yetkinlikleri ölçülür. Stratejik amaçlar doğrultusunda bu yetkinlikler göz önüne alınarak görevlendirme yapılır. Örneğin, KalDer Bursa Şubesi “Eğitimde Uzmanlık Grubu” üyesi Bülent ALTINTAŞ, bu konudaki yetkinliğinden dolayı okulda TKY çalışmalarını yürütmek üzere Kurum Temsilciliği görevine getirilmiştir.

Okulun mevcut ve gelecekteki ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla çalışanlar, her öğretim yılı başında “Eğitim İstek Formu” ile almak istediği eğitimi bildirirler. HİE birimi, buna göre

yıllık eğitim imkânı sağlar. 23 zümre çatısı altındaki 238 öğretmenin branşlarına özgü farklı bilgi potansiyelleri mevcuttur. Öğretmenlerin potansiyellerinin farkına varmaları ve yaşama geçirmeleri amacıyla okul içinde ve okul dışında, öğrencilerin de katılımıyla eğitim ve iyileştirme faaliyetleri yapılmaktadır. Her yıl yapılan potansiyeli yaşama geçirme faaliyetleri Tablo 32’de verilmektedir.



Şekil 28: Hizmet İçi Eğitim Faaliyetleri



EĞİTİM KAYIT FORMU

Adı SOYADI : Metin SEZER	Göreve ilk Başlama Tar. : 02.01.1991
Doğum Tarihi : 08.12.1968	Tophane EML'de Göreve Başl. T: 06.08.2004
Branşı : Tesviye	İrtibat Telefonu - 1 : 0.532.513 80 23
Ünvanı : Öğretmen	İrtibat Telefonu - 2 : 0.505.478 45 55
Sicil no : 20013	E-Posta Adresi : mtmsezer@yahoo.co
MEBSİS : 3535123	:

No	Eğitim Adı	Eğitimi Veren Kurum / Eğitimci	Eğitim Tarihleri	Eğitim Süresi	Belge No	Belgeyi Veren Kurum
1	Bilgisayar Kursu(Operatörlük)	Özel Özak-Bil Bilg. K.	20/12/1993-1994	6 Ay	39	Bafra M.E.M
2	Tek Düzen Muhasebe Sistemi ve Döner Sermaye Kursu	Sivas MEM	04-22/03/1996	3 Hafta		Sivas MEM
3	Bilgisayar Kullanım II. Kademe kursu	Sivas MEM	29/03-11/05/1997	6 Hafta		Sivas MEM
4	Bilgisayar Formatörlük Kursu	Marmara Univ. Teknik Eğitim Fakültesi	11/08-19/09/1997	6 Hafta	512	MEB-HİDB
5	Motorlu Taşıt Sürücü Kursları Sınav Sorumlusu Yetiştirme Kursu	Osmanгази HEM	25/04-10/05/1998	2 Hafta	258	Bursa M.E.Md.
6	Model Uçak Rehber Öğretmen Kursu	THK Türkiçu Model Uçak Okulu Müdürlüğü	25/01-05/02/1999	2 Hafta	815	Türk Hava Kurumu
7	Atölye-Lab. Organizasyonu Yönetimi Kursu	Bursa Ali Osman Sönmez EML	01-12/05/2000	2 Hafta		MEB-HİDB
8	Uçak Teknik Temel Kursu	THY Teknik Eğt. Bşk.	30/10-07/12/2000	6 Hafta		Türk Hava Yolları A.Ö.
9	Uygulamalı Elektrohidrolik Kursu	Bursa Hürriyet EML	12-16/11/2001	1 Hafta		Bursa Hürriyet EML
10	Toplam Kalite Yönetimi Sınavı	Bursa M.E.Md.	20-23/11/2001	4 Gün	79	Bursa M.E.Md.

Şekil 29: Eğitim Kayıt Formu Örneği

Çalışanların aldıkları eğitimler ve kazandıkları tecrübeler; iyileştirme ekiplerinde görev olarak yapmış oldukları çalışmaların sonuçlarını tüm paydaşlarla ve toplumla paylaşmaları özgüven duygularını geliştirmekte, potansiyellerini ortaya çıkartmaktadır. Örneğin Tesviye bölümü öğretmenleri Serdar Alper ile Ömer Akar bilgi birikimi ve mesleki tecrübelerini kullanarak CNC Freze tezgâhı yapmışlar, il çapında düzenlenen Mesleki ve Teknik Eğitim Fuarı'nda sergilemişlerdir. Bu çalışmayı yaşama geçirmede okul müdürlüğü tarafından kendilerine gerekli eğitimin verilmesi ve maddi kaynak sağlanmıştır.

Tablo 32 : Potansiyeli Yaşama Geçirme Faaliyetleri

Zümre Adı	Faaliyet Adı	Konusu
Dokuma	Temel Ders Kitabı MEB	Dokuma Teknolojisi
	Temel Ders Kitabı MEB	Örgü Bilgisi
	Temel Ders Kitabı MEB	Kumaş Analizi ve Tasarım
	Temel Ders Kitabı MEB	Boya Teknolojisi
	İşsiz Lise mezunlarına meslek edindirme kursları (8 dönem)	Tekstildeki mesleki gelişme ve Dokuma kumaş desinatörlük kursu
Elektrik	İşsiz Lise mezunlarına meslek edindirme kursları (8 dönem)	İleri Otomasyon Kursu
	Sanayi sektöründe çalışanlara kurslar	İleri Otomasyon Kursu
	MEGEP Modüler kitap yazımı	Elektrik Elektronik
	İnteraktif eğitim	Sanayi ve Ticaret Odası destekli PLC eğitimi
Mobilya	Kırık Değnek Projesi	Sağlık ve İş Güvenliği
Makine Ressamlığı	Tiyatro	Yıldırım Kemal
	Müfredat Hazırlama	Eğitim Öğretim
Tesviye	Tezghah Üretimi	CNC Freze
	Tezghah Üretimi	Alet Bileme
	Tezghah Üretimi	Papyon Makinesi (ağaç İşleri)
Elektronik	Eğitim aracı imalatı	Micro İşlemci ve digital atölyesinde kullanılacak
	Eğitim aracı imalatı	Elektronik lab.güç kaynağı+Sinyal Jeneratörü imalatı
	Eğitim aracı imalatı	Elektronik atölyesi güç Kaynağı imalatı
	Eğitim aracı imalatı	9.Sınıflar Atölyesi uygulamalı pano imalatı
Bilgisayar	Bilgisayar Ağı Kurulumu	Okulun Tüm Birimleri
	Bilgisayar toplama	900 adet / yıl
Kalp	MEGEP Modüler kitap yazımı	İçeriklerin hazırlanması
CNC	Sanayi çalışanlarına TSO ile ortaklaşa kurslar	CNC Tezghah Operatörlüğü
		Bilgisayarlı tasarım (solidworks)
	Okul çalışanlarına kurslar	Bilgisayarlı tasarım (solidworks)
Matematik	Kardeş İlköğretim (Molla Fenari İlköğretim)	Eğitim malzemesi, yardımcı kitap, defter yardımı
	Yaşamın her noktasında Matematik	9. sınıflara seminer
	Bilgi yarışması	10. Sınıflara Bilgi Yarışması
Beden Eğt	Okul takımının kurulması, çalıştırılması	Futbol
		Voleybol
		Basketbol
		Yüzme
		Badminton
	TEMAK	Arama Kurtarma Ekibi
	Resmi Bayram, Okul İçi Kutlama törenleri	
	Turnuvalar, Okul Şenliği	
Edebiyat	Resmi Bayram, Okul İçi Kutlama törenleri	
Tüm Zümreler	Okulun bakım onarım ve diğer hizmetlerini yürütür	

Tablo 32 - Potansiyeli Yaşama Geçirme Faaliyetleri

Çalışanların Tablo 34'de verilen faaliyetlerle iş deneyimleri arttırılarak bilgi birikimlerinin geliştirilmesi sağlanmıştır.

Tablo 33: Ekip çalışmalarının gözden geçirilmesi

Konu	Gözden Geçirme Yöntemi	Değerlendirme Periyodu
Eğitim Planlarının gerçekleşmesi	OGYE toplantıları	1 / yıl
Eğitim hedeflerinin gerçekleşmesi	OGYE toplantıları	2 / yıl
Çalışanların tespit ettiği İAA	KGE toplantıları	2 / yıl
Birey ve ekip düzeyinde hedeflere ulaşma durumu	OGYE, KGE toplantıları	2 / yıl
Teknolojik çalışma ve araştırmalar	OGYE, ARGE toplantıları	1 / ay

Tablo 33 – Ekip çalışmalarının gözden geçirilmesi

Tablo 34: Çalışanların İş Deneyimi İle Geliştirilmesi

İş deneyimi geliştirme araçları	Yapılan Faaliyet
Eğitim alma	Mesleki gelişimleri açısından eğitim aldırılmaktadır.
Eğitim verme	Teorik ve uygulamalı dersler, kurslar, HİE verme
Yetkelendirme	Sorumluluk verilmesi iş deneyimlerini artırmaktadır.
İş Hedefleri verilmesi	İş hedeflerine ulaşma konusunda görevlendirme
Yedekleme	Yedeklediği iş konusunda geliştirilmesi ve sorumluluk verilmesi iş tecrübesini artırmaktadır.
Tophane EML'yi tanıtıcı yayınlar	İşe adaptasyon döneminde öğrenme fırsatı sağlamaktadır.
Eğitim dokümanları oluşturma	Çalışanlarımız kendi işleriyle ilgili dokümantasyon oluşumunda sorumludurlar
08/23 Paylaşım (açık atölye...)	Tecrübeli çalışanlarla aynı ortamda bulunma olanağı sağlamaktadır.(Sabah 08:00 – Gece 23:00)
Tecrübeli çalışanların desteği	Tecrübeli çalışanlarımız, işe uyum sağlamada ve öğrenmelerinde yardımcı olmaktadır.
Deneyimlerini paylaşma ortamları	Kurum içi ve kurum dışında çeşitli aktivitelere katılarak bilgi birikimlerini paylaşmaktadırlar
Toplantılara katılım	Çeşitli toplantılara katılarak iş deneyimlerini artırmaktadırlar.
Müşteri ziyaretleri	Çalışanların ziyaret programını yapması ve ziyaretlere katılması müşterilerimizi tanıma ve beklentilerini öğrenme konusunda deneyim kazandırmaktadır.
İyileştirme faaliyetlerine katılımları	İyileştirme çalışmaları öğrenme ortamı sağlamaktadır.
Özdeğerlendirme ve Ulusal Kalite Ödülü çalışmaları	Uluslararası geçerliliği olan EFQM Mükemmellik Modeli uygulamaları gelişmelerini sağlamaktadır.

Tablo 34 - Çalışanların İş Deneyimi İle Geliştirilmesi

3c. Çalışanların katılımı ve yetkelendirilmesi nasıl sağlanmaktadır.

Bireysel öğrenme olanakları ve özendirme faaliyetleri HİE ekibi, üst yönetim tarafından planlanmaktadır. Farklı alanlarda kapsamlı faaliyet göstermek üzere oluşturulan ekipler, sistematik bir yapı içerisinde uzman kişilerden konuya uygun eğitimler almaktadırlar.

Okuldaki iyileştirme çalışmalarında, çalışanlar bireysel düzeyde ve ekip düzeyinde görev alır. Bireysel ve ekip çalışmalarının her aşamasında çalışanlar desteklenir ve özendirilirler. Özendirme ve ödüllendirme bakanlık standartları, ek ücret görevlerinden daha fazla yararlandırımlarıyla yapılmaktadır.

Tablo 35: Ekipler ve Faaliyet konuları

Ekip Adı	Faaliyet konusu	Başlangıç Yılı
OGYE	Vizyon doğrultusunda ana stratejileri destekleyen çalışmalar yapmak	2001
KGE	Çalışanların tespit ettiği İAA'lar konusunda iyileştirme yapmak	2001
AR-GE	Teknolojik araştırmalar ve çalışmalar yapmak	2002
Özdeğerlendirme	Özdeğerlendirme ve Ulusal Kalite Ödülü hazırlık çalışmaları yapmak	2002

Tablo 35 – Ekipler ve Faaliyet konuları

Farklı alanlarda kapsamlı faaliyet göstermek üzere oluşturulan ekipler, sistematik bir yapı içerisinde uzman kişilerden konuya uygun eğitimler almaktadırlar.

Tablo 36: Ekiplerin Aldığı Eğitimler

Eğitim adı	Eğitim alan çalışan sayısı
Ekip çalışması	238
Etkin iletişim	238
Problem çözme teknikleri	238
Süreç yönetimi	34
Özdeğerlendirme	21
ISO 9000 KYS Temel Eğitim	34
ISO 9000 İç Tetkikçi Eğitimi	34
ISO 9000 KGY Uzmanlık Eğitimi	4
EFQM MM denetçi eğitimleri	4
Arama Kurtarma Sivil Savunma	5
Tablo 36 - Ekiplerin Aldığı Eğitimler	

OGYE ve KGE okulda yönetim adına çalışmaları yürütmektedirler. Çalışanlar KGE ve OGYE çalışmalarına aktif bir şekilde katılarak yönetimde söz sahibidirler. Okulun çalışanlarının temsil edildiği OGYE organizasyon şeması Şekil 22 ve Tablo 37’de verilmiştir.

Tablo 37: OGYE Üyeleri Dağılım Tablosu

OGYE ÜYELERİ DAĞILIM PLANI		
1- Okul müdürü	: Lider	(1)
2- Yönetim Temsilcisi	: Proje Sorumlusu	(1)
3- Müdür Yardımcısı	: Üye	(1)
4- Bölüm Şefi	: Üye	(2)
5- Genel Kültür Dersleri		
Zümre Başkanı Temsilcisi	: Üye	(1)
5- Meslek dersleri	: Üye	(4)
6- Genel Kültür Dersleri	: Üye	(4)
7- Psikolojik Danışman	: Üye	(1)
8- Veli Temsilcisi	: Üye	
	Endüstri Meslek Lisesi	(1)
	Teknik Lise	(1)
	Anadolu Teknik Lise	(1)
9- Okul Aile Birliği	: Üye	(1)
10- Destek Personel	: Üye	
	Büro Hizmetleri	(1)
	Bakım ve Temizlik Hizmetleri	(1)
	Kütüphane	(1)
11- Öğrenci Temsilcisi	: Üye (Öğrenci Konseyi)	(4)
12- Mahalle Muhtar	: Üye	(1)
13- Sivil Toplum Kuruluşları	: Üye	
	Ticaret ve Sanayi Odası	(1)
	Esnaf ve Sanatkarlar Odası	(1)
	Okul Vakfı	(1)
	Üniversite	(1)
	KalDer	(1)
	TEMA	(1)
	İşyeri Temsilcisi	(1)
	Sendika Temsilcisi	(1)
Tablo 37- OGYE Üyeleri Dağılım Tablosu		

3d. Çalışanlar ile kurum arasında nasıl bir diyalog söz konusudur.

İletişim ihtiyaçları; anketler, toplantılar ve iyileştirme ekiplerinden gelen talepler doğrultusunda belirlenerek, iletişim planları oluşturulmaktadır.

Okulda çalışanlar arasında iletişimi sağlamak üzere yukarıdan aşağı (Düşey), aşağıdan yukarı (Dikey) ve yatay iletişim araçları iletişim planında belirlenmiş olup Tablo 38’de verilmiştir. İletişim ihtiyaçlarını ortaya koyan ve bu konudaki stratejik amaçlara yön veren “Tophane EML İletişim Hedefi” tüm çalışanların katkıları ile oluşturulmuştur. Stratejik amaçlara en iyi örnek olarak kabul edilen Ulusal Kalite Ödülü almış olan kuruluşların iletişim hedefleri ile kıyaslanmıştır.

Tablo 38: İletişim Planı

İletişim Ortamı	İletişim Şekli	İletişim Periyodu
Öğretmenler Kurulu	Dikey/düşey	4 / yıl
Bölüm Başkanları (Şefler) Toplantıları	Dikey/Yatay	8 / yıl
Zümre Toplantıları	Dikey/Yatay	4 / yıl
OGYE Toplantıları	Yatay/Dikey	30 / yıl
Açık Kapı Görüşmeleri (Müdür-çalışanlar)	Dikey/Düşey	Sürekli
ÇMA Çalışanlar Memnuniyet Anketi	Dikey	2003'den itibaren/ Yıllık
İyileştirme ekipleri proje sunumları	Yatay/Dikey	1 / yıl
Kutlamalar-yemekler	Yatay/Dikey/Düşey	Sürekli
Panolar	Yatay/Düşey	Sürekli
Duyurular, Resmi yazışmalar, anonslar	Düşey	Sürekli
Bülten-bayrak töreni	Yatay/Düşey	2 kez/dönem Haftalık
Bülten (Tophane Postası)	Yatay	2 / yıl
Öneri Sistemi	Yatay/Dikey	Sürekli
Mobil Mesaj Sistemi	Düşey/Yatay	Sürekli
Messenger	Yatay/Dikey	Sürekli

Tablo 38 - İletişim Planı

Tablo 39: Okulun İletişim Politikası

Tophane EML İletişim Politikası
Güncel bilginin erişilebilirliği konusunda paydaşlarımız ile iletişimin geliştirilmesi için sistemler kurmayı ve uygulamayı, mevcut iletişim yollarını kullanarak paydaşlarımızla bilgiyi paylaşmayı hedefliyoruz.

İletişim politikası, tüm stratejik amaçlarda olduğu gibi paydaşlarla, çeşitli ortamlarda paylaşılmaktadır. İletişim etkinliği, ÇMA, öneri sistemi araçları ile ölçülmekte, OGYE tarafından değerlendirilmektedir.

Tablo 40: İletişim Yolları

İlgili Taraflar	İletişim Yolları
Yönetim ve OGYE	Toplantı Çağrı formu ve gündem
Öğretmenler	Sınıf öğretmenleri toplantı çağrıları, Messenger
Rehberlik	Sorunlu öğrenciler ve velileriyle görüşme
Veliler	Toplantı çağrı formu ve gündemi, anketler, bültenler, Cep Mesaj Hattı (öğrenci bilgileri), ödül ve disiplin cezası kararları
Öğrenciler	Anketler, öğrenci işleri (Md.Yrd.), karne, takdir, teşekkür belgesi, ceza duyurusu, törenler, anonslar, panolar, sınıf öğretmeni duyuruları

Tablo 40 - İletişim Yolları

Okulun mevcut durum analizi sırasında çalışanların algılama sonuçları değerlendirilerek, iletişim hedefleri doğrultusunda İnsan Kaynakları Yönetimi geliştirilmektedir. 2004 yılı sonunda birim sorumlularının katılımıyla gerçekleştirilen stratejik planlama toplantıları sırasında yapılan gözden geçirmede daha önceki yıllarda zayıf olarak tespit edilen “çalışanlarla iletişim” konusunun ÇMA verilerine göre iyileşme eğilimi gösterdiği görülmektedir. (Tablo 58)

İletişimi kolaylaştırmak amacıyla 2002 yılından itibaren okulun her biriminde network sistemi oluşturularak modern iletişim araçları kullanılmaktadır. Sistematik olarak yapılan bilgilendirme ve gözden geçirme toplantıları, açık kapı günleri de iletişimin etkinliğini arttırmaktadır.

- Açık kapı günleri çalışanların yöneticilerle görüşmelerinde kolaylık sağlamaktadır. Üst yönetime rahatlıkla ulaşılabilen ve görüşme yapılabilir. Üst yönetime rahatlıkla ulaşılabilen ve görüşme yapılabilir.
- Okul Müdürü eğitim binalarını, atölye ve laboratuvarları ziyaret ederek, çalışanlarla birebir görüşmekte, bilgi akışını ve iletişimi hızlandırmaktadır. Temizlik ve bakım çalışmalarının düzenli yürütülmesi amacıyla, müdür başyardımcısı her sabah okul içinde dolaşarak temizlik çalışanları ve teknisyenler ile iletişim kurmaktadır.
- Çalışanların birbiriyle ve yöneticilerle iletişiminin artırılması ve iş planlarının gerçekleştirilmesi amacıyla yapılan toplantılar Tablo 38’ de verilmektedir.

2002 yılından itibaren her dönem periyodik olarak yayınlanan Tophane Postası bülteninin içeriği tüm çalışanların katılımı ve verdiği bilgiler doğrultusunda oluşturulmaktadır. Bülteinde yönetimden ve çalışanlardan mesajlar, çalışanlar ve öğrencilerle ilgili bilgiler, sosyal kültürel içerikli aktiviteler, duyurular, oluşturulan iyileştirme ekiplerinin tanıtımı, vb. yer almaktadır.

Okulda planlanan aktiviteler; adı, tarihi ve nerede gerçekleştirileceği konusunda bilgileri içermekte olup, okul ortamında herkesin görebileceği yerde bulunmaktadır. Çalışanların bilgilendirilmeleri gereken konular için yönetim tarafından bilgi akışı imza sirküsü günlük olarak çıkarılmaktadır. Ayrıca misyon, vizyon ve ilkeler panolarda sergilenmektedir. Kurum kültürünü yansıtan çalışanlar arasındaki ilişki, modern çalışma ortamı, iletişim araçlarının etkin olarak kullanılması, süreçler arasında iletişimin, ilişkilerin belirlenmiş olması, çeşitli sosyal imkanlar sunulması, sistematik olarak yapılan doğum günleri ve özel gün kutlamaları çalışanların iletişim konusunda memnuniyetlerini yükselten yaklaşımlar olmuştur. Özellikle çalışma saatleri dışında çalışanlarla kolay iletişim kurmak, çalışanların bilgilendirilmeleri gereken konularda okulun resmi web sayfası kullanılmaktadır. (www.tophane.k12.tr)

Tablo 41: İletişimde Geri Bildirim Yöntemi ve Süresi

Ahndığı Ortam	Geri Bildirim Yöntemi	Yanıtlama Süresi
Okul Müdürü – Genel Veli Toplantısı	Telefon, Mektup Bülten, Bir sonraki toplantı	3 gün, 7 gün Dönemde 1 kez Dönemde 2 kez
Sınıf Temsilciler Toplantısı	Yüz yüze Bir sonraki toplantı	Anında 1 ay
Sınıf öğretmeni – Veli Toplantısı	Yüz yüze Telefon Mektup	Anında 3 gün 7 gün
Müdür Yardımcısı – Veli Görüşmeleri	Yüz yüze Telefon Mektup	Anında 3 gün 7 gün
OGYE	Yazılı	2 Hafta
Zümre Başkanları	Yüz yüze Yazılı	Anında 3 gün
Öneri Kutuları	Yazılı	Hafta
Panolar	Yazılı	Günlük
Memnuniyet Anketleri	Yazılı	2 Hafta

Tablo 41 – İletişimde Geri Bildirim Yöntemi ve Süresi

3e. Çalışanlar nasıl takdir edilmekte, tanınmakta ve gözetilmektedir.

Kurum lideri çalışanların yaratıcı fikir ve katılımlarını teşvik etmekte ve yetkelendirmektedir. Bu yöndeki çalışmalar farklı ödüller verilerek özendirilmektedir.

Tablo 42: Çalışanların tanınması ve ödüllendirilmesi

Kimlere	Kim tarafından	Hangi Sıklıkta	Ödül Şekli
Öğretmen	Bakanlık	1 / Yıl	Maaşla Ödüllendirme
Öğretmen	Vali	1 / Yıl	Teşekkür/Takdir Belgesi
Öğretmen	Kaymakam	1 / Yıl	Teşekkür/Takdir Belgesi
Öğretmen	Okul Mdr.	1 / Yıl	Teşekkür/Takdir Belgesi
Öğretmen	Bakanlık	1 / Yıl	Teşekkür/Takdir Belgesi
Öğretmen	Bakanlık	1 / 6 Yıl	Kademe Terfi
Öğretmen	Okul Mdr.	2 / Yıl	Sözlü ödüllendirme(Toplantı/tören)
Teknisyen	Okul Mdr	1 / Yıl	Teşekkür/Takdir Belgesi
Hizmetli	Okul Mdr	1 / Yıl	Maddi

Tablo 42- Çalışanların tanınması ve ödüllendirilmesi

Ödüller:

Devlet Memurları Sicil Yönetmeliğinin 16. Maddesi (Sicil Raporlarının Doldurulmasında Uygulanacak Not Usulü ve Notların Değerlendirilmesi) ve Tablo 43’de açıklanan Personel Performansı Değerlendirme Kriterlerinin Zümre Başkanları, OGYE Üyeleri ve Okul Müdürü tarafından puanlanması sonucu:

- Maaşla ödüllendirme
- Takdir
- Teşekkür
- Kademe terfi
- Sözlü ödüllendirme şeklinde yapılmaktadır.

Tablo 43: Personel Performansı Değerlendirme Kriterleri

	Değerlendirme Kriterleri	Zümre Değ.	OGYE Değ.
1	Sorumluluk duygusu? (Görev ve yetki alanına giren işleri kendiliğinden, zamanında ve doğru yapma takip edip sonuçlandırma alışkanlığı)	(puan)	(puan)
2	Görevine bağlılığı, iş heyecanı?	(puan)	(puan)
3	Mesleki bilgisi, yazılı ve sözlü ifade kabiliyeti, kendini geliştirme gayreti?	(puan)	(puan)
4	İntizam ve dikkati?	(puan)	(puan)
5	İşbirliği yapmada değişen şartlara, görevlere uymada gösterdiği başarı?	(puan)	(puan)
6	Tarafsızlığı? (Görevi yerine getirirken dil, ırk, cins, siyasi düşünce felsefi inanç, din mezhep ayrılıklarından etkilenmeme)	(puan)	(puan)
7	Amirlerine mesai arkadaşlarına iş sahiplerine karşı tutum ve davranışı?	(puan)	(puan)
8	İnsan haklarına saygısı? (İnsanların kişiliğine ve haklarına saygı gösterme, hiç kimseye insanlık onuruyla bağdaşmayan muamelede bulunmama)	(puan)	(puan)
9	Disipline riayeti?	(puan)	(puan)
10	Görevini yerine getirmede çalışkanlığı kabiliyeti ve verimliliği?	(puan)	(puan)
11	Yurtdışı görevlerde temsil yeteneği, mesleki ehliyet ve yabancı dil bilgisi (Sadece yurtdışı teşkilatı olan kurumlar için?)	(puan)	(puan)
12	Zamanında, doğru ve kesin karar verme kabiliyeti?	(puan)	(puan)
13	Planlama, organizasyon ve koordinasyon kabiliyeti?	(puan)	(puan)
14	Mevzuat ve teknolojik gelişmelere intibak kabiliyeti?	(puan)	(puan)
15	İş hâkimiyeti, kendine güveni?	(puan)	(puan)
16	Sosyal ve beşeri münasebetleri	(puan)	(puan)

Tablo 43– Personel Performansı Değerlendirme Kriterleri

Çalışanların yeteneklerini ortaya çıkartmak amacıyla ortamlar hazırlanmakta, yetenekleri sergilenmekte ve faaliyetleri özendirilmektedir. Sergiler, geziler, öğretmenler günü çay partisi gibi faaliyetlerle çalışanlar arasındaki iletişim arttırılmakta, “biz” kavramı oluşturulmaktadır. Bu faaliyetler okul bülteni ve web sayfasında yayınlanmaktadır.

Çalışanların maaş ödemesi 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu kapsamında yapılmaktadır. Ek ders ücretleri, MEB Öğretmen ve Yöneticilerin Ders ve Ek Ders Saatlerine İlişkin Esaslar’a bağlı olarak ödenmektedir.

İstihdam kadro cetveli, MEB’e Bağlı Okul ve Kurumların Yönetici Ve Öğretmenlerinin Norm Kadrolarına İlişkin Yönetmelik esaslarına göre yapılmaktadır. Kadrolar 5 yıllık ana stratejiler dikkate alınarak oluşturulmakta ve her yıl gözden geçirilerek ihtiyaçlara göre revize edilmektedir.

İl Merkezinde geniş kapasiteli okul (öğretmen sayısı, derslik sayısı) olmasından dolayı, okulda hafta sonları AÖF, ÖSS, MTSK gibi sınavlar yapılmakta, çalışanlar görevlendirilerek ek gelir imkanı sağlanmaktadır. Ayrıca Uludağ üniversitesi Meslek Yüksek Okulunun Elektrik - Endüstriyel Kalıp - Makine bölümlerinin eğitimi okul öğretmenleri tarafından verilmektedir.

Okul tüm çalışanlarının katılımı ile oluşturulan “Yardımlaşma Sandığı” aracılığı ile özel günlerde çalışanlara adil bir şekilde maddi destek sağlamaktadır. Faaliyetler kayıt altına alınmakta, yılsonu öğretmenler kurulunda faaliyet raporu okunmaktadır.

Tablo 44: Sosyal, kültürel ve sportif faaliyetlerin desteklenmesi

Faaliyetin Adı	Tarihi	Sorumlu Birim	Verilen Ödül
Satranç Turnuvası	Mart 2005	Satranç Kulübü	Türkiye 1.ligi Şmp.Kupa
Orienteering	10/04/2005	Spor Kulübü	3. lük kupası
Yüzme	Mart 2005	Spor Kulübü	İl 3.sü
Voleybol	03/04-2005	Spor Kulübü	Kupa
Futbol	10/11/12-2004	Spor Kulübü	Kupa
Basketbol Turnuvası	10/11/12-2004	Spor Kulübü	Kupa
Masa Tenisi	10/11/12-2004	Spor Kulübü	Kupa
TEMAK	2004-2005/8 faaliyet	Spor Kulübü	Teşekkür Belgesi Bilgisayar
Bahar Şenlikleri	Mayıs 2005	Spor Kulübü	S.Teşekkür
Ankara-Çanakkale- Kapadokya- Antalya- Şile- Ağva Gezileri	2004-2005 öğretim yılı	Gezi Kulübü	S.Teşekkür
Fotoğraf ve Video çekimleri, Güncel Film gösterimleri	2004-2005 öğretim yılı	Fotoğrafçılık Kulübü	S.Teşekkür
“Yıldırım Kemal” konulu tiyatro	02-06/ 2005 6 defa	Makine Ressamlığı blm.	S.Teşekkür
“Keçileri Kaçırınlar” Tiyatro oyunu	02/06/2005	Tiyatro Kulübü	S.Teşekkür
Öğrt Günü Çay Partisi	24.11.2004	S.Etk.KGE	S.Teşekkür
Mezunlar günü	05.06.2005	İşletmecilik KGE	S.Teşekkür
THM Korusu	03/06/2005	Müzik Kulübü	S.Teşekkür
TSM Korusu	03/06/2005	Müzik Kulübü	S.Teşekkür
Organ ve Kan bağıışı kampanyası	Kızılay haftası	Kızılay Kulübü	S.Teşekkür
Havacılık Şenliği	09/06/2005	Havacılık Kulübü	S.Teşekkür
Model Uçak Rehb. Öğrt Kursu	Ocak 2005	Havacılık Kulübü	Kurs Belgesi

Tablo 44 - Sosyal, kültürel ve sportif faaliyetlerin desteklenmesi

Öğretmenlerin ders dışı vakitlerini huzurlu bir şekilde değerlendirmeleri için modern dinlenme mekânları oluşturulmuş, öğretmen odalarının döşenmesi, mobilyaların seçimi, renkler özenle belirlenmiştir.

Botanik parkımı andıran yeşil alan ve Bursa manzarası, öğretim binası öğretmenler odasının büyük camlarından keyifle izlenmektedir. Tarihi çınarın gölgesinde ve havuz başında içilen çaylar tüm çalışanlara huzur vermektedir. Sağlıklı yaşam ve spor kapsamında çalışanlar kondisyon salonu, kapalı ve açık spor salonlarından yararlanmaktadırlar.

Okulun çalışanlara sağladığı tesis ve hizmetler konusundaki yaklaşımı ÇMA sonuçları ile değerlendirilmekte olup çalışanların bu konudaki algılama sonuçları Tablo 58’de verilmiştir. Çalışanlara dinlenebilecekleri, dostları ile buluşabilecekleri, farklı yemek çeşitlerinden faydalanabilecekleri, gerektiğinde cemiyetlerini yapabilecekleri çamlar altında huzurlu ortam sağlamaktadır. Çalışanlar, yöneticiler ve öğrenciler öğle yemeklerini Sosyal Tesis veya okul yemekhanesinde yeme imkânına sahiptirler.

3.3.4. İşbirlikleri Ve Kaynaklar

4a. Kurum dışı işbirlikleri nasıl yönetilmektedir.

Her yeni eğitim-öğretim yılında yapılan Kalite Geliştirme Yönetim Ekibi'nin ilk toplantısında yıl içinde gerçekleştirmek istenilen politika, stratejileri ve süreçlerin etkin bir biçimde işlenmesini destekleyecek işbirlikleri ve kaynaklar gözden geçirilmektedir. Etkili bir eğitim-öğretim için en büyük işbirlikçi (kurum dışı) velilerdir. Her sene veli toplantılarında, velilere okulun genel durumu, başarısı, yaptıkları, yapmayı planladıkları ve bunların öğrencilere sağlayacağı faydalar anlatılarak yıl içinde hedeflere ulaşabilmek için neler yapabilecekleri, nasıl katkı sağlayabilecekleri anlatılmaktadır. Velilerden oluşan okul-aile birliği oluşturularak yıl boyu velilerle iletişim sağlanmaktadır.

Her yıl maddi durumu bozuk olan veliler muhtarlığın da yardımıyla tespit edilmekte ve bu öğrencilere burs olanakları araştırılmaktadır. Büyükşehir Belediyesi'nin, Kaymakamlığın ve gönüllü yardım kuruluşlarının verdiği burslar bu öğrencilere uygun şekilde verilmektedir.

Tablo 45: Üniversiteler ve Eğitim Kuruluşları ile Yapılan İşbirlikleri

YILLAR	ÜNİVERSİTE	DiĞER EĞİTİM KURULUŞLARI
2001	BEDEN EĞİTİMİ VE BİLGİSAYAR BÖL. İLGİLİ FAKÜLTELERDEN GELEN ÖĞR.SAYISI	BTSO İLE BİRLİKTE YÜRÜLEN KURSLAR .
	EĞİTİM FAKÜLTESİ DEKANI O.G.Y.E DE GÖREV ALAMAKTADIR.	KOMET İLE İLETİŞİM KURARAK EĞİTİM DÖKÜMANLARI SAĞLANMAKTADIR.
2002	2 YILLIK M.Y.O OKUL ÖĞRETMENLERİNİN GÖREVLENDİRİLMESİ	BTSO İLE BİRLİKTE YÜRÜLEN KURSLAR .
	BEDEN EĞİTİMİ VE BİLGİSAYAR BÖL. İLGİLİ FAKÜLTELERDEN GELEN ÖĞR.SAYISI	AGB TEKNOLOJİ İLE BİLGİ TEKNOLOJİLERİNİN KULLANIMI KONUSUNDA BİLGİ PAYLAŞIMI.
2003	EĞİTİM FAKÜLTESİ DEKANI O.G.Y.E DE GÖREV ALAMAKTADIR.	SAĞLIK MÜDÜRLÜĞÜ İLE BÖLGESEL AĞ YAPILANDIRILMASI İLE YAPILAN İŞBİRLİĞİ.
	2 YILLIK M.Y.O OKUL ÖĞRETMENLERİNİN GÖREVLENDİRİLMESİ	BTSO İLE BİRLİKTE YÜRÜLEN KURSLAR .
2004	BEDEN EĞİTİMİ VE BİLGİSAYAR BÖL. İLGİLİ FAKÜLTELERDEN GELEN ÖĞR.SAYISI	DOKUMACILAR ODASI İLE DOKUMA BÖLÜMÜNÜN YÜRÜTTÜĞÜ AB PROJESİ
	EĞİTİM FAKÜLTESİ DEKANI O.G.Y.E DE GÖREV ALAMAKTADIR.	AÇIK ÖĞRETİM LİSESİ İLE YAPILAN BİRLİĞİ İLE YÜRÜLEN EĞİTİMLER

4b. Finansal kaynaklar nasıl yönetilmektedir.

Okul Milli Eğitim Bakanlığına bağlı bir kuruluş olması nedeni ile Finansal kaynakları yönetmelikler ile belirlenmektedir. Finansal kaynakların yönetimi işletmecilik işleri temel süreci ile yönetilmekte, kaynaklar okul stratejilerine hizmet edecek şekilde arttırılmaktadır.

Okulda oluşturulan kurullar, komisyonlar, ekipler öncülüğünde işletmeler ve STK'lar ile yapılan işbirlikleri neticesinde okul kaynakları okul stratejilerine hizmet edecek şekilde arttırılmaktadır. *Örneğin:* Okul dışı işbirliklerini geliştirme yaklaşımıyla okulda bulunan 13 bölümün 12'sinde bilgisayar laboratuvarı işletmelerin ve STK'ların işbirlikleri kanalıyla kurulmuştur.

İsrafi önleyici çalışmalarda ise kurumun su masraflarını aşağıya indirmek için KGE ekiplerinin yaptıkları ölçüm sonunda, su borularının yenilenmesi ve kısaltılması ile kaçak engellenmiş ve 2002–2003 eğitim-öğretim yılından itibaren daha önceki yıllara nazaran 1/3 oranında su parasında düşüş görülmüştür.

İşletmecilik işleri temel süreci ve altındaki 7 alt süreçten 4'ü ile planlanan finansal kaynaklar Tablo 25'de belirlenen paydaş beklentileri de dikkate alınarak önceliklendirilip, karar defterleri, işletme defterleri, banka cüzdanları ve süreç takip çizelgeleri ile veriler takip edilip, kayıt altına alınmaktadır. Bu süreçlerden gelen raporlama bilgileri süreç sahipleri tarafından her ay yapılan toplantılarda değerlendirilmektedir. Raporların ilgili kısımları okul içi ağda süreç sahiplerine ayrılan yerde yayınlanmakta, Finansal kaynakların, stratejik amaçlarla ilişkili olarak tasarlanmış, "İşletmecilik İşleri" temel süreci ve "Doğal Kaynakların Yönetimi" alt süreci doğrultusunda etkin ve verimli bir şekilde yönetilmesi ve kayıtlarının tutulması sağlanmaktadır.

Okul Yıllık Bütçesi mevzuatta yer alan kriterlere göre planlanmakta, harcamalar okul stratejilerini gerçekleştirecek şekilde yapılmaktadır.

4c. Binalar, donanım ve malzemeler nasıl yönetilmektedir.

Bina donanım ve malzemelerin politika ve stratejiler doğrultusunda etkili ve verimli kullanımı için süreç sistematüğinde bakım onarım işleri alt süreci ve laboratuvar alt süreci bulunmaktadır. Kurumun bina, donanım ve diğer malzemelerinin yönetimi bu alt süreçlerin yanında bir kamu kuruluşu olması nedeni ile Milli Eğitim Bakanlığının yasal mevzuat ve yönetmeliklerine göre yönetilmektedir.

Okulda atölye ve laboratuvarlar yasal şartları sağlayacak şekilde kullanılmakta ve aynı zamanda stratejilerle uyumluluk açısından okulun genel hedeflerini gerçekleştirme adına birimler kendi hedeflerini belirlerken eğitim öğretim kalitesini arttıracak şekilde atölye ve laboratuvarların geliştirilmesi ve bunların en etkin bir şekilde yönetilmesi sağlanmaktadır. Bu

çalışmalar süreç yönetimi kapsamında atölye ve laboratuvarların kullanım ve etkinlik performansları her yıl ölçülerek sürdürülmektedir.

Yıllık genel bütçeden ayrılan pay ve işletmelerden gelen kaynaklarla sağlanan temrinliklerin atölyelerin hedeflerini gerçekleştirecek şekilde kullanmaları sağlanmaktadır. Temrinliklerin etkin kullanımı için Ayniyat işleri süreci oluşturulmuş ve performansı her yıl takip edilmektedir. Temrinliklerin etkin kullanımı okuldaki mevcut durumu ve hareketliliğinin izlenmesi için otomasyon programları kullanılmaktadır.

Hizmetin kalitesine doğrudan etkisi olan sabit varlıklar, “Demirbaş Kayıt Listesi” adı altında kayıt defterinde ve dijital ortamda izlenmektedir. Ayrıca tüm bina ve odalarda Demirbaş Listesi asılı olarak bulunmaktadır. Sabit varlıkların özenli kullanımını sağlamak için, personelin şahsi kullanımına sunulan demirbaşların sorumluluğu, kişilere verilmiştir. “Bakım Onarım işleri” alt süreci ile kurumda bulunan tüm Fotokopi makinesi, Bilgisayarlar, Telefon Santrali, Faks makineleri, Elektrik teçhizatı, Su teçhizatı, Klimalar, Yangın Söndürme Tüpleri, vb. demirbaşlar okulda bulunan teknisyenler ve süreçte görevlendirilen öğretmenler tarafından sistematik olarak gerçekleştirilmektedir. Okulda bulunan demirbaşların bakımını yapacak teknisyen ve öğretmenler bulunmadığında kabul görmüş tedarikçi listesinde bulunan tedarikçiler tarafından rutin bakımlar yapılarak hizmetlerin aksamaması sağlanmaktadır. Kullanılan sabit varlıkların performansını en üst düzeyde tutmak amacıyla kullanıcılara hizmet içi eğitimler aldırılmakta, bunların verimli ve etkin kullanılması sağlanmaktadır. (Tablo 32)

4d. Teknoloji nasıl yönetilmektedir.

Bilgi kaynaklarının yönetilmesi alt süreci sahipleri teknolojik gelişmeleri, fabrikalara staj kontrolü için giden koordinatör öğretmen ve staj yapan öğrenci raporlarından derlenen bilgileri, iş yerleri ile yapılan birebir lider toplantıları, işbirlikleri, internet ve teknoloji yayınları ve diğer süreç sahiplerinden edindikleri bilgilerden takip edip değerlendirmektedirler. Bu değerlendirme sonucunu OGYE ye iletmektedirler. Haftalık OGYE toplantılarında uygulanmasına karar verilen teknolojiler Ayniyat işleri alt süreci sahibine iletilmekte ve ihtiyaç duyulan malın alınması sağlanmaktadır.

Teknolojinin kurumda yayılımını sağlamak amacıyla her bölüme en az 15 bilgisayar olmak üzere bilgisayar laboratuvarları kurulmuştur. Her bölüme en az bir adet projeksiyon, tepegöz ve internet bağlantısı sağlanmıştır. Sanayi ile yapılan işbirlikleri sayesinde okulda ilgili bölümlerde kullanılan tüm CAD-CAM yazılımları lisanslı olarak kullanılmaktadır. (CATIA – SOLIDWORKS – CIMATRON – INVERTOR) Okula AB projeleri ile teknolojik gelişmeler ve donanımlar taşınmaktadır. (Tablo 24) Okul 29.832 m² ve 15 parça tam donanımlı binadan meydana geldiği için böyle büyük bir alana ağ sistemi normal cat5 ile kurulamayacağından

Fiberoptik omurga ile 5.000 metre fiberoptik kablo, bilgisayar bölüm şefi ve atölye şefi tarafından projelendirilerek uygulamaya konulmuştur. İdare, Bilgi İşlem, Bölümler ve Bilgisayar laboratuvarlarının tamamına internet erişimi 2 adet sunucu yardımıyla sağlanmıştır.

Exchange Server kurularak tüm birimlerin iş planlarını bilgisayar ortamında yayınlamaları ve planlamaları mümkün olmuş, iç haberleşme hızlanmıştır. Okulun güvenlik sistemi 45 adet gece görüşlü güvenlik kamerasının bağlı olduğu 3 adet kayıt cihazı ile kontrol edilmektedir.

4e. Bilgi ve bilgi birikimi nasıl yönetilmektedir.

Teknolojiden maksimum yararlanabilmek için tüm personelin hizmet içi kurslardan ve seminerlerden yararlanmaları sağlanmıştır. Hizmet içi kurslar nedeni ile kurumda ve sınıflarda teknolojinin kullanılması artmıştır. Okuldaki teknoloji laboratuvarlarının maksimum düzeyde kullanılabilmesi amacıyla, doluluk oranları takip edilmekte, diğer birimlere ve bölümlere faydalanma imkânı sağlanmaktadır.

Tablo 46: Teknolojinin Kullanılması

Faaliyetin Adı	Yararlanıcılar	Kullanılan Teknoloji
Ders eğitimi	Öğrencilerimiz	Bilgisayar, Projeksiyon Tepegöz Mültimedya Yazı Tahtası
HİE	Çalışanlarımız	Bilgisayar, Projeksiyon
Tiyatro	Paydaşlarımız	Ses sistemi
Bilgi Yarışması	Öğrencilerimiz	Bilgisayar, Projeksiyon, Ses sistemi
Spor takımlarının taktik gelişimi	Öğrencilerimiz	Bilgisayar, Projeksiyon, Ses sistemi Telsiz mikrofon
Seminer/konferans/Toplantılar	Paydaşlarımız	Bilgisayar, Projeksiyon Ses sistemi, Telsiz mikrofon
Şenlik/şölen/kutlama	Paydaşlarımız	Bilgisayar, Projeksiyon Ses sistemi, Telsiz mikrofon
Arama Kurtarma	Toplum	Jeneratör Hilti, telsiz, ilkyardım seti,
Tablo 46– Teknolojinin Kullanılması		

Bilgi ve bilgi teknolojilerinin stratejik amaçlar doğrultusunda etkili ve verimli kullanımı için süreç sistematğinde bilgi kaynaklarının yönetilmesi temel süreci bulunmaktadır. Her yıl yapılan özdeğerlendirme çalışmalarında ekip tarafından kuruluşun bilgi gereksinimleri belirlenir. Bu sürecin amaçları doğrultusunda tüm öğrenci bilgileri okulun network ağı ile bilgi işlem merkezinde saklanmakta ve kontrol edilmektedir. Personel ile ilgili tüm bilgiler özlük işlerinde, maaş ve ücret ile ilgili tüm bilgiler mutemet bilgisayarında, döner sermaye ile ilgili tüm bilgiler saymanlıkta, rehberlik ile ilgili tüm bilgiler rehberlik servisinde ve okul aile birliğinde, toplantı tutanakları, kararlar ise yönetim sekreterliğinde dijital ortam bünyesinde saklanmakta ve haftalık olarak arşivlenmektedir.

Toplanan bilgi birikimi Stratejik planlamada, hedeflerin belirlenmesinde, süreç tasarımlarında, iyileştirme ekibi planlamalarında yapılandırılarak kullanılır. Kuruluş dışından bilgilere ulaşılmak istendiğinde WEB sayfası, e-mail, fax, telefon, resmi yazı gibi kaynaklardan yararlanır. Kurumsal ve sosyal anlayış gereği entelektüel mülkiyetler, etik kurallar içerisinde yayılımını sağlamak amacıyla diğer kurum ve kuruluşlarla paylaşılır.

3.3.5. Süreçler

5a. Süreçler sistematik olarak nasıl tasarlanmakta ve yönetilmektedir.

Temel müşteri gereksinimlerini sağlayacak süreçleri tanımlamak üzere ilk olarak 2003 yılında süreç yönetimi ve kalite yönetim sistemi çalışmalarına başlanmıştır. Kalite yönetimi sistemi kurma çalışmalarını organize etmek üzere OGYE, tüm zümre başkanları ve müdür yardımcılarında oluşan 34 kişilik ekip, “TS EN ISO 9001:2000 Kalite Yönetimi Sistemi” ve “TS EN ISO 9000 Kuruluş İçi Kalite Tetkiki” eğitimini TSE’den almıştır.

Tablo 47: Süreç Haritası

SÜREÇ HARİTASI		
TEMEL SÜREÇLERİMİZ	ALT SÜREÇLERİMİZ	DETAY SÜREÇLERİMİZ
1. Yönetim Süreci	1.1. Karar Alma Süreci	
	1.2. İletişim Kaynaklarının Yönetimi	
	1.3. Bilgi Kaynaklarının Yönetilmesi	
2. Kalite Sistemleri Yönetimi Süreci	2.1. Okul Gelişim Süreci	
	2.2. Kalite Yönetimi Sistemi	
	2.3. Çevre Yönetimi	
3. Eğitim Ve Öğretim Süreci	3.1. Eğitim Ve Öğretimin Planlanması	
	3.2. Öğrenmenin Gerçekleştirilmesi	
	3.3. Ölçme Ve Değerlendirme	
4. Müşteri İlişkilerinin Yönetilmesi Süreci	4.1. Öğrenci İşleri	
	4.2. Rehberlik Hizmetleri	
	4.3. Dış Müşteri İlişkileri	
	4.4. Müşteri Memnuniyetinin Ölçülmesi	
5. Personel İşleri	5.1. Hizmet İçi Eğitim	
	5.2. Özlük İşleri	
	5.3. Çalışanların Performansının İzlenmesi	
	5.4. Çalışan Memnuniyetinin İzlenmesi	
6. İşletmecilik İşleri	6.1. Bakım Onarım İşleri	
	6.2. Sivil Savuma Ve Yangından Korunma	
	6.3. Ayniyat İşleri	
	6.4. Döner Sermaye İşleri	
	6.5. Kooperatif İşleri	
	6.6. Kantin, Açık Ve Kapalı Alanların Yönetilmesi	
	6.7. Laboratuar İşleri	
	6.8. Bütçenin Yönetilmesi	
7. Kurumsal Ve Sosyal Sorumluluk	7.1 Yakın Çevre İhtiyaç Beklenti Algılamasının Belirlenmesi Ve Karşlanması	
	7.2. Doğal Kaynakların Yönetilmesi	

Tablo 47 – Süreç Haritası

Okulun süreçleri 2003 yılı Şubat ayında, okul yöneticileri ve birim sorumlularının yer aldığı “ISO 9000’e Geçiş Çalışma Grubu” tarafından masaya yatırılmış ve ana süreçler, Milli Eğitim Bakanlığı taşra teşkilatı toplam kalite yönetimi uygulama projesi klavuzu dikkate alınarak belirlenmiştir.

İlk olarak 2004 yılında dikey süreç ilişkilerini de ortaya koyan bir sistem anlayışıyla üçlü bir hiyerarşik yapı içerisinde tasarlanan temel, alt ve detay olarak yapılandırılan süreçler, her yıl süreç değerlendirme toplantılarında gözden geçirilerek iyileştirilmektedir. Süreçlerin stratejik amaçlarla uyumunun sağlanması konusunda en iyi örnek uygulama kabul edilen UKÖ almış okul ve kurumlar ile kıyaslama yapılarak süreç sınıflandırma ve süreç hiyerarşisi yeniden yapılandırılmıştır. Tasarlanmış olan bu süreçler doğrudan var olma amacını gerçekleştirmeye yönelik olanlar ve bu süreçlerin ihtiyaç duyduğu kaynakları, alt yapıyı yönetmek üzere tasarlanmış olanlar diye iki grupta sınıflandırılmıştır (işlevsel, yönetsel).

- **İşlevsel Süreçler:** Okulun stratejilerinin belirlenmesinden başlayarak eğitim öğretimle ilgili faaliyetleri kapsayan hizmetin öğrenciye ulaştırılmasına kadar olan ardışık süreçlerdir.
- **Yönetsel Süreçler:** Hizmet Süreçlerinin etkin bir biçimde gerçekleştirilmeleri için yönetilen süreçlerdir. Ardışık olma özelliği taşımazlar.

İşlevsel ve Yönetsel Süreçler, kapsamı açısından üç basamaklı hiyerarşik bir yapıya oturtulmuştur.

- **Temel Süreçler:** Temel iş faaliyetlerinin tanımlanmış halidir.
- **Alt Süreçler:** Üst süreç adımlarından her biridir.
- **Detay Süreçler:** Alt süreç adımlarından her biridir.

Temel, alt ve detay süreçlerin yer aldığı süreç sınıflandırma listesi Tablo 47’de verilmiştir.

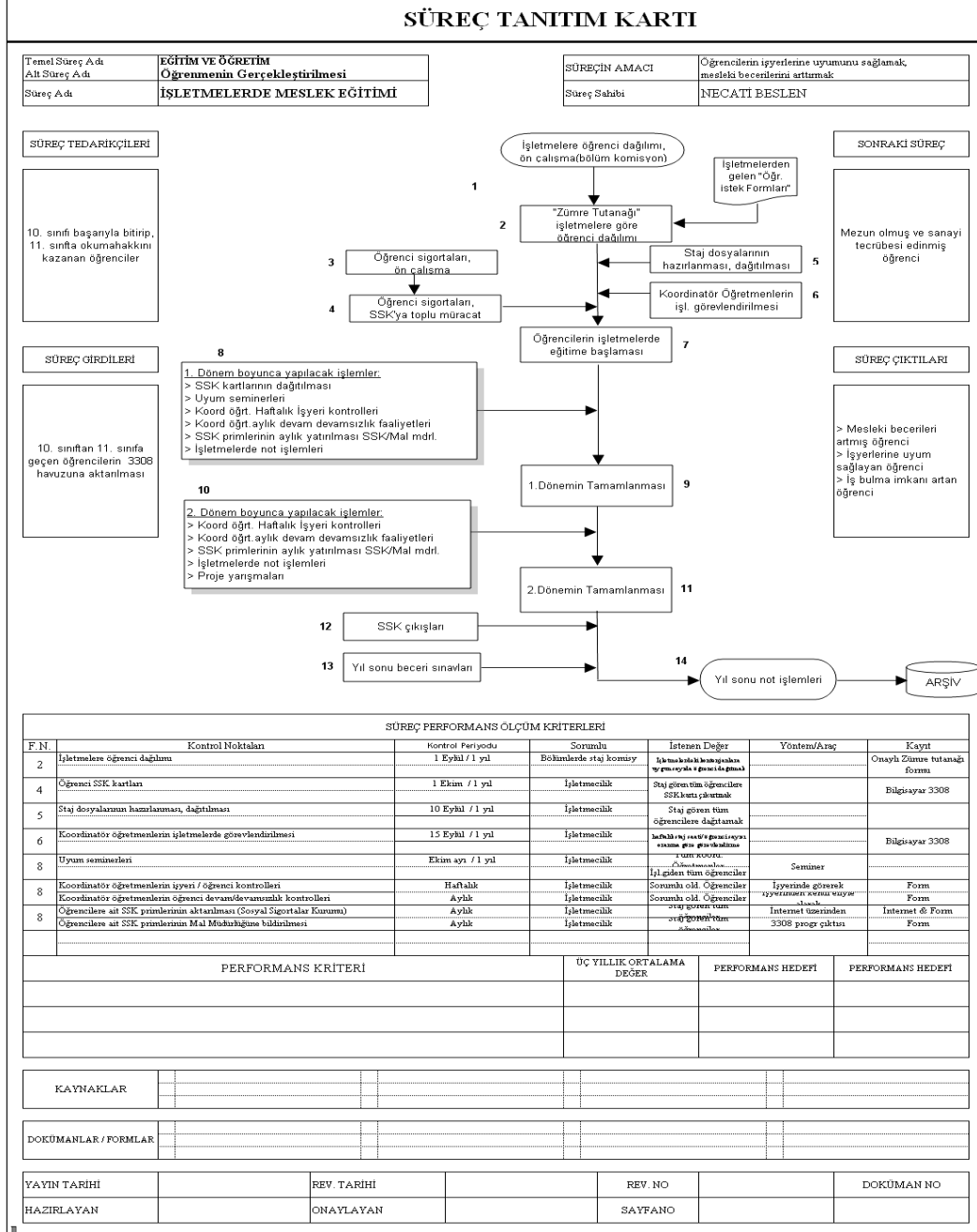
Süreç Yönetimi prosedüründe, okulun asıl faaliyet alanına giren (1739 sayılı Kanunda belirtilen) ve öğrenci beklentilerine doğrudan yanıt veren süreçler “Kilit Süreç” olarak tanımlanmıştır (Tablo 48). Stratejik amaçlar üzerinde etkisi büyük olan, bir sonraki dönem için iyileştirme ve geliştirme ihtiyacı tespit edilen alt süreçler “Kritik Süreç” olarak tanımlanmış olup her yıl yeniden tespit edilmektedir. Kritik süreçler Tablo 48’de verilmiştir.

Tablo 48: Kilit ve Kritik Süreçler

KİLİT SÜREÇLER	KRİTİK SÜREÇLER
Eğitim ve öğretim planlanması süreci	Okul Gelişim Süreci
Öğrenmenin Gerçekleştirilmesi süreci	Kalite Yönetimi Sistemi Süreci
Ölçme ve değerlendirme	Eğitim ve öğretim planlanması süreci
	Öğrenmenin Gerçekleştirilmesi süreci
	Ölçme ve değerlendirme

Tablo 48 – Kilit ve Kritik Süreçler

Kritik süreçler 2005 yılı Eylül ayında yayınlanan “Süreç Yönetimi” prosedürü doğrultusunda; “SWOT Analizi”, süreç sahipleri tarafından “Kritiklik İndeksi”ne göre belirlenmeye başlanmıştır. En fazla kritiklik indeksi olan 2 veya 3 süreç “Kritik Süreç” olarak seçilmektedir.



Şekil 30: Süreç Tanıtım Kartı Örneği

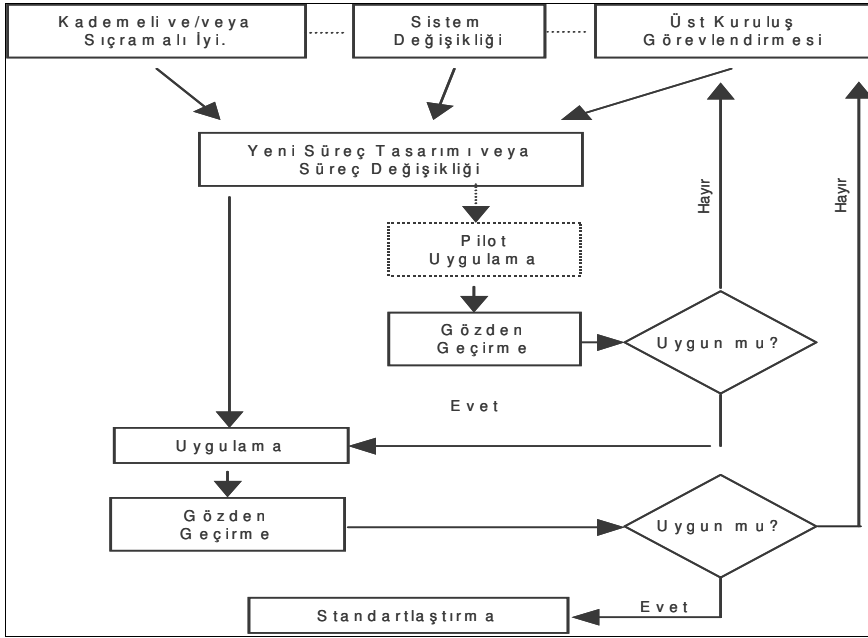
Süreç standartlarının belirlenmesinde; 1739 sayılı kanun gereği Milli Eğitim Bakanlığı tarafından görevlendirmeler, kademeli ve sıramalı iyileştirmeler, sistem değişiklikleri (ISO-9001) nedeniyle oluşmaktadır. Yeni veya değişiklik yapılacak süreçler uygulamaya alınmadan önce sürecin akışı tespit edilmekte, ihtiyaç olan dokümantasyon oluşturulmakta ve süreç sahipleri belirlenmektedir

Yeni veya değişiklik yapılan süreçler, 2004 yılından itibaren “Prosedürümüz ” kapsamında “Doküman Dağıtım Formu” ile ilgililere dağıtılarak, uygulamaya alınmaktadır. Yeni veya değişiklik yapılacak süreç doküman olarak yayınlanmadan önce etkileştiği diğer süreç sahiplerinin görüşleri alınarak değerlendirilmektedir. Sirküler, toplantılar, web sayfası ve okul yayın organları (dergi, bülten, v.b) aracılığıyla da duyurulmaktadır.

Süreçler, ayrıntıları Süreç Yönetimi Prosedüründe açıklandığı gibi süreç sahipleri tarafından, süreç tanıtım kartında belirtilen süreç performanslarına göre, süreç performansı değerlendirme zaman periyotlarında değerlendirilmekte ve gözden geçirilmektedir.

5b. Süreçler, müşterileri ve diğer paydaşları tam olarak tatmin etmek ve onlar için giderek artan bir değer yaratmak amacıyla gerektiğinde yenilikçi yaklaşımlar kullanılarak nasıl iyileştirilmektedir.

Çalışanlar Şekil 31’de belirtilen yöntemlerle ortaya çıkan yeni süreç tasarımları konusunda bilgilendirilmekte ve uygulama öncesinde eğitim almaları sağlanmaktadır.



Şekil 31: Süreç Tasarımı ve Standartlaştırma

Sözkonusu eğitimlere “Yıllık Eğitim Programı”nda yer verilmektedir. *Örneğin:* 2002 yılında oluşturulan “öneri sistemi” ve “KGE sistemi” konusunda tüm çalışanlara eğitim verilmiştir.

Kademeli ve sıçramalı iyileştirme fırsatları belirlenmiş olup Tablo 50’de verilmiştir. Kademeli ve sıçramalı iyileştirme çalışmaları iş süreçlerinin, hedeflenen ve gerçekleşen performansına bağlı olarak ele alınmaktadır. İyileştirme faaliyetlerinin temel çıkış noktasını okulun 4 yıllık ana stratejileri ve yıllık süreç hedefleri oluşturmaktadır. “Hedef Belirleme ve Önceliklendirme Prosedürü”nde belirtilen kademeli ve sıçramalı iyileştirme konularının seçiminde önceliklendirme yaklaşımı Tablo 49’da verilmiştir. Vizyon odaklı Ana stratejiler doğrultusunda yapılacak iyileştirme çalışmalarının önceliklendirilmesi SWOT analizi yapılarak belirlenmekte ve yıllık iş planlarına alınmaktadır.

Okul içi performans göstergeleri (Tablo 27), öğrenme faaliyetleri ve çalışanların, müşterilerin ve toplumun algılama sonuçları her yılsonunda yapılan stratejik planlama döneminde değerlendirilmekte ve daha iyi çalışma yöntemlerinin belirlenmesi ve iyileştirme amaçlı kullanılmaktadır. *Örneğin:* Bir öğrenme faaliyeti olan kıyaslama çalışmaları sonunda kritik süreçlerin belirlenmesi yöntemi geliştirilerek, ana stratejilerle uyumlu, daha etkin bir yöntem uygulanmaya başlanmıştır. İletişim Araçlarının Etkinliğinin Değerlendirilmesi konusunda çalışanların algılama sonuçları değerlendirilerek, çalışanlar arasında daha hızlı iletişim sağlayacak olan “messenger sistemi”nin kurulması iyileştirme hedefi olarak konulmuş ve uygulanmaya başlanmıştır.

Tablo 22 ve 23’de belirtilen, çalışanlardan, müşterilerden ve işbirliği yapılan kuruluşlardan temin edilen bilgiler SWOT Analizi yapılarak değerlendirilmekte ve yıllık çalışma programına alınarak, süreçlerin ve faaliyetlerin iyileştirilmesi doğrultusunda kullanılmaktadır. Kademeli ve/veya sıçramalı iyileştirmeler Tablo 49’da belirtilen yöntemlerle belirlenmekte ve yapılacak iyileştirme çalışması planlanarak, birey, birim ve ekip çalışması ile uygulanmaktadır.

Tablo 49: Süreç önceliklendirme yaklaşımı

	Önceliklendirme	Teknikler
Stratejik Seviye	Ana Stratejilerin Belirlenmesi	SWOT Analizi
	Kritik Süreç Seçimi	Toplam Etki Matrisi, Yetkinlik Puanı Kritiklik İndeksi
Operasyonel Seviye	Aksiyonların önceliklendirilmesi	P&S yaklaşımı Nominal Grup Tekniği Preto Analizi

Tablo 49 – Süreç önceliklendirme yaklaşımı

Tablo 50: Tophane Eml İyileştirme Fırsatları

BELİRLEME YÖNTEMİ	Çalışanlar	Kademeli İyileştirmeler	Sıramalı İyileştirmeler
	Müşteriler	<ul style="list-style-type: none"> -Düzenli Toplantılar -Kuruluş İçi/dışı Sistem Denetlemeleri -Öneri Sistemi -Ekip çalışmaları -ÇMA Sonuçları -Yöneticiye Doğrudan Bildirimler -Öğrenci, Veli, Sanayi, Üniversite şikayetleri/önerileri -ÖMA ve VMA sonuçları - Öğrenci, Veli, Sanayi, Üniversite ziyaretleri - Öğrenci, Veli, Sanayi, Üniversite Toplantıları - Öğrenci, Veli, Sanayi, Üniversite önerileri 	<ul style="list-style-type: none"> -SWOT Analizi -Özdeğerlendirme -Kritik Süreçler
		-Kuruluş Performans Göstergeleri	
Planlama		-İyileştirme çalışma konusu belirleme	-4 yıllık Ana Stratejiler
		-İyileştirme süreci sorumlusu belirleme	-İyileştirme süreci sorumlusu belirleme
		-Çalışma süresinin belirlenmesi	-Çalışma süresinin belirlenmesi
		-Görev dağılımı ve sorumluluk tayini	-Görev dağılımı ve sorumluluk tayini
Uygulama		-Birey, birim ve ekip çalışması	-Tophane EML Birimleri -KGE
Kontrol		-Okul Müdürü	- Okul Müdürü
		-Bölüm Şefleri	-Bölüm Şefleri
		-İlgili Süreç Sorumlusu	-KK
		-Süreç Yönetim Birimi	-OGYE
Önlem		Tekrarını önlemek için yazılı sisteme dahil etme veya	Tekrarını önlemek için yazılı sisteme dahil etme veya
		İhtiyaç durumunda yeniden P U K Ö	İhtiyaç durumunda yeniden P U K Ö

Tablo 50- Tophane Eml İyileştirme Fırsatları

Süreçler arası ilişkiler, işbirliği yapılan kuruluşları da içine alacak şekilde “Süreç Tanıtım Kartı” ile tanımlanmaktadır. Süreçler üç ayda bir “OGYE” tarafından gözden geçirilmekte ve süreçler arasında bir sorun varsa giderilmeye çalışılmaktadır. Süreç gözden geçirme toplantılarında, sürecin iç müşteri ve tedarikçileri yer alarak, süreçler arası sorunların çözüme kavuşturulmasında aktif rol almaktadırlar. Süreçler aşağıda belirtilen yöntemlerle her yıl gözden geçirilmekte ve değerlendirilmektedir.

Tablo 51: Süreçlerin Gözden Geçirme ve Değerlendirilmesinde Kullanılan Yöntemler

- Yaklaşım
- Sistem Denetlemeleri
- OGYE Göz.Geçir. Toplantısı
- Süreç değerlendirme toplantıları
- Özdeğerlendirme
- UKÖ Başvuru Raporu
- Süreç Tanıtım Kartlarında belirtilen ölçümlerin yapılması
- Süreç sahipleri arasında toplantılar

Yeni veya değişikliğe uğramış süreçlerin pilot uygulama yapılarak etkinliği değerlendirilmekte ve pilot uygulama sonuçları dikkate alınarak iyileştirme yapıldıktan sonra uygulamaya alınmaktadır. Pilot çalışma yapılarak uygulamaya alınan ve standartlaştırılan faaliyetlerden örnekler Tablo 52’de verilmiştir. Standart hale getirilen uygulamaların denetimi süreç performans hedefleri konularak, süreç sorumlusu tarafından yapılmakta ve sistem denetlemeleri ile de denetimleri sağlanmaktadır. *Örneğin:* Müşteri ilişkilerinin geliştirilmesi ve faaliyetlerin tanıtımı amacıyla 2003 yılında yapılmaya başlanan İÖO ziyaretleri, 2002 yılında pilot uygulama yapılarak sonuçları değerlendirilmiştir.

Tablo 52: Pilot uygulamalar

Pilot uygulamalar	Yıl
ÖMA	2001
Öneri sistemi	2002
İÖO ziyaret sistemleri	2003

Tablo 52 – Pilot uygulamalar

5c. Ürün ve hizmetler müşteri gereksinim ve beklentileri temel alınarak nasıl tasarlanmakta ve geliştirilmektedir.

Müşterilerin mevcut ve gelecekteki gereksinim ve beklentilerini ve mevcut hizmetler konusundaki algılamalarını öğrenebilmek amacıyla kullanılan geri bildirim araçları, pazar araştırma bilgileri 2. kriterde verilmiştir.

Müşteri ziyaretlerinin daha etkin şekilde yapılabilmesi için pilot uygulamadan edinilen deneyimler kayıt altına alınarak iyileştirmeler yapılmış ve 2003 yılında standartlaştırılarak, tüm ilgililere yaygınlaştırılmıştır. 2003 yılı MMA’da, okulun performansının ölçülmesinin yanısıra diğer yıllardan farklı olarak, ildeki diğer okulların konuya verdiği önem ve benzer kuruluşların performansı da ölçülmüştür. MMA, sözkonusu farklı uygulamanın, soruların anlaşılabilirliğinin ve anketin çözümlenmesinin test edilmesi amacıyla öğrenci gruplarını temsil eden 5 okulda yer alan toplam 50 öğrenci temsilcisinin katılımıyla pilot uygulama olarak gerçekleştirilmiştir. Pilot uygulama sonucu değerlendirilerek anket revize edilmiş ve tüm ilçeye yönelik olarak gerçekleştirilmiştir.

Süreç değerlendirme toplantısında 2004 yılında yapılan gözden geçirme sonunda süreçler yeniden tasarlanmış ve 2005 yılında, süreç listesine işletmecilik, rehberlik süreçleri ilave edilmiştir. 2004 yılı sonunda yapılan gözden geçirmede; özdeğerlendirme sonuçları da dikkate alınarak, süreç yönetiminin etkinliğinin artırılması amacıyla;

- Çalışanlara süreç yönetimi eğitimi aldırılmasına,
- Eğitim sonrasında mevcut süreç yapısının yeniden yapılandırılmasına,
- Kilit ve kritik süreç dahil olmak üzere süreç tanımlarının yazılı hale getirilmesine,

- Süreç sahiplerinin yedeklenmesine ve
- Süreçler arası sorunların çözüme kavuşturulabilmesine yönelik olarak süreç sahipleri ile periyodik olarak toplantılar yapılmasına ve iyileştirme gerçekleştirilmesine karar verilmiştir.

Süreçlerle ilgili alınan kararlara 2005 yılı iş programında yer verilerek çalışanlara “Süreç Yönetimi Eğitimi” aldırılmış, “Süreç Yönetimi Prosedürü” hazırlanarak tüm çalışanlara yaygınlaştırılmıştır. “Süreç Sınıflandırma ve Sahiplendirme Listesi” revize edilerek yeni süreçler ve sahipleri belirlenmiştir. Süreç yönetiminin etkinliğini artırmaya yönelik olarak gelecek dönemde aşağıdaki uygulamaların hayata geçirilmesi kararlaştırılmıştır.

- Süreçler arası iletişimi ölçme ve beklentileri belirlemeye yönelik anket formu oluşturularak 2005 yılında uygulamaya alınması
- Tüm temel, alt ve detay süreçlerin süreç tanım formatlarının süreç sahipleri tarafından oluşturulması
- 2006 yılı için “süreç hedefleri” listesinin oluşturulması

5d. Ürün ve hizmetler nasıl üretilmekte, sunulmakta ve servisi sağlanmaktadır.

Süreç Yönetiminin etkinliği; süreci iyileştirmelere katılan kişi sayısı, iyileştirilen süreç sayısı ve 2005 yılında MMA ile ölçülmeye başlanmış olup, kuruluşun bu konudaki performansı % 80 olarak tespit edilmiştir. Ayrıca, iç ve dış müşteri memnuniyeti anketleri, iş sonuçları ve toplum anketi göstergeleri de okulun süreçlerinin etkinliği konusunda önemli birer veri kaynağı oluşturmaktadır.

Geri bildirimler; stratejik planlama döneminde, SWOT analizi çalışmasında değerlendirilmekte ve okulun ana stratejilerinin ve yıllık hedeflerinin oluşturulmasında yararlanılmaktadır. İhtiyaç ve beklentiler dikkate alınarak yeni süreç tasarımları oluşturulmakta ve pilot uygulama sonrası devreye alınmaktadır.

Her yılsonunda müşterilerden temin edilen geri bildirimler değerlendirilerek müşterilerin mevcut ve gelecekteki gereksinim ve beklentileri doğrultusunda, yeni hizmetler tasarlanmakta ve uygulanmaktadır. Hizmetlerin artışı, müşterilerde dahil olmak üzere paydaşların geri bildirimleri dikkate alınarak oluşturulmakta ve işbirliği yapılarak gerçekleştirilmektedir.

2000 yılında başlatılan “Yeniden Yapılanma” çalışmaları kapsamında velilerin de katılımı sağlanarak, velilerin yaratıcı düşüncesinden faydalanılarak kuruluşun misyonu, vizyonu, kurum kültürü ve ana stratejileri belirlenmiştir.

5e. Müşteri ilişkileri nasıl yönetilmekte ve geliştirilmektedir.

Müşterilerin tamamına yönelik olarak 2003 yılında yapılmaya başlanan MMA ile müşterilerin okulu ve verdiği hizmetleri ne ölçüde tanıdıkları, okuldan bugünkü ve gelecekteki beklentilerinin neler olduğu ve verdiği hizmetten memnuniyet dereceleri belirlenmekte olup söz konusu anketler sonucunda elde edilen algılama verileri 6. kriterde ilgili bölümlerde verilmiştir.

Örneğin: Bir öğrencinin hizmeti zamanında alamama konusundaki memnuniyetsizlik sebebi araştırılarak, bilgi işlem merkezindeki Server’da oluşan arızanın mesai saatleri içinde giderilmesi nedeniyle öğrencinin bir süre beklemek zorunda kaldığı tespit edilmiş ve bu konu OGYE’de görüşülerek, aynı sorunun tekrar oluşmaması için Server’da oluşan arızaların veya bakımlarının mesai saatleri dışında yapılması ve makinaların yedeklenmesi ve çalışır durumda tutulması kararı alınarak uygulanmaya başlanmıştır.

Yaklaşım sistemsal hale getirilerek, her yıl Mart ayında OGYE Toplantısına paydaşların katılımı sağlanarak gelecek dönem hedeflerinin belirlenmesinde yaratıcı fikirlerinden faydalanılmaktadır. Ayrıca müşterilerle gerçekleştirilen çeşitli toplantılar (OGYE, BŞT, ZT, KGE Toplantıları), müşteri ziyaretleri ve anketlerden elde edilen önerilerden yararlanılmaktadır. *Örneğin;* Yapılan anketler aracılığıyla müşterilerden temin edilen öneriler değerlendirilmiş, yeni binanın yeniden yapılandırılması sırasında dikkate alınarak, eğitim salonlarında iyileştirmeler yapılmıştır. Okul 2003 yılında Bakanlık İşletmeler Başkanlığı ile işbirliği yaparak, ülke çapında rekabet gücü olan ürünler ve hizmetler üretilmesine katkıda bulunmak amacıyla, Bilgisayar Bölümü tarafından 1.5 yıl gibi kısa bir sürede 2.000 adet üzerinde bilgisayar toplamıştır. Bu çalışma ile okulun döner sermaye cirosu 2 milyar TL’den 253 milyar TL’ye yükselmiştir.

Yukarda belirtilen yaklaşımların yanısıra dünyadaki ve ülkemizdeki ekonomik ve siyasi gündem takip edilerek, olabilecek ihtiyaçlar, OGYE toplantılarında değerlendirilmekte ve bu doğrultuda iyileştirme çalışmaları çalışma planlarına yansıtılmaktadır.

3.3.6. Müşterilerle ilgili sonuçlar

6a. Algılama Ölçümleri Sonuçları

Öğrencilerin memnuniyetlerinin algılanması ölçümleri Tablo 53’de açıklanan yöntemlerle uygulanmaktadır.

Öğrenci memnuniyetini ölçebilmek için 22 alan ile ilgili 50 soruluk anket hazırlanmıştır. Anket uygulamalarına başlanan 2002 yılı sonunda hedefler konulu yapılan

anketlerde %64 ve altındaki sonuçlar iyileştirmeye açık alanlar olarak kabul edilirken, Kademeli ve sıramalı iyileştirmeler de dikkate alınarak hedef yükseltme yaklaşımı geliştirilmiştir.

Tablo 53: Öğrenci memnuniyetlerinin algılanması yönetimi

ÖĞRENCİ MEMNUNİYETİ ÖLÇÜMÜ						
ÖLÇÜM	SORUMLUSU	SIKLIĞI	KİMLERE	UYGULAMA ORANI	BAŞLAMA YILI	SONUÇ DEĞERLENDİRME
Öğrenci memnuniyet anketi	Müşteri memnuniyet anketlerinin yönetilmesi detay süreci	1 / Yıl	Tüm Öğrencilere	% 10 (Random)	2002	%
Öneriler	Öneri değerlendirme alt süreci	Sürekli	Paydaşlar	İsteyenler	2003	Öneri %
Ziyaretçi anketi	Okul aile birliği detay süreci	Sürekli	Paydaşlar	İsteyenler	2004	%

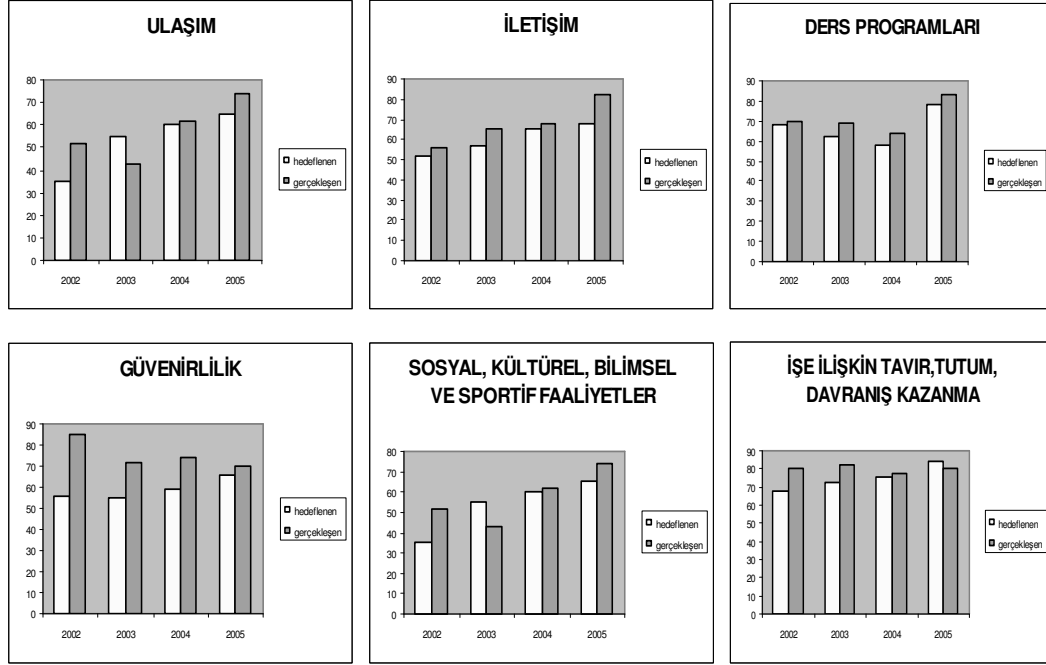
Tablo 53 - Öğrenci memnuniyetlerinin algılanması yönetimi

Tablo 54: Öğrenci memnuniyetlerine ait algılama ölçümleri

ÖĞRENCİLERİN MEMNUNİYET DÜZEYLERİ																	
H-Hedef	G-Gerçekleşen	2002				2003				2004				2005			
		K1-Kıyas Okulu(1)	K2-Kıyas Okulu(2)	H	G	K1	K2	H	G	K1	K2	H	G	K1	K2		
Ulaşım,		35	52	48	70	55	43	52	65	60	62	70	45	65	74	68	63
İletişim,		52	56	70	65	57	65	55	68	65	68	70	70	68	82	80	71
Dilek, öneri ve şikayetlerin dikkate alınması,		48	53	49	66	52	68	74	82	58	69	70	85	57	68	72	76
Güvenilirlik,		56	85	74	48	55	72	66	71	59	74	71	72	66	70	70	70
Güvenlik,		75	80	80	92	76	80	85	86	78	80	86	90	90	85	86	85
Kararlara katılım,		62	65	70	65	70	72	80	65	75	75	80	68	80	82	85	88
Öğrenci işleri,		66	54	48	68	65	70	70	75	73	71	76	74	75	82	78	84
Ders programları,		68	70	81	75	62	69	63	75	58	64	70	61	78	83	65	85
Öğrenme/öğretme yöntemleri,		72	79	65	70	58	64	70	73	61	66	70	72	76	84	69	82
Sınıf ortamı,		54	60	72	84	69	74	65	82	57	65	70	75	62	69	75	79
Ders araç gereçleri,		43	58	70	69	47	62	65	80	52	65	68	80	57	64	75	72
Ders arası,		68	80	82	75	73	82	80	75	75	77	74	71	84	80	80	75
Okulun fiziki ortamı,		75	80	80	92	76	80	85	86	78	80	86	90	90	85	86	85
Atölye eğitimi,		62	65	70	65	70	72	80	65	75	75	80	68	80	82	85	80
İşletmelerdeki eğitim		66	54	48	68	65	70	70	75	73	71	76	74	75	82	78	80
Rehberlik ve danışmanlık		68	70	81	75	62	69	63	75	58	64	70	61	78	83	65	75
Kantin, yemekhane		66	54	48	68	65	70	70	75	73	71	76	74	75	82	78	84
Sosyal, kültürel, bilimsel ve sportif faaliyetler,		35	52	48	70	55	43	52	65	60	62	70	45	65	74	68	63
Belirli gün ve haftaların kutlamaları,		52	56	70	65	57	65	55	68	65	68	70	70	68	82	80	71
Değerlendirme, ödül, takdir, teşekkür,		48	53	49	66	52	68	74	82	58	69	70	85	57	68	72	76
Olumlu davranış kazanma,		75	80	80	92	76	80	85	86	78	80	86	90	90	85	86	85
İşe ilişkin tavır, tutum, davranış kazanma		68	80	82	75	73	82	80	75	75	77	74	71	84	80	80	75
Genel Memnuniyet		45	50		70	50	54	79	74	55	60	83	80	65	68	85	83

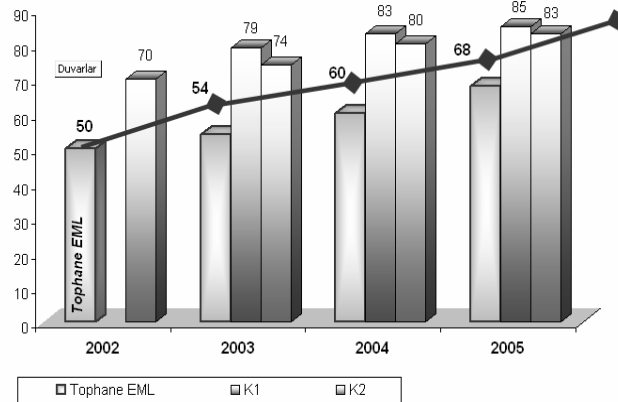
Tablo 54 - Öğrenci memnuniyetlerine ait algılama ölçümleri

Karşılaştırma ve kıyaslama çalışmalarında ilden; Demirtaşpaşa Endüstri Meslek Lisesi, Coşkunöz Anadolu Teknik Lisesi ve resmi ilköğretim okullarından Şehit Gaffar Okkan ilköğretim okulu, il dışından ise Kadıköy Anadolu Lisesi seçilmiştir. Yıllık olarak yapılan öğrencilerin okuldan memnuniyetini ölçen anketlerin genel algılama puanları aşağıda verilmiştir.

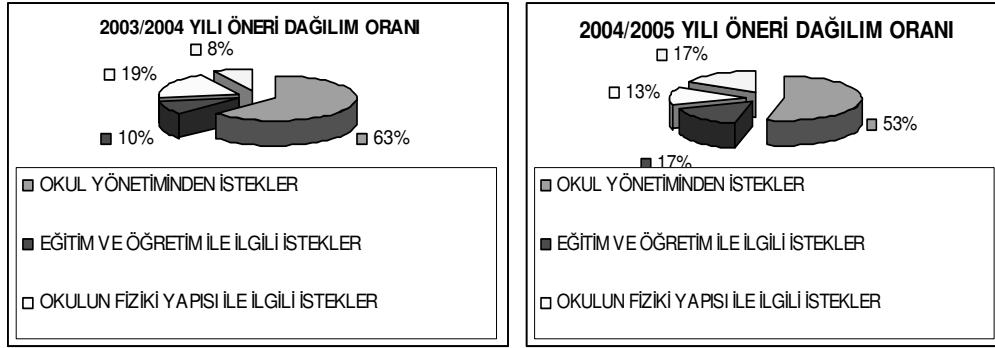


Grafik 1. Anket algılama Grafikleri

Grafik 2'de görüldüğü gibi; okul öğrencilerinin algılama puanları her yıl artan bir eğilim göstermektedir. Konulan hedeflere (2005) büyük oranda ulaşıldığı hatta üzerine çıkıldığı görülmüştür.



Grafik 2: Öğrenci Memnuniyeti Karşılaştırma sonuçları



Grafik 3-4: Öneri Sonuçları

“Öneri Değerlendirme” alt süreci tarafından 2003–2004 ve 2004–2005 eğitim yılında öğrenci alınan öneri sonuçları Grafik 3-4 te verilmiştir. Öğrencilerden alınan öneriler doğrultusunda okulda aşağıdaki çalışmalar yapılmaktadır;

- Çok amaçlı salonda sinema günleri düzenlenmektedir.
- Tiyatro çalışmaları için salon düzenlenerek çalışmalara başlanmıştır.
- Sosyal aktivite çeşitliliği artırılmıştır.
- Lavabolarda sıvı sabun uygulamasına geçilmiştir.
- Öğrenci kooperatifi çeşit isteği karşılanmıştır.
- İnternet cafe kurulmuştur.
- Atelye ve Teorik ders çıkış saatleri ayarlanarak yemekhaneden yararlanan sayısı artırılmıştır.

2004-2005 Eğitim yılında “Okul Aile Birliği” detay sürecinin planlaması ve aile birliği yöneticilerinin gerçekleştirdiği “Ziyaretçi Anketi” sonuçları Tablo 55’da verilmiştir.

Tablo 55: Ziyaretçi Anketi

ZİYARETÇİ ANKETİ	
OKULUMUZUN TEMİZLİĞİ İLE GÖRÜŞLER	SONUÇLAR %
1. Okul bahçesi	90
2. İdari bölüm	92
3. Derslikler	66
4. Tuvaletler	60
5. Kantin	84
6. Kondorlar	70
7. Konferans salonu	81
8. Bölmeler	75
9. Spor Salonu	68

Tablo 55: Ziyaretçi Anketi

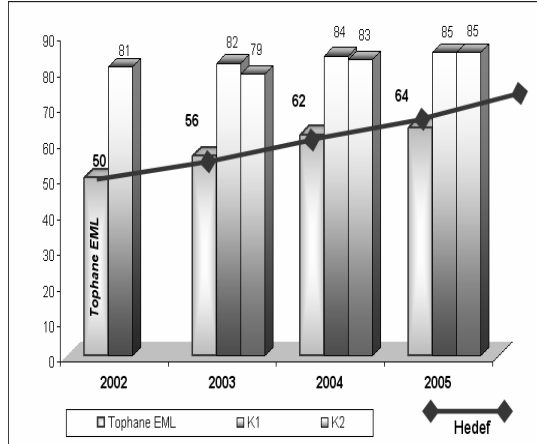
Velilerin okul hakkındaki algılamalarını ölçmek amacıyla, düzenli olarak “Veli Memnuniyeti Anketi” uygulanmaktadır. Ayrıca yılda iki defa düzenlenen veli toplantıları, öğretim yılı başlangıcında düzenlenen oryantasyon seminerleri ve öneri sistemi ile velilerin memnuniyet düzeyleri ölçülür.

Veli memnuniyet anketleri detay süreç sahipleri, okul aile birliği ile işbirliği içerisinde hedefleri tutturmuştur. Ders araç ve gereçleri işletmeler ile işbirliği yapılarak teknolojik olarak iyileştirilmiştir. Tüm öğrencilerin bilgisayar kullanım oranı meslek derslerinde %100'e yakın hale getirilmiştir. Veli iletişim memnuniyeti anket sonuçları her yıl düzenli olarak değerlendirilmektedir. Veliler ile daha iyi iletişim kurabilmek için SMS, mail gönderme, açık kapı günleri ve oryantasyon hizmetleri verilmektedir.

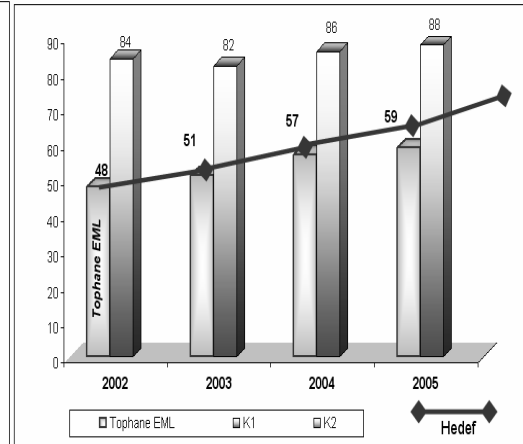
Tablo 56 : Veli memnuniyetlerine ait algılama ölçümleri

VELİLERİN MEMNUNİYET DÜZEYLERİ																	
H-Hedef K1-Kıyas Okulu(1)	G-Gerçekleşen K2-Kıyas Okulu(2)	2002				2003				2004				2005			
		H	G	K1	K2	H	G	K1	K2	H	G	K1	K2	H	G	K1	K2
İletişim,		50	48	84		50	51	82		55	57	86		60	59	88	
Dilek, öneri ve şikayetlerin dikkate alınması,		35	35	80		37	36	92		40	41	92		45	44	92	
Güvenilirlik,		70	72	78		75	77	84		80	79	86		82	83	86	
Güvenlik,		60	58	78		62	60	76		65	65	80		70	68	81	
Kararlara katılım,		45	42	74		45	43	74		45	46	80		48	45	82	
Öğrenci işleri,		70	70			75	73			78	80			85	84		
Öğrenme/öğretme yöntemleri,		55	57	78		60	60	81		63	65	81		67	68	81	
Sınıf ortamı,		70	70	81		75	74	79		80	77	84		80	81	88	
Ders araç gereçleri,		76	78	84		80	78	83		80	80	84		85	83	84	
Okulun fiziki ortamı,		70	67	81		70	68	77		70	70	82		72	73	83	
Kantin, yemekhane		45	45			48	45			48	49			52	50		
Sosyal, kültürel ve sportif faaliyetler,		45	43	78		45	41	80		45	45	81		50	48	86	
Değerlendirme, ödül, takdir, teşekkür,		60	59	83		63	62	85		65	65	85		70	68	86	
Olumlu davranış kazanma.		60	63	82		65	61	82		65	64	86		66	67	86	
Genel Memnuniyet		50	50	81		55	56	82	79	60	62	84	83	65	64	85	85

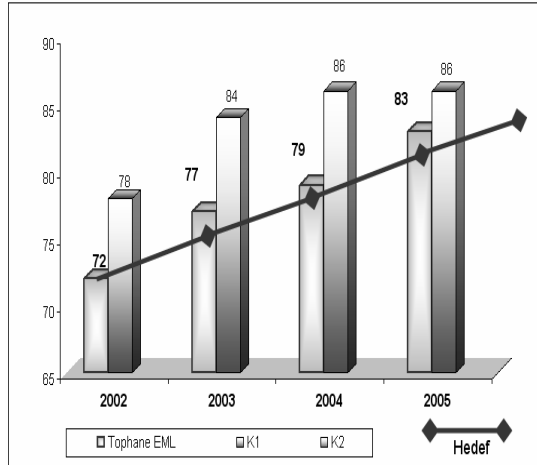
Tablo 56 - Veli memnuniyetlerine ait algılama ölçümleri



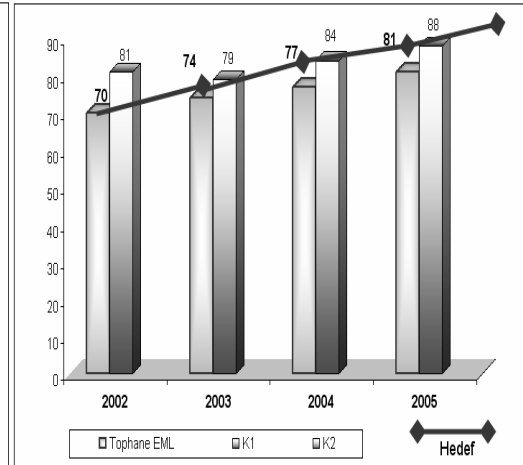
Grafik 5: Veli Memnuniyeti Anket Sonuçlarının Karşılaştırılması



Grafik 6: Veli İletişim Memnuniyeti Anket Sonuçlarının Karşılaştırılması



Grafik 7: Veli Güvenirlik Memnuniyeti Anket Sonuçlarının Karşılaştırılması



Grafik 8: Veli Sınıf Ortamı Memnuniyeti Anket Sonuçlarının Karşılaştırılması

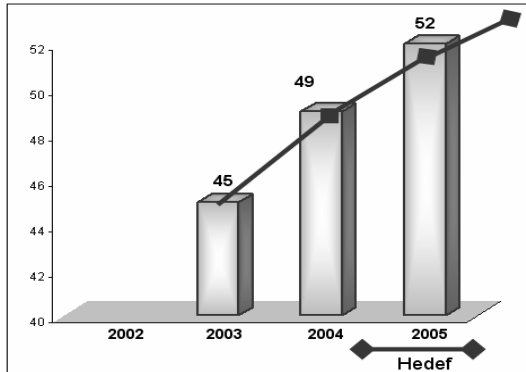
Veli güvenirlilik memnuniyeti okul çalışan ve idarecilerine velilerin güvendiğini göstermektedir. Güven okul-aile arasında işbirliğinin eserdir. Velilerin sınıf ortamından memnuniyeti eğitim ve öğretim sürecinin temel amaçlarından biri olup 2005 yılında hedeflere yaklaşmıştır.

İşletmelerin okul hakkındaki algılamalarını ölçmek amacıyla, 2003 yılından itibaren düzenli olarak “İşletme Memnuniyeti Anketi” uygulanmaktadır. Ayrıca sanayi işbirliği görevi olan öğretmenler, haftalık kontrollerde öğrencilerin işletme içerisindeki çalışma şartlarını ve işletme çalışanlarının algılamalarını, önerilerini, istek ve şikâyetlerini “İşletme Haftalık Kontrol Formu”na işlemek suretiyle okul yönetimine bildirmektedirler.

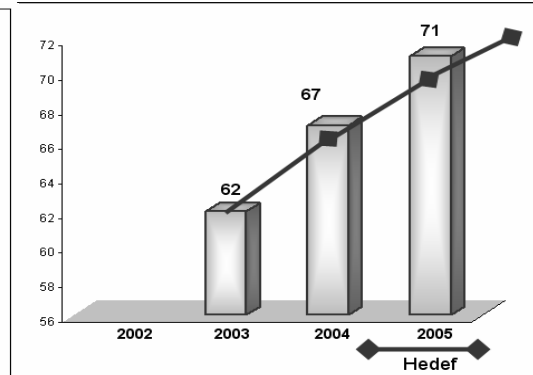
Tablo 57: İşletme memnuniyetlerine ait algılama ölçümleri

İŞLETME MEMNUNİYETİNE İLİŞKİN ALGILAMA DÜZEYLERİ																	
H-Hedef K1-Kıyas Okulu(1)	G-Gerçekleşen K2-Kıyas Okulu(2)	2002				2003				2004				2005			
		H	G	K1	K2	H	G	K1	K2	H	G	K1	K2	H	G	K1	K2
İletişim						45	45			50	49			55	52		
İşbirliği,						40	38			45	42			47	43		
Dilek, öneri ve şikâyetlerin dikkate alınması,						60	62			70	67			70	71		
Eğitmcilerin yeterliliği,						70	70			75	72			76	75		
Eğitim araç-gerecinin, okul ve atölye donanımının yeterliliği,						70	68			75	74			80	76		
İşletmede staj gören öğrencilerin işe ilişkin tavır tutum ve davranışları						72	70			75	76			80	78		
İşletmede staj gören öğrencilerin bilgi ve iletişim teknolojilerine yatkınlığı						75	78			80	80			85	83		
Mezun öğrencilerin tercih edilme oranı						75	77			80	79			85	81		
İşletmeden staj amaçlı öğrenci talebi (tüm stajlere oranı)						10	14			15	16			18	16		

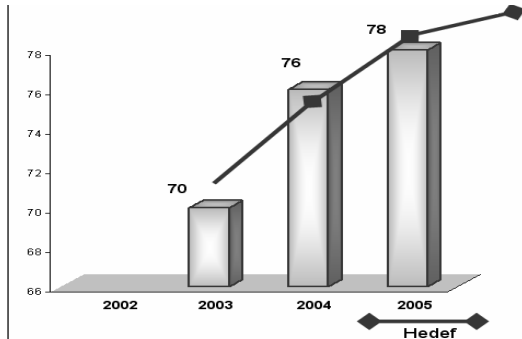
Tablo 57 - İşletme memnuniyetlerine ait algılama ölçümleri



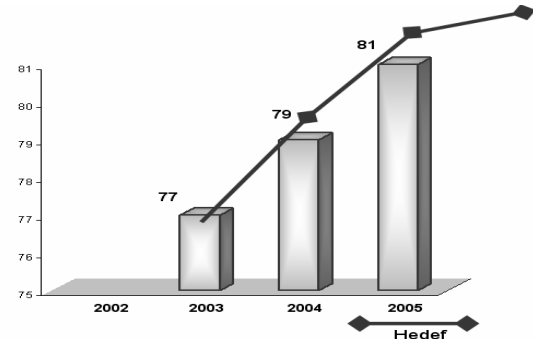
Grafik 9: İşletmelerin İletişim Memnuniyeti



Grafik 10: İşletmelerin Dilek ve Önerilerinin Dikkate Alınması memnuniyeti

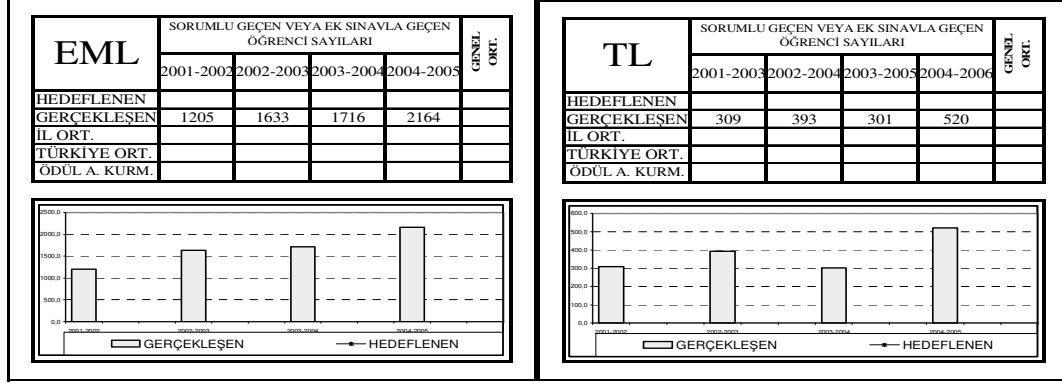


Grafik 11: Staj Öğrencilerin Davranışları Hakkında İşletmelerin Memnuniyetleri



Grafik 12: Mezun Öğrencilerin İşletmeler Tarafından Tercih Edilmesi

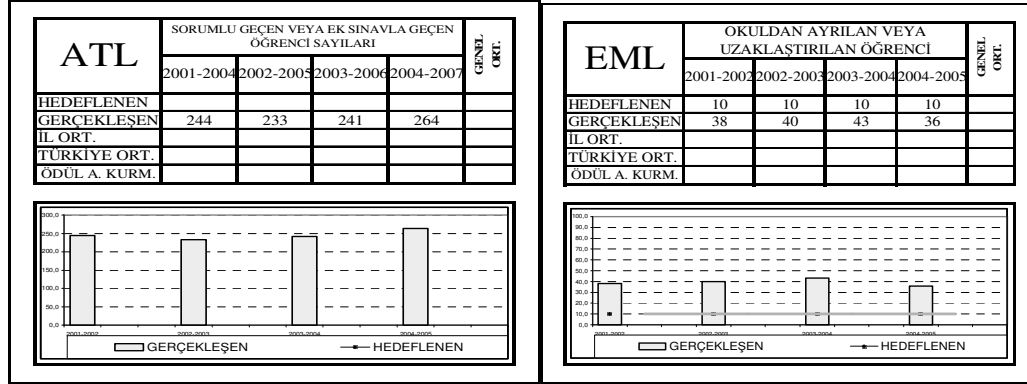
6b.Performans Göstergeleri



Grafik 13:EML'de Sorumlu Geçen Veya Ek Sınavla Geçen Öğrenci Sayısı

Grafik 14: TL'de Sorumlu Geçen Veya Ek Sınavla Geçen Öğrenci Sayısı

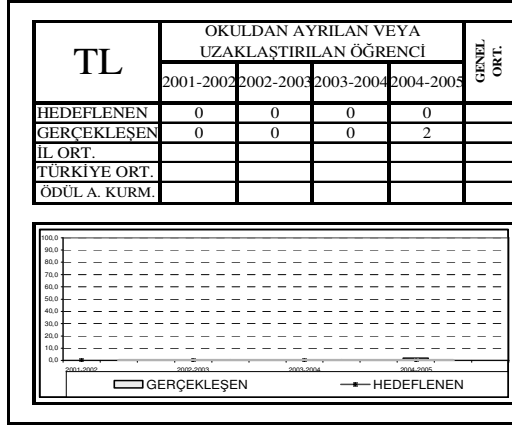
Grafik 13'de Endüstri Meslek Lisesi'nde sınıfını geçen öğrenci sayılarının artması, yetiştirme kursları detay süreci ile işbirliği yapılarak sağlanmıştır. Grafik 14'de Teknik Lisede sınıfını geçen öğrenci sayılarının artması seviye tespit sınavları detay sürecinin periyodik olarak gerçekleşmesinden dolayı 2004–2005 öğretim yılında 520 kişi olmuştur.



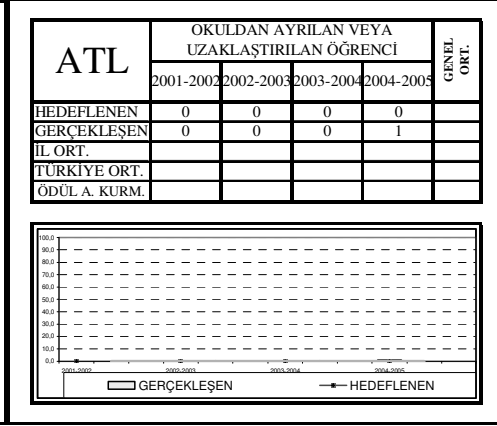
Grafik 15:ATL'de Sorumlu Geçen Veya Ek Sınavla Geçen Öğrenci Sayısı

Grafik 16:EML'de Okuldan Ayrılan Veya Uzaklaştırılan Öğrenci Sayısı

Grafik 15'te Anadolu Teknik Lisesi'nde geçen sayılarında çok fazla değişiklik olmamıştır. Bunun nedeni öğrencilerin yükseköğretime geçme istekleridir. Grafik 16'da okuldan ayrılan ya da uzaklaştırılan öğrenci sayısı Endüstri Meslek Lisesinde hedeflerin üstündedir. Fakat rehberlik hizmetlerinin daha iyi gerçekleştirilmesi için rehberlik öğretmeni gelmiştir. 2005 yılında disiplin kurulu karar alma alt süreci vasıtası ile ayrılan öğrenci sayısı azalmıştır.

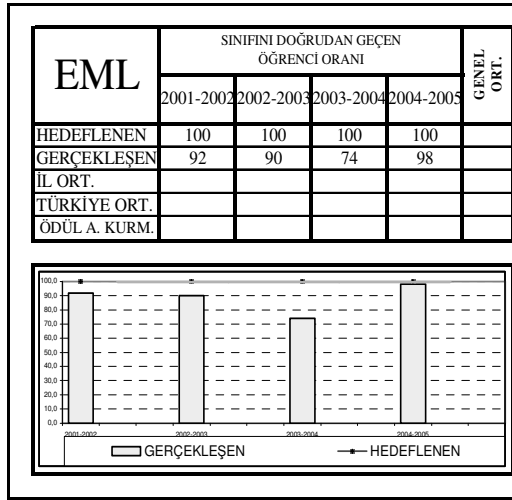


Grafik 17: TL'de Okuldan Ayrılan Veya Uzaklaştırılan Öğrenci Sayısı

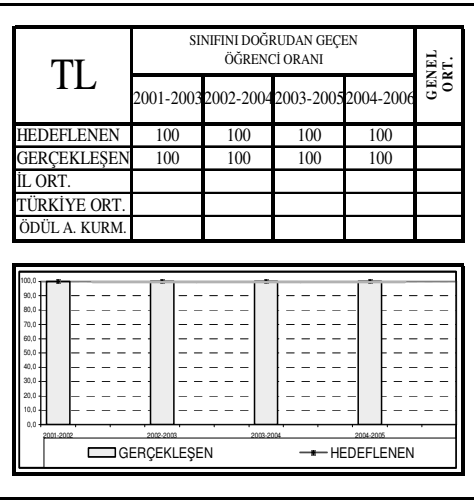


Grafik 18: ATL'de Okuldan Ayrılan Veya Uzaklaştırılan Öğrenci Sayısı

Grafik 17 ve 18'de Teknik Lise ve Anadolu Teknik Lisesi'nde okuldan ayrılan öğrenci sayısı 2005 yılında artmıştır.

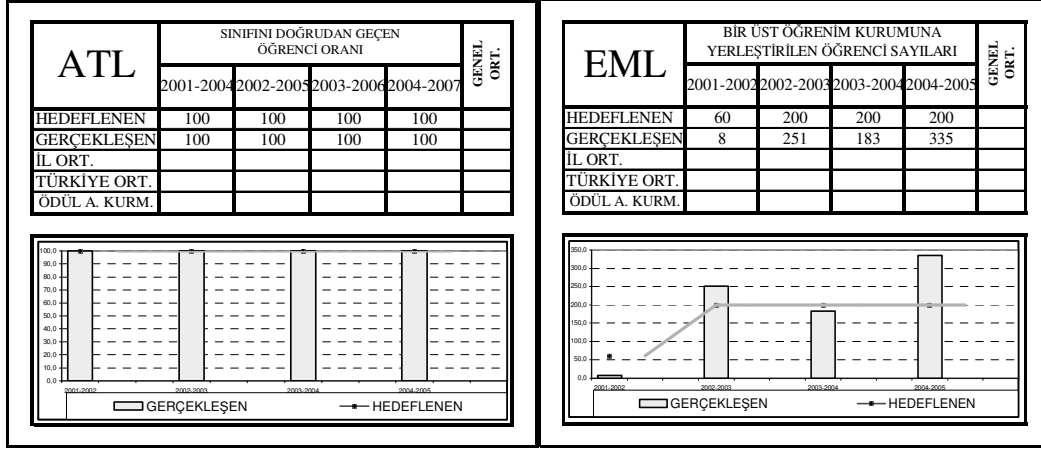


Grafik 19: EML'de Sınıfını Doğrudan Geçen Öğrenci Oranı



Grafik 20: TL'de Sınıfını Doğrudan Geçen Öğrenci Oranı

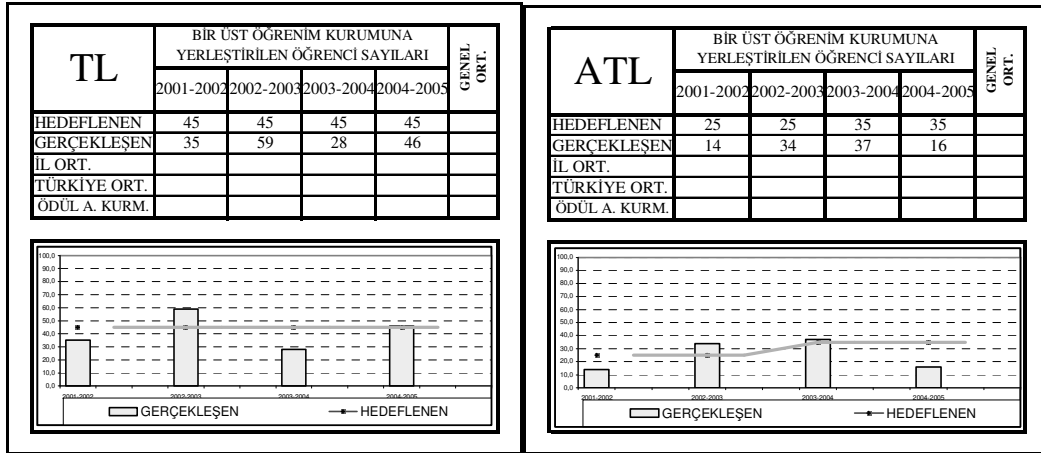
Grafik 19'da Endüstri Meslek Lisesi'nde sınıfını doğrudan geçen öğrenci sayısı yetiştirme kursları detay süreci sayesinde artmıştır.



Grafik 21: ATL'de Sınıfını Doğrudan Geçen Öğrenci Oranı

Grafik 22: EML'de Bir Üst Öğrenim Kurumuna Yerleştirilen Öğrenci Sayıları

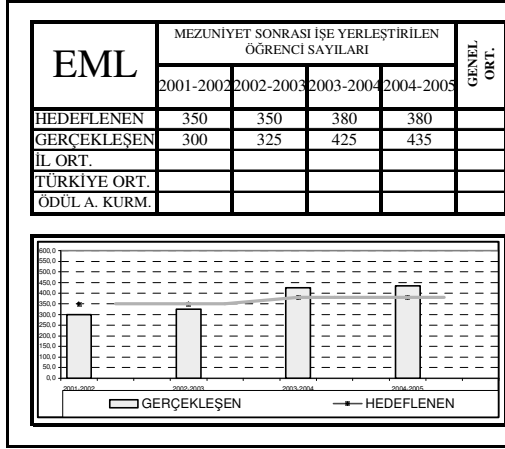
Grafik 20 ve 21'de Teknik Lise ve Anadolu Teknik Lisesi'nde hedefler daima tutturulmuştur. Grafik 22'de bir üst kuruma yerleştirilen öğrenci sayısı öğrenmenin gerçekleştirilmesi alt süreci ile 2005 yılında 335'e yükselmiştir.



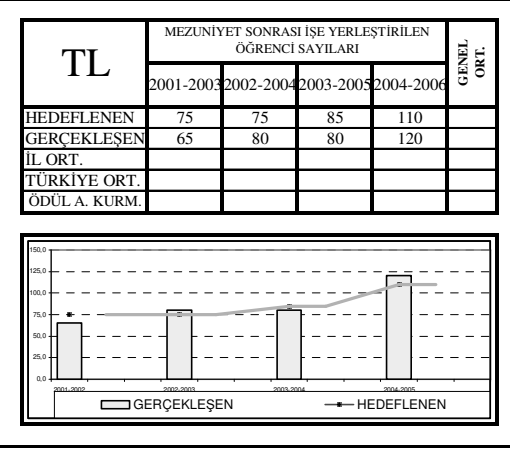
Grafik 23: TL'de Bir Üst Öğrenim Kurumuna Yerleştirilen Öğrenci Sayıları

Grafik 24: ATL'de Bir Üst Öğrenim Kurumuna Yerleştirilen Öğrenci Sayıları

Grafik 23 ve 24'de bir üst öğrenime geçen Teknik ve Anadolu Teknik Lise öğrencilerinin azalması üniversite sınav sisteminin değişmesinden oldukça etkilenmiştir.

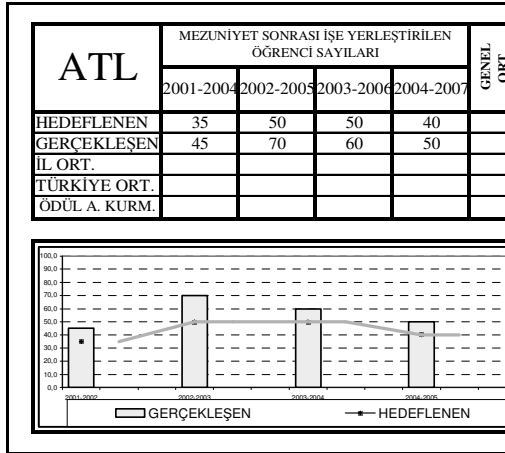


Grafik 25: EML’de Mezuniyet Sonrası İşe Yerleştirilen Öğrenci Sayıları

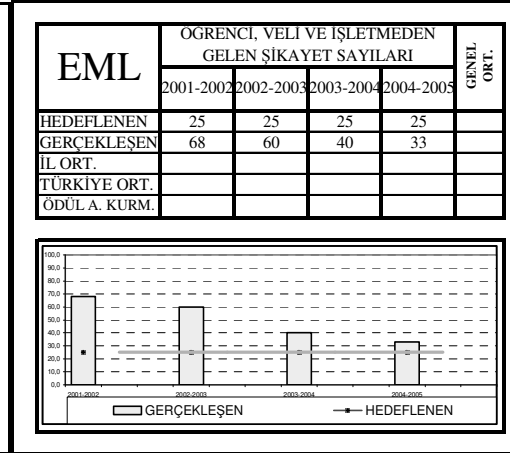


Grafik 26: TL’de Mezuniyet Sonrası İşe Yerleştirilen Öğrenci Sayıları

Grafik 25’te mezun öğrencilerin izlenmesi detay süreci ile EARGED’in hazırladığı mezunları izleme projesi takip edilerek işe giren öğrenci sayıları giderek artmaktadır.

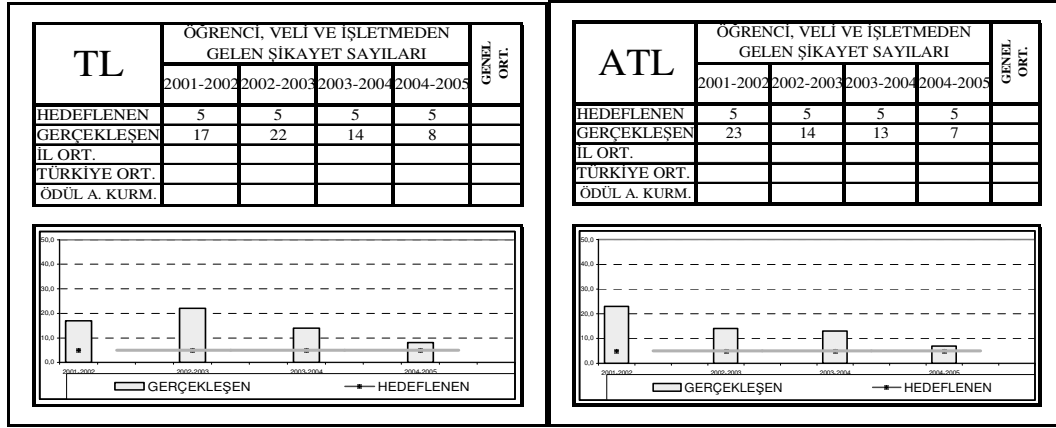


Grafik 27: ATL’de Mezuniyet Sonrası İşe Yerleştirilen Öğrenci Sayıları



Grafik 28: EML’de Öğrenci, Veli ve İşletmeden Gelen Şikayet Sayıları

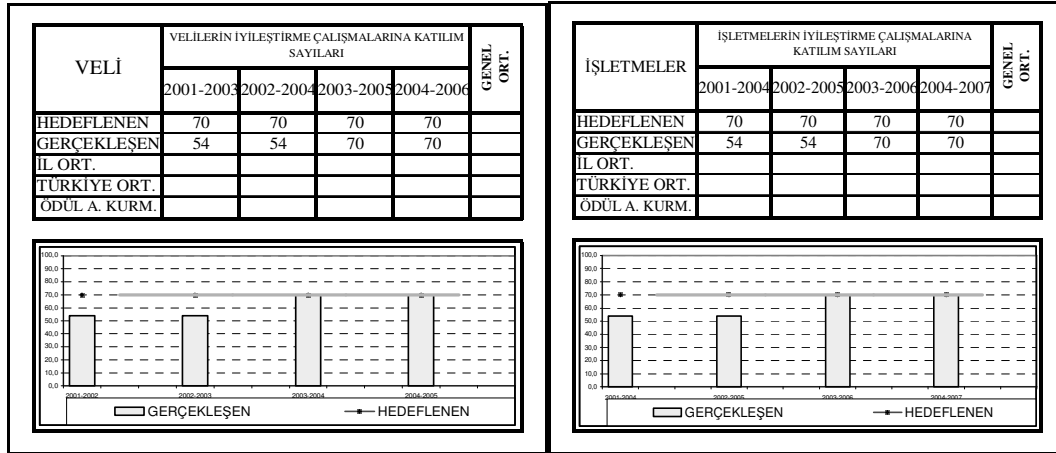
Grafik 26 ve 27’de mezun olan Anadolu Teknik Lise ve Teknik lise öğrencileri bir üst öğrenime geçtiğinden işe girme oranları düşmektedir. Grafik 28’de Okul Aile Birliği ve veli temsilcilerinden oluşan bir ekip oluşturup öneri sistemi kurularak şikâyet sayıları giderek azaltılmaktadır.



Grafik 29: TL'de Öğrenci, Veli ve İşletmeden Gelen Şikayet Sayıları

Grafik 30: ATL'de Öğrenci, Veli ve İşletmeden Gelen Şikayet Sayıları

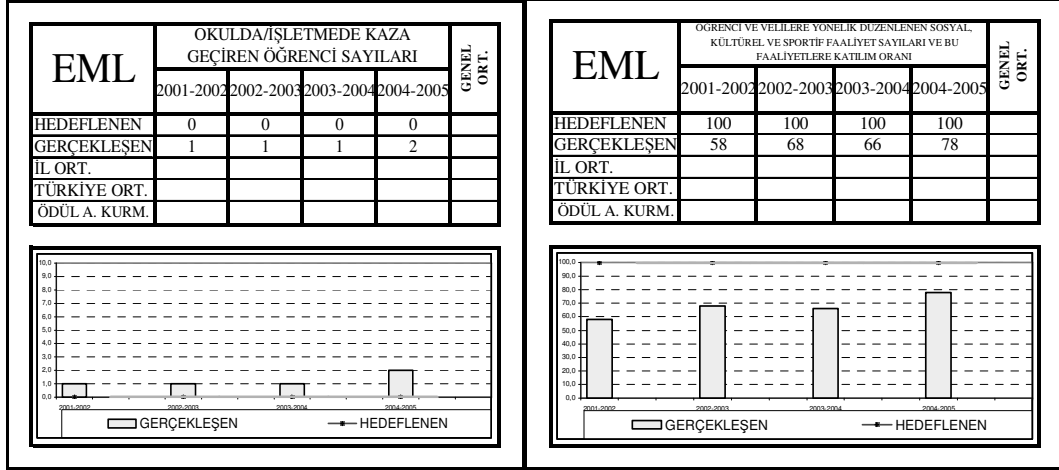
Grafik 29 ve 30'da Müşteri şikâyetlerinin yönetilmesi detay süreci kullanılarak teknik lise ve Anadolu teknik lise şikâyetleri azaltılmıştır.



Grafik 31: Velilerin İyileştirme Çalışmalarına Katılım Sayıları

Grafik 32: İşletmelerin İyileştirme Çalışmalarına Katılım Sayıları

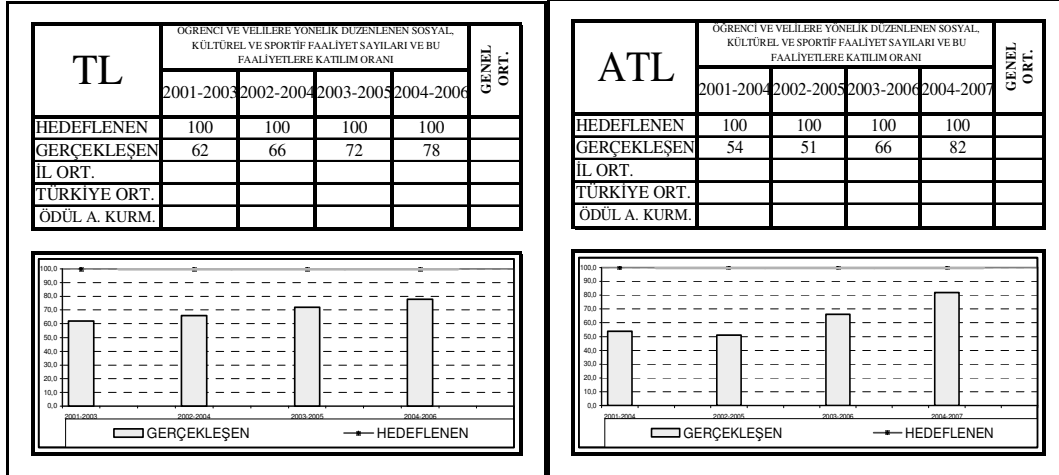
Grafik 31'de dış müşteri ilişkileri alt süreci altındaki veli toplantıları ve oryantasyon detay süreçleri iyileştirme çalışmaları yapılarak velilerin iyileştirme çalışmalarına %100 katılımı sağlanmıştır. Grafik 32'de işletmelerin iyileştirme çalışmalarına katılımı okul çevre ilişkileri detay süreci kullanılarak okula maddi destekler sağlanmıştır.



Grafik 33: EML'de Okulda/İşletmede Kaza Geçiren Öğrenci Sayıları

Grafik 34: EML'de Öğrenci ve Veliler Yönelik Sosyal, Kültürel, Sportif Faaliyet Sayıları ve Katılım Oranı

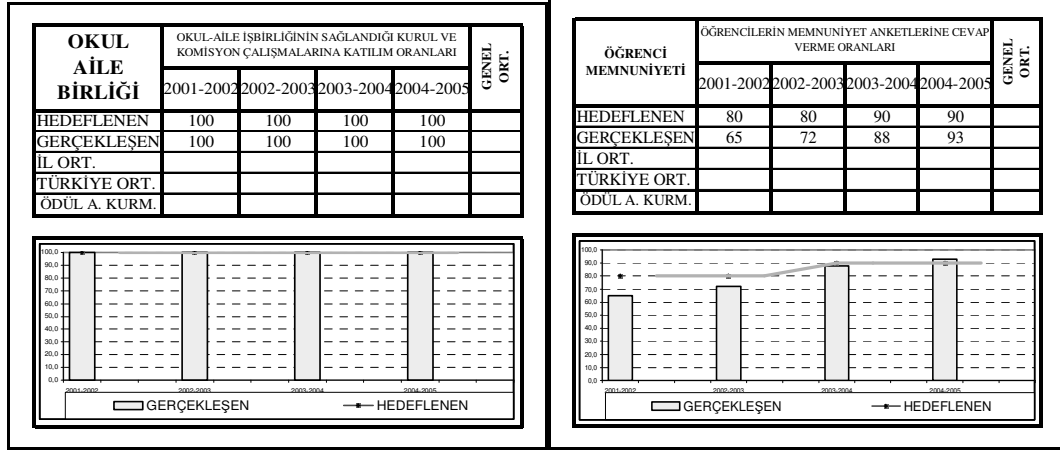
Grafik 33'de okulda 2004–2005 öğretim yılında mobilya bölümünde 2 kaza gerçekleşmiştir. Grafik 34'de Sosyal, Kültürel ve Sportif Etkinlikler detay süreci çerçevesinde gerçekleştirilen aktivitelerle hedeflere yaklaşılmıştır.



Grafik 35: TL'de Öğrenci ve Veliler Yönelik Sosyal, Kültürel, Sportif Faaliyet Sayıları ve Katılım Oranı

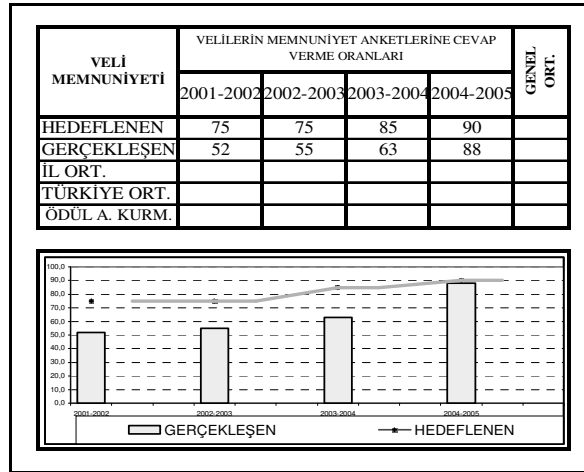
Grafik 36: ATL'de Öğrenci ve Veliler Yönelik Sosyal, Kültürel, Sportif Faaliyet Sayıları ve Katılım Oranı

Grafik 35 ve 36'da gerçekleştirilen bahar şenlikleri, TEMAK gösterileri ve bölümler arası karşılaşmalar öğrencilerin motivasyonunu arttırmıştır. Kurulan internet cafede öğrencilerin internet ihtiyaçlarının karşılanmasında faydalı olmuştur.



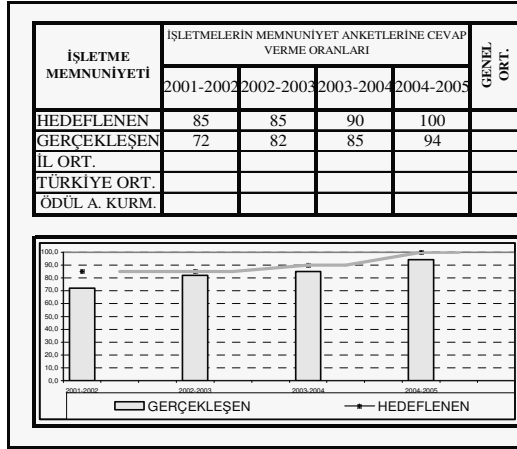
Grafik 37: Okul Aile İşbirliğinin Sağlandığı Kurul ve Komisyon çalışmalarına Katılım Anketlerine Cevap Verme Oranları

Grafik 38: Öğrencilerin Memnuniyet Anketlerine Cevap Verme Oranları

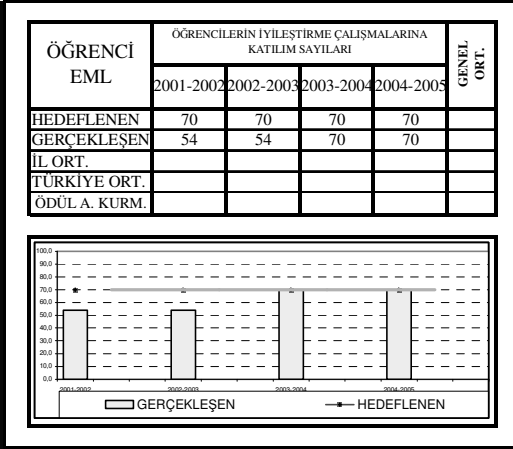


Grafik 39: Velilerin Memnuniyet Anketlerine Cevap Verme Oranları

Grafik 37’de Okul Aile İşbirliğinin sağlandığı kurul ve komisyon çalışmalarına katılım oranlarına yer verilmiştir. Grafik 38 ve 39’da Veli Memnuniyet Anketleri detay süreci değerlendirilerek süreç ekipleri 2005 yılında hedefleri yakalamıştır.

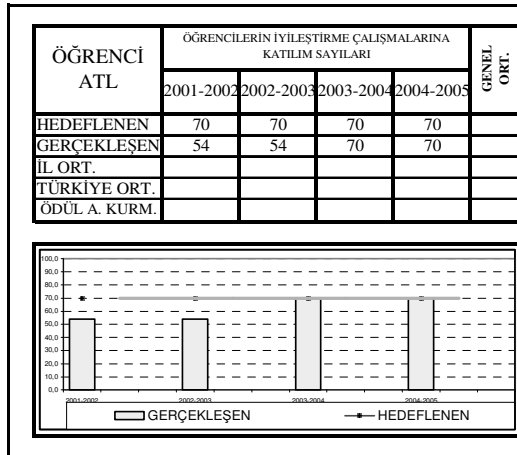


Grafik 40: İşletmelerin Memnuniyet Anketlerine Cevap Verme Oranları

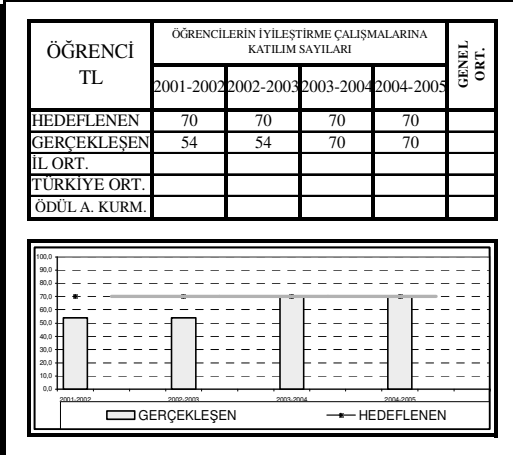


Grafik 41: EML'de Öğrencilerin İyileştirme Çalışmalarına Katılım sayıları

Grafik 40 ve 41'de koordinatör öğretmen raporlarının yönetimi detay süreci ile teknik müdür yardımcısının ortaklaşa iyileştirme faaliyetleri sayesinde işletmelerin memnuniyetleri artırılmıştır



Grafik 42: ATL'de Öğrencilerin İyileştirme Çalışmalarına Katılım sayıları



Grafik 43: TL'de Öğrencilerin İyileştirme Çalışmalarına Katılım sayıları

Grafik 42 ve 43'de okulda kurulan Kalite Geliştirme Ekiplerinin içinde asıl üye olan öğrencilerin yıl içerisinde iyileştirme çalışmalarına katılım oranı artmakta ve en iyi uygulama örneği OGYE tarafından ödüllendirilmektedir.

3.3.7. Çalışanlarla ilgili sonuçlar

7a. Algılama Ölçümleri Sonuçları

Çalışan memnuniyetlerinin algılanması ölçümleri Tablo 58’de açıklanan yöntemlerle uygulanmaktadır. Çalışanların okul hakkındaki algılamalarını ölçmek amacıyla, düzenli olarak “Çalışan Memnuniyeti Anketi” uygulanmaktadır.

Tablo 58: Çalışan memnuniyetlerine ait algılama ölçümleri

ÇALIŞANLARIN MEMNUNİYET DÜZEYLERİ																	
H-Hedef K1-Kıyas Okulu(1)	G-Gerçekleşen K2-Kıyas Okulu(2)	2002				2003				2004				2005			
		H	G	K1	K2	H	G	K1	K2	H	G	K1	K2	H	G	K1	K2
Kariyer Geliştirme		40	30	72		45	42	72		50	51	86		60	63	74	
İletişim		50	45	82		55	55	86		60	56	88		62	66	87	
Yetkendirme		45	43	81		50	45	72		50	53	82		60	59	86	
Fırsat eşitliği		40	47	72		50	48	74		55	56	75		65	68	81	
Kararlara Katılım		35	37	72		40	38	78		40	42	75		55	65	80	
Yönetimden Memnuniyet		35	38	72		45	45	80		50	54	82		60	62	82	
Takdir, Tanıma Sistemi		20	15	65		20	18	70		20	26	72		35	43	74	
Hedef Belirleme, Performansın Değerlendirilmesi		30	20	65		25	15	71		25	24	72		30	40	84	
Okulun Misyonu, Vizyonu ve Değerlerine İlişkin Algılamalar		40	50	84		55	58	80		65	71	88		80	84	90	
Destek		50	52			60	60			70	68			75	75		
Okulda Bulunan Araç, Gereç		50	58			65	68			70	74			80	82		
Okul Ortamı		50	53			60	56			60	60			70	73		
Atölye Ortamı ve Donanımı		50	51			60	68			70	66			72	74		
Okulun İşletme Seçimi		60	54			63	64			65	67			75	76		
Öğretmene Okul Tarafından Sağlanması Gereken Hizmetler		50	49			58	59			65	63			70	80		
Genel Memnuniyet		45	40	76		45	43	77	79	47	48	80	83	55	57	86	85

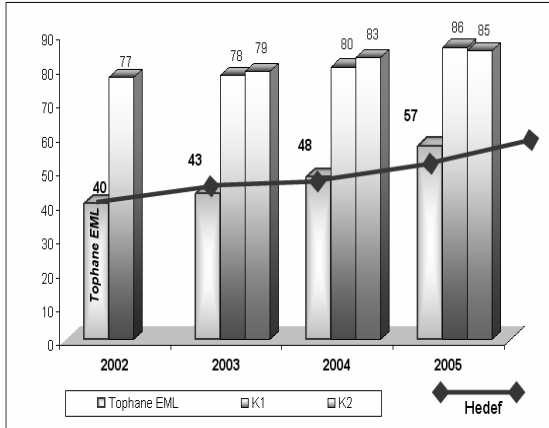
Tablo 58 - Çalışan memnuniyetlerine ait algılama ölçümleri

Çalışanlar önerilerini kurullardaki toplantılarda gündeme getirirler. Bu toplantılarda öneriler doğrultusunda alınan kararlar uygulamaya konulur. Çalışanların şikâyetleri “Çalışanlarının Şikâyetlerin Yönetilmesi” detay sürecinin planı doğrultusunda OGYE’ye getirilerek aylık yapılan toplantılarda bu şikâyetlere çözümler getirilir. Çözümü mümkün olmayan şikâyetler hakkında çalışanlara geri bildirim sağlanır.

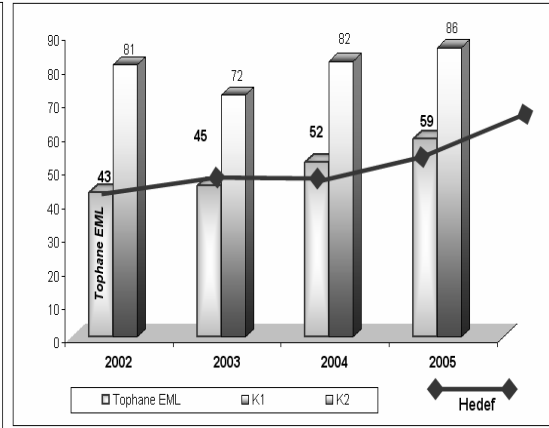
Tablo 59: Çalışan memnuniyetlerinin algılanması yönetimi

ÇALIŞAN MEMNUNİYETİ ÖLÇÜMÜ					
ÖLÇÜM	SORUMLUSU	SIKLIĞI	KİMLERE	UYGULAMA ORANI	BAŞLAMA YILI
Çalışan Memnuniyet Anketi	Çalışan memnuniyeti anketi detay süreci	1 / yıl	Tüm çalışanlara	% 100	2002
Kurul Toplantıları	Kurul Toplantıları Yönetimi Süreci	1 / yıl	Tüm çalışanlara	% 100	2002
Öneriler	Kurullar	Plana göre	Tüm çalışanlara	% 100	2003

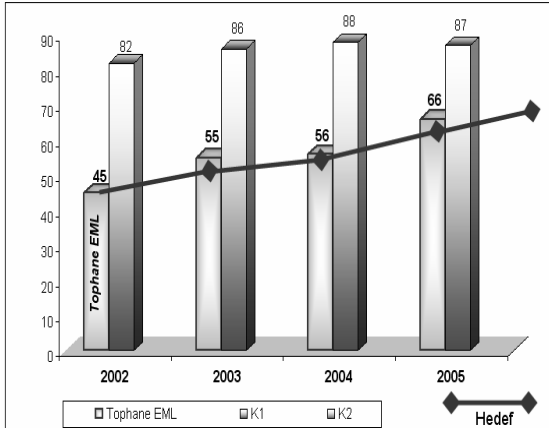
Tablo 59 - Çalışan memnuniyetlerinin algılanması yönetimi



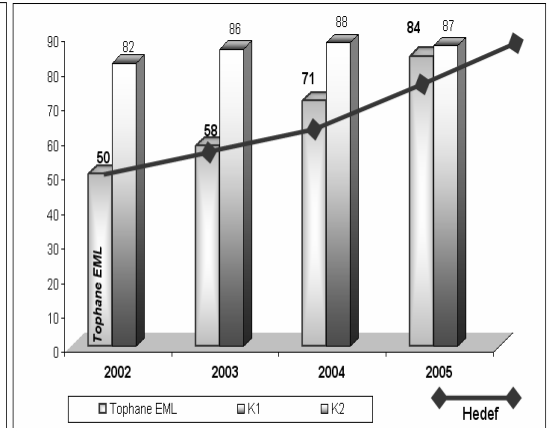
Grafik 44: Çalışan Memnuniyeti Anket Sonuçlarının Karşılaştırılması



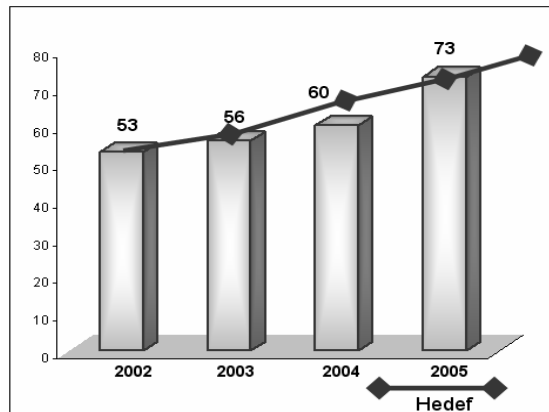
Grafik 45: Çalışanların Yetkelendirme Memnuniyeti Sonuçlarının Karşılaştırılması



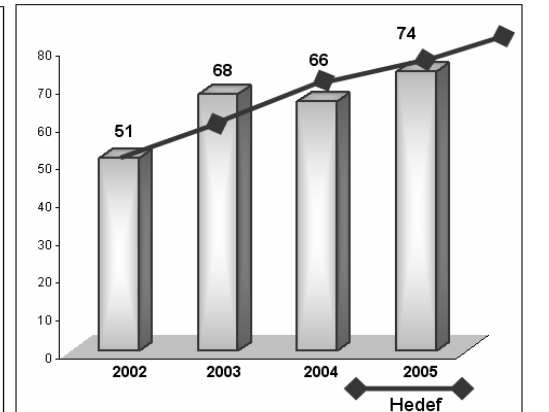
Grafik 46: Çalışanların İletişim Motivasyon Memnuniyeti



Grafik 47: Çalışanların Okul, Misyon, Vizyon ve :Değerlerine İlişkin Algılamaları



Grafik 48: Okul Ortamı Memnuniyeti



Grafik 49: Atölye Ortamı ve Donanımı Memnuniyeti

7b. Performans Göstergeleri

Stratejik planlama doğrultusunda çalışanların performansını izlemek, anlamak, tahmin etmek ve iyileştirmek amacıyla ölçümlerle çalışanların performansı değerlendirilir.

Tablo 60: Çalışanlarla İlgili Performans Göstergeleri

ÖDÜL ALAN ÇALIŞAN SAYISI				
Yıl	2002	2003	2004	2005
Takdir alan	3	5	4	4
Teşekkür alan	46	70	84	42
Aylıkla ödüllendirme	3	4	4	6*
<i>Toplam</i>	52	79	92	52

Tablo 60 - Çalışanlarla İlgili Performans Göstergeleri (*Teklif edilen sayı)

Tablo 61: Çalışan Performansının Ölçülmesi Sistematiği

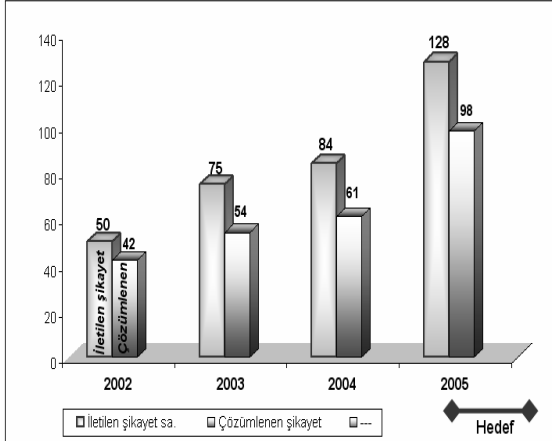
ÖLÇÜM	SORUMLUSU	SIKLIĞI	KİMLERE	UYGULAMA ORANI	BAŞLAMA YILI	SONUÇ DEĞERLEN DİRME
Performans değerlendirme	Çalışanların performanslarının izlenmesi alt süreci	1 / Yıl	Tüm çalışanlara	% 100	2004	100 Puan
Rehberlik / Teftiş	İlköğretim müfettişleri	1 / Yıl	Tüm çalışanlara	% 100	2002	100 Puan
Ders denetimleri	Okul müdürü	1 / Yıl	Öğretmenlere	% 100	2002	Rapor (görüşme)
Sicil raporları	Okul müdürü	1 / Yıl	Tüm çalışanlara	% 100	2001	100 Puan
Süreç sahiplerinin performanslarının izlenmesi	OGYE	1 / Yıl	Tüm çalışanlara	% 100	2005	Rapor

Tablo 61 - Çalışan Performansının Ölçülmesi Sistematiği

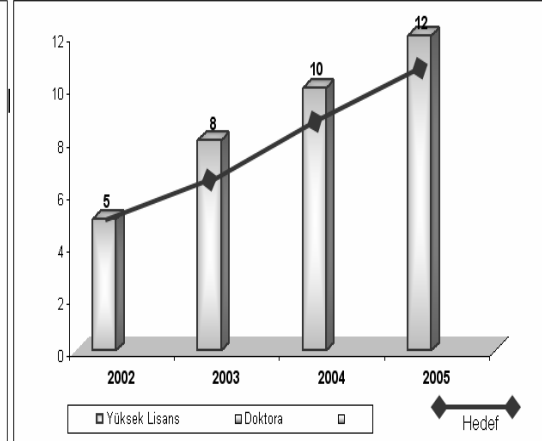
Tablo 62: Çalışanlarla İlgili Performans Göstergeleri

ÇALIŞANLARIN PERFORMANS DÜZEYLERİ											
H-Hedef K1-Kıyas Okulu(1)	G-Gerçekleşen K2-Kıyas Okulu(2)	2002		2003		2004		2005			
		H	G	K1	K2	H	G	K1	K2	H	G
İyileştirme ekiplerine çalışanların (gönüllü) katılım oranları,		15	20	40	45	60	60	65	70		
Öneri sistemlerine çalışanların katılım oranları		50	45	55	54	60	58	65	68		
İş kazaları		1	1,2	1,4	1,3	1,2	1,1	1	1,1		
Memnuniyet anketlerine katılım oranları		50	52	60	70	75	71	75	76		
Çalışanlarca iletilen şikayet sayıları ve şikayetlerin dikkate alınma durumu		50	42	75	54	84	61	128	96		
Eğitim ve gelişim düzeyleri		5	5	7	8	10	10	14	12		
Yıllık kişi başına alınan hizmetçi eğitim saati (Okul içi ve okul/kurum dışı)		5	3	7	5	10	5	10	6		
Devamsızlık ve rapor durumu		149	98	114	85	156	72	108	53		
Okulda görev yapan öğretmenlerin, bu okuldaki ortalama görev süresi		15		17		17		18			

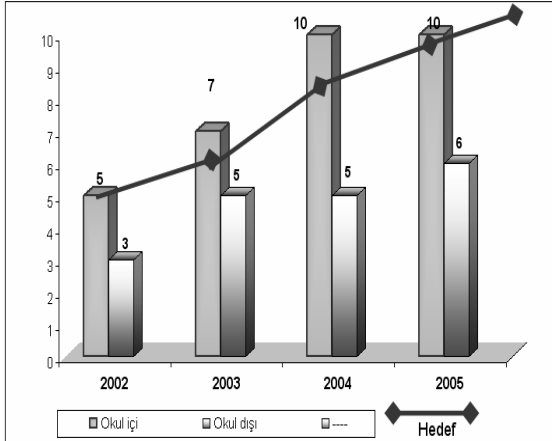
Tablo 62 - Çalışanlarla İlgili Performans Göstergeleri



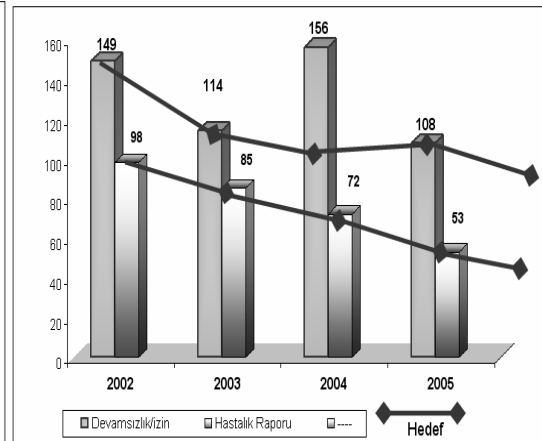
Grafik 50: Çalışanlarca İletilen ve Çözüme Kavuşturulan Şikayet Sayıları



Grafik 51: Çalışanların Eğitim ve Gelişim Düzeyleri



Grafik 52: Çalışanların Aldıkları Hizmet İçi Eğitimler



Grafik 53: Çalışanların Devamsızlık ve Aldıkları Sağlık Raporları

Tablo 63: Çalışanlara Sağlanan Ücret Dışı Hizmetler

ÇALIŞANLARIN PERFORMANS DÜZEYLERİ										
H-Hedef	G-Gerçekleşen		2002		2003		2004		2005	
	K1-Kıyas Okulu(1)	K2-Kıyas Okulu(2)	H	G	K1	K2	H	G	K1	K2
Gezi(şehirlerarası/kültürel)			5	5	6	6	5	5	7	8
Sosyal Kültürel faa			12	12	15	14	15	14	15	16
Sportif Etkinlikler, Turnuvalar			3	2	3	3	3	3	3	4
Spor Alanlarından (Açık/Kapalı) ve Kondüsyon Salonundan Yararlanma Süresi			80	81	85	86	90	83	90	95

Tablo 63 - Çalışanlara Sağlanan Ücret Dışı Hizmetler

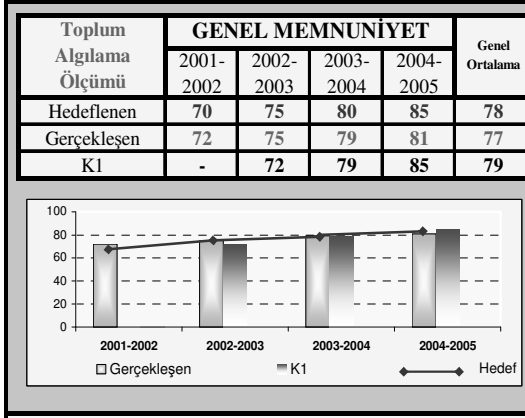
3.3.8. Toplumla ilgili sonuçlar

Mükemmel kuruluşlar, toplumla ilgili olarak kapsamlı performans ve algılama göstergeleri kullanır ve başarılı sonuçlar elde ederler.

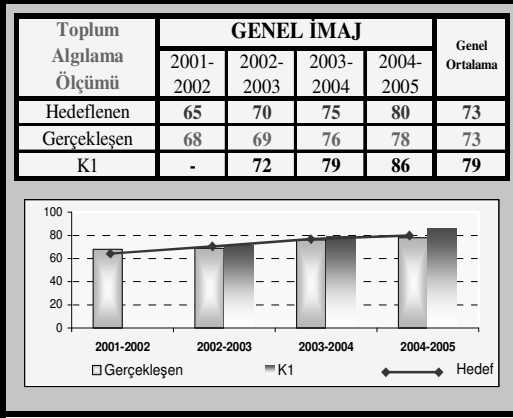
8a. Algılama Ölçümleri

Okul; toplumu, çalışanlarının ve müşterilerinin dışında çalışmalarından etkilenen ve etkilendiğine inanan tüm tarafları kapsayacak şekilde tanımlar. Toplum memnuniyeti, okulun toplumsal sorumluluk duyarak içinde yaşadığı topluma sağladığı tüm katkılardır.

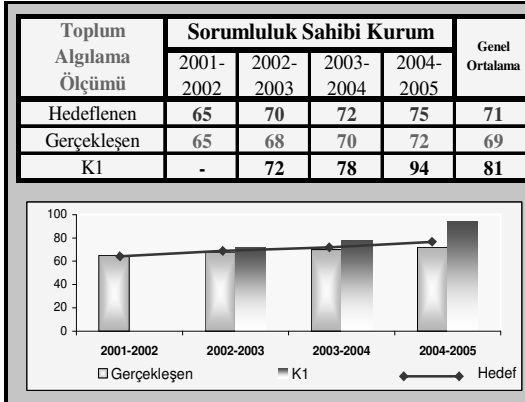
Toplumun okul hakkındaki algılamaları çevre memnuniyeti anketi, teftiş raporları, kamuoyuna açık toplantılar, övgü/şikâyet ve öneri sistemleriyle belirlenmektedir. Çevre memnuniyeti anketi diğer anketler gibi bakanlık kaynaklarından da yararlanarak mükemmellik modeli çerçevesinde hazırlanmaktadır. Çevre memnuniyeti ile ilgili çalışmalar çevre kulübü ile yürütülmektedir.



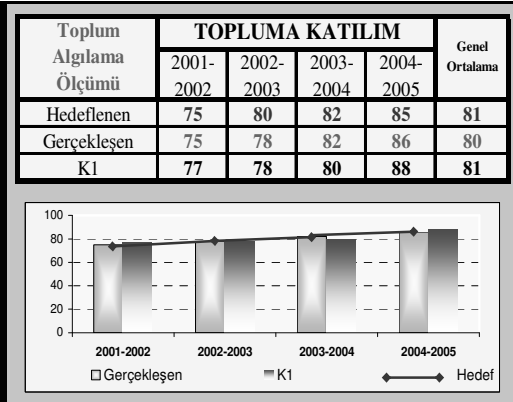
Grafik 54: Toplumun Genel Memnuniyeti (%)



Grafik 55: Toplumun Genel İmajı Algılaması (%)



Grafik 56: Toplumun, Sorumluluk Sahibi Kurumsal Vatandaş Olarak Memnuniyeti (%)



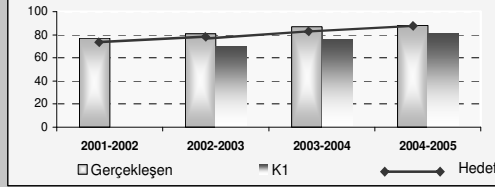
Grafik 57: Faaliyetlerin Yürütüldüğü Yerdeki Toplum Katılım Memnuniyeti (%)

Tablo 64: Toplumla İlgili Algılama Ölçümleri

TOPLUMLA İLGİLİ ALGILAMA SONUÇLARI																	
H-Hedef	G-Gerçekleşen	2001-2002				2002-2003				2003-2004				2004-2005			
K1-Kıyas Okulu Ort-Ortalama		H	G	Ort	K1	H	G	Ort	K1	H	G	Ort	K1	H	G	Ort	K1
Okula iletilen istek ve şikâyetlerin dikkate alınması			66				69				75				77		
Yöneticilere Ulaşılabilirlik			62				64				70				72		
Okul Personeline Ulaşılabilirlik		65		68		70		69	72	75		76	79	80		78	86
Okulun başkalarına tavsiye edilmesi			80				77				81				84		
İletişim, gerekli bilgilerin açıklanması			60				63				68				70		
Toplumı ilgilendiren kararlarda görüşlerin dikkate alınması			61				63				64				68		
Davranışlarla çevreye örnek olma			67				68				72				73		
Milli manevi ve ahlaki değerlere bağlılık		65		65		70		68	72	72		70	78	75		72	84
Öğrenciler olumlu kişilik kazanmaktadırlar			69				73				74				74		
Kılık kıyafet			60				62				65				66		
Çevre ile işbirliği			74				78				85				89		
Okuldaki tesis ve imkânlardan yararlanma		75	79	75		80	82	78	73	82	88	82	78	85	91	86	86
Ulusal bayram ve törenlerde çevreye katılımı			72				75				74				78		
Çevre ve insan sağlığı çalışmalarına destek olma			71				75				88				89		
Okul yolu güvenlidir			72				75				76				76		
Yangın ve doğal afetlere karşı yeterli önlemler alınmaktadır		75		77		80		81	70	85		87	76	88		88	81
Okul içi ve dışında yeterli güvenlik önlemleri alınmaktadır.			82				90				93				94		
Çevre kirliliği (gürültü, temizlik, v.b.) önlenmesi			81				84				92				91		
Kaynakların korunması		75	83	75		78	84	77	74	80	89	82	82	85	90	84	89
Öğrenciler çevreyi rahatsız edecek davranışlarda bulunmaz			62				64				71				73		
Genel Memnuniyet		70	72			75	75	72	80	79	79	85	81	85			

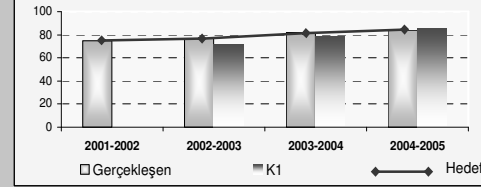
Tablo 64- Toplumla İlgili Algılama Ölçümleri

Toplum Algılama Ölçümü	Oluşan Rahatsızlığın Önlenmesi				Genel Ortalama
	2001-2002	2002-2003	2003-2004	2004-2005	
Hedeflenen	75	80	85	88	82
Gerçekleşen	77	81	87	88	83
K1	-	70	76	81	76



Grafik 58: Kuruluş Faaliyetleri, Ürün Ömrü Süresince Ortaya Çıkan Rahatsızlık ve Zararların Azaltılması, Önlenmesi Memnuniyeti(%)

Toplum Algılama Ölçümü	Kaynakların Korunması (%)				Genel Ortalama
	2001-2002	2002-2003	2003-2004	2004-2005	
Hedeflenen	75	78	80	85	80
Gerçekleşen	75	77	82	84	80
K1	-	72	79	85	79



Grafik 59: Kaynakların Korunması ve Sürdürülebilir Biçimde Kullanımına Yardımcı Olmak İçin Faaliyetlerin Raporlanması Memnuniyeti (%)

8b. Performans Göstergeleri

Kurumsal ve sosyal sorumluluğu gereği okulun bilgi birikimi, fiziksel imkânlar, mali kaynaklar toplumun yararı için kullanır. Yapılan çalışmaların sonuçları aşağıdaki performans göstergeleri ile izlenir:

- Okulun topluma katkıları
- Kurumsal ve Ulusal Projeler yoluyla topluma sağlanan katkılar
- Bilgi birikiminin toplumla paylaşılması
- Öğrencilerin toplum ve çevreye yaptığı katkılar
- Topluma katkı nedeniyle alınmış ödüller

Toplumla Yönelik Faaliyetler:

- Ağaç dikme kampanyası – TEMA vakfı ile
- Kanser konulu konferans – Dr. Ceyhun İLTER
- Ağaç dikme, Deprem (A.M.İşıkara), EFQM MM, Sigara alkol uyuşturucu zararları, Aile ve aile birliği, 3 boyutlu tasarım, Vakıf haftası, Trafik haftası, Orman haftası, Meslek hastalıkları konularında konferanslar ve paneller yapılmıştır.
- Spor Malzemesi Yardımı – Mersin EML
- Organ Bağışı – Kızılay işbirliği ile
- Engellilere maddi yardım (250 YTL) + 2 adet tenis masası – Okul Engellilerle Dayanışma Kulübü, Bursa Görme Engelliler Spor Kulübü işbirliği

- Havacılık Faaliyetleri – Model Uçak kursları – Müsabakalar – Havacılık Kulübü
- Geleneksel Pilav Günü / Mezunları bir araya getirme programı
- Çevre temizliği, okul dış çevresi, Tophane Parkı

Tablo 65: Okulun Mezunları ve Fiziki İmkanları İle Topluma Katkıları

OKULUMUZUN TOPLUMA KATKILARI								
H - Hedeflenen	2001-2002		2002-2003		2003-2004		2004-2005	
G -Gerçekleşen	H	G	H	G	H	G	H	G
Mezun Öğrencilerimizin Kendi Mesleklerinde İşletmelerde İstihdam Edilme Oranları	55%	56%	60%	60%	65%	62%	65%	67%
Liderlerimizin sanat, kültürel ve çevre etkinliklerine katılım oranı	70%	70%	75%	73%	75%	74%	76%	77%
Sanayi çalışanlarına yönelik açılan meslek kursları cnc-torna cnc-freze - cad(yararlanıcı sayısı)	-	-	100	128	100	101	100	73
Açık(2) ve Kapalı(2) alanların sportif ve sosyal amaçlı kullanılması (gün/ay)	35	36	40	40	45	42	45	43
Okulumuz Otoparkı araç sirkülasyonu (90 araç kapasiteli) (Araç/ay)	110	120	130	150	160	148	160	160

Tablo 65: Okulun Mezunları ve Fiziki İmkanları İle Topluma Katkıları

Tablo 66 : Kurumsal ve Ulusal Projeler Yoluyla Topluma Sağlanan Hizmetler

Projeler Yoluyla Topluma Sağlanan Hizmetler				
Faaliyetin Adı	İşbirliği Yapılan Kurumlar	Yararlanıcı Sayısı	Yılı	Açıklama
İleri Otomasyon Kursu - 1	İş-Kur	60	2004-2005	Kursiyerler, İş-Kur tarafından belirlenen Lise Mezunu işsiz gençlerden oluşturulmuştur. Kurs sonunda meslek edindirilmek ve belgelendirilmek suretiyle proje kapsamında işe yerleştirilmişlerdir.
İleri Otomasyon Kursu - 2	İş-Kur	80	2005-2006	
Dokuma Kumaş Desinatörlük Kursu	İş-Kur	161	2004-2006	
Cumalıkızık Kültür Turizmini Geliştirme Projesi	Köy Muhtarlığı Unesco Gençlik Derneği	215	2004-2005	Tarihi ve turistik Cumalıkızık Köy halkına yönelik Bilgisayar, İngilizce, El dokumacılığı, Ev yemekleri, Pansiyonculuk ve Ağaç işleri kursları verilerek yöre turizmine katkı sağlanmıştır.
TEMAK	Sivil Savunma Md. BB İtfaiye Md	8.000	2001 den beri	İlimizde 14 ortaöğretim kurumunda sivil savunma, yangın ve doğal afetlere karşı korunma konulu tatbikat ve eğitimler yapılmıştır.

Tablo 66 : Kurumsal ve Ulusal Projeler Yoluyla Topluma Sağlanan Hizmetler

Okulun matematik zümresi öğretmenlerince, Bursa ili kırsalında bulunan Molla Fenari İlköğretim Okulu'na yönelik yapılan destek çalışmaları Tablo 67'de verilmektedir.

Aynı ilköğretim okulu öğrencilerine uygulanan memnuniyet anketinde alınan sonuçlarda:

- Okul hakkında bilgi ve iletişim memnuniyeti : %27
- Öğretmenlerin mesleki yönlendirmesi ve başarısı memnuniyeti : %34

Tablo 67 : Matematik Kulübü/Kardeş İlköğretim Okulu Yardımlaşma Faaliyetleri

Faaliyet Adı	2004 – 2005	2005 – 2006
Matematik dersi materyalleri	20 ad.	25 ad.
OKS hazırlık desteği	-	5 ögr.
Kitap desteği	10	22
Verimli ve Etkin Ders Çalışma Kitapçığı	-	50

Tablo 67 : Matematik Kulübü/Kardeş İlköğretim Okulu Yardımlaşma Faaliyetleri

Tablo 68 : Okul Öğrencilerine Yönelik Yapılan Maddi Yardımlar

BURSLAR VE DİĞER YARDIMLAR								
H - Hedeflenen	2002		2003		2004		2005	
	H	G	H	G	H	G	H	G
Burs / Aylık	60	62	60	77	60	69		70
Kıyafet Yardımı	200	203	200	215	250	232	250	253
Kitap/Kırtasiye Yardımı	100	98	100	132	150	156	150	160
Ücretsiz Yemek / Yıl boyunca her gün	150	152	150	150	150	187	150	191
Gıda Yardımı	100	96	100	114	100	135	100	144

Tablo 68 : Okul Öğrencilerine Yönelik Yapılan Maddi Yardımlar

Öğrencilere, okul personeli, Tophane EML Güçlendirme Vakfı tarafından her ay burs, değişik zamanlarda Okul Aile Birliği gıda, kıyafet, kırtasiye yardımı yapılmaktadır.

Basında Yer Alma :

- Sanayi çalışanlarına verilen meslek kursları: Olay gazetesi, Bursa Hâkimiyet gazetesi, Olay TV
- Fuarlar: Mesleki eğitim fuarı, ELECO 2004 Elektrik elektronik fuarı, Makine fuarı okul standı: Olay gazetesi, Bursa Haber, Olay Tv
- AB destekli İşKur projeleri: Olay gazetesi, Bursa Haber, Bursa Hâkimiyet

- Leonardo Da Vinci Projeleri: Olay gazetesi
- Mezunlar günü: Bursa Hâkimiyet, Olay gazetesi
- Öğretmenler günü: Dört kuşak öğretmen öğrenci, aynı okulda görev yapıyor, Hürriyet Gazetesi Bursa eki, Bursa Hâkimiyet gazetesi, TRT
- Sivil savunma haftası: 2003-2004-2005 Olay gazetesi, Bursa Haber, Kanal D, TGRT
- Yangın tatbikatı: 2003-2004-2005 Olay gazetesi, Bursa Haber

Tablo 69 : Okulda Atık Malzemelerin Değerlendirilmesi ve Geri Dönüşüm Miktarları(kg)

ATIK MALZEMELERİN DEĞERLENDİRİLMESİ								
H - Hedeflenen	2001-2002		2002-2003		2003-2004		2004-2005	
G -Gerçekleşen	H	G	H	G	H	G	H	G
Kâğıt	2.000	2.100	2.200	2.000	2.200	2.200	2.400	2.600
Cam		-	300	300	320	320	350	360
Plastik	100	115	140	135	140	150	150	148
Metal	1.500	1.600	1.600	1.600	1.650	1.700	1.750	1.800
Pil	3	3,4	3,5	3,8	4	4,1	4,2	4,4

Tablo 69 : Okulda Atık Malzemelerin Değerlendirilmesi ve Geri Dönüşüm Miktarları(kg)

Tablo 70 : Öğrencilere Verilen Ödüller

Öğrencilere Toplum Tarafından Verilen Ödüller					
Y ılı	Faaliyet Konusu	Verilen Ödül	Y ılı	Faaliyet Konusu	Verilen Ödül
2002-2003	Hentbol Tk.	İl 2.si - Kupa	2003-2004	Futbol Tk	2. küme İl 3.sü
2002-2003	Eskrim Tk.	İl 1.si Kupa	2003-2004	Judo	İl 1.si Kupa
2002-2003	Eskrim Tk.	Türkiye 2.si Kupa	2003-2004	Tekvando	İl 1.si Kupa
2002-2003	Atletizm Tk.	İl 2.si Kupa	2004-2005	Judo	İl 1.si Kupa
2002-2003	Atletizm Tk.	İlçe 3.sü Kupa	2004-2005	Atletizm	İl 1. Kupa
2002-2003	Yüzme Tk.	İl 2.si Kupa	2004-2005	Atletizm	Türkiye 5. Kupa
2002-2003	Ferdi Kurbağ Stil	Türkiye 2.si Kupa	2004-2005	Kross	İlçe 2. Kupa
2003-2004	Hentbol Tk.	İl 1.si Kupa	2004-2005	Kross	İl 1. Kupa
2003-2004	Eskrim Tk.	İl 3.sü Kupa	2004-2005	Yüzme Tk.	İl 3. Kupa
2003-2004	Atletizm Tk.	İlçe 1.si Kupa	2004-2005	Voleybol	İl 4. Kupa
2003-2004	Atletizm Tk.	İl 1.si Kupa	2005-2006	Hentbol	İl 3. Kupa
2003-2004	Kros Tk.	İl 1.si Kupa	2005-2006	Karate Ferdi	İl 2. Kupa
2003-2004	Yüzme Tk.	İl 2.si Kupa	2005-2006	Tekvando	İl 1. İl 2. Kupa
2003-2004	Ferdi Kurbağ Stil	Türkiye 3.sü Kupa			

Tablo 70 : Öğrencilere Verilen Ödüller

Tablo 71: Okula Verilen Ödüller

Topluma ve Çevreye Sunulan Katkı Nedeniyle Okulumuza Verilen Ödüller		
Faaliyet Konusu	Kim Verdi	Verilen Ödül
Ağaç dikme	TEMA Vakfı	Teşekkür Plaketi
TEMAK faaliyetleri	Milli Eğitim Bakanlığı	Teşekkür Belgesi
Genel eğitim başarısı	MEB Erkek Teknik Öğretim Gn.Md.	Teşekkür Belgesi
Cumhuriyetin 80. yılı Fuara Katılım	MEB Erkek Teknik Öğretim Gn.Md.	Teşekkür Belgesi
Döner Sermaye Faliyetleri	MEB İşletmeler Daire Başkanlığı	Teşekkür Belgesi
Beceri Yarışmaları 1.lık Metal işleri b Mak Res Mob	MEB	Teşekkür
UKH Hareketine Katılım Özdeğerlendirme	KalDer	Plaket

Tablo 71 : Okula Verilen Ödüller

Bakanlık B.08.0.ETÖ.0.10.02.02.06-837-708 sayı ve 13.06.2003 tarihli

Genel Denetim Raporu konulu resmi yazıları:

Mevcut Durum: Okulun tüm WC'leri fayans ve kalebodurları yenilenmiş, işletmesi Tophane EML Güçlendirme Vakfınca yürütülen kapalı ve iki katlı otopark yaptırılmıştır.

Eğitim Ortamları: Binalar, nicelik ve nitelik yönünden okulun amaçlarını gerçekleştirecek yeterliliğe sahiptir. İlgili mekânlar, eğitim-öğretim etkinliklerini üst düzeyde gerçekleştirebilmeye yönelik şekilde düzenlenip donatılmıştır.

Personel İşleri: Her kademedeki personelin bilgi-beceri düzeyinin yükseltilmesi, birim içi koordinasyon ve çalışanlar arasında güvene dayalı bir ortam oluşturulması sağlanmıştır.

TKY ve Okul Gelişim Modeline Yönelik Çalışmalar: Toplam Kalite Yönetimi çalışmaları ile ilgili olarak "Kalite Kurulu" ve "Kalite Geliştirme Ekipleri" oluşturulmuş ve çalışma esasları belirlenmiş, Kalite Kurulunca, Kalite Geliştirme Ekibinin vereceği mevcut durum analizine göre birimin stratejik planı hazırlanmış ve uygulamaya konulmuştur. Kalite Kurulunca, Kalite Geliştirme Ekibi tarafından getirilen öneriler dikkate alınmıştır. Okulda, bilimsel ve teknolojik esaslara ve yeniliklere açık, çevre ve ülke ihtiyaçlarına uygun, metotlu çalışan, sürekli olarak gelişen ve yenileşen, bir yüksek öğretim kurumuna hazırlanan, maddi ve manevi bakımdan donatılmış, etkili ve nitelikli, çağdaş, demokratik ve laik bireyler yetiştirmeye yönelik çalışmalar gerçekleştirilmiştir.

Okul Gelişimi Yönetimi Ekibi kurulmuş, stratejik planlama ve okul gelişim hedefleri belirlenmiştir. OGYE tarafından yönetici, öğretmen, veli, öğrenci ve destek personeli için ayrı

ayrı ihtiyaç analizi anketleri hazırlanıp uygulanmıştır. OGYE çalışma grupları kurulup, öncelikler belirlenerek yıllık Okul Gelişimi Planı hazırlanmıştır. OGYE tarafından planlar üzerinde değerlendirme ve düzeltme yapıp, uygulama sonuçlarının son değerlendirmesinden sonra yazılan rapor ilgili Genel Müdürlüğe sunulmuştur.

Okulda yapılan Toplam Kalite Yönetimi ve Okulun Kuruluş Amacı ile Okul Gelişim Modeline yönelik çalışmalar memnuniyet verici bulunmuştur.

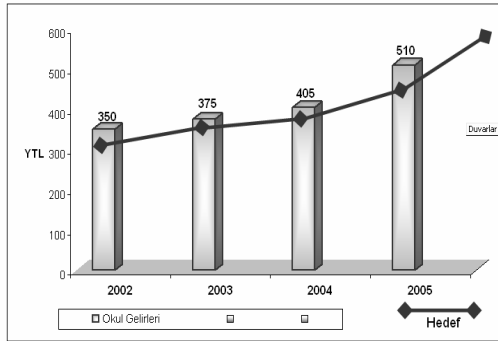
Genel Değerlendirme: Branş müfettişlerince denetlenen Fizik, Kimya, Biyoloji derslerinde öğrenci bilgi ve beceri seviyesi İyi; Atölye, Teknoloji, Bilgisayar uygulaması derslerinde ise Çok iyi derecede bulunmuştur

3.3.9. Temel Performans Sonuçları

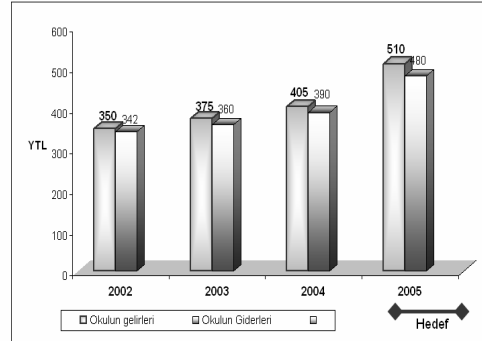
9a. Temel Performans Çıktıları

Giderlerin bir bölümü (doğalgaz, elektrik, su) MEM tarafından karşılanırken diğer giderler okulun öz kaynaklarından karşılanmaktadır. Okulun gelirleri her yıl artan bir eğilim göstermektedir.

2005 yılı gelirlerinde “Ulusal Kalite Ödülüne” başvuru nedeniyle “İşletmecilik İşleri” temel sürecinin alternatif gelir kaynakları bulmasıyla sıçramalı iyileşme sağlanmıştır.

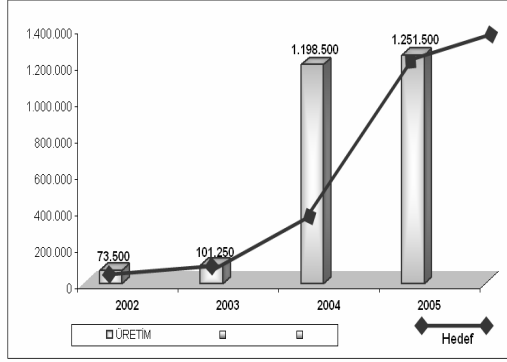


Grafik 60 - Okulun Gelirleri

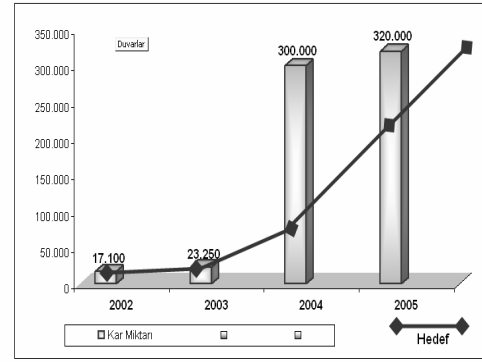


Grafik 61 - Okulun Gelir-Gider Dengesi

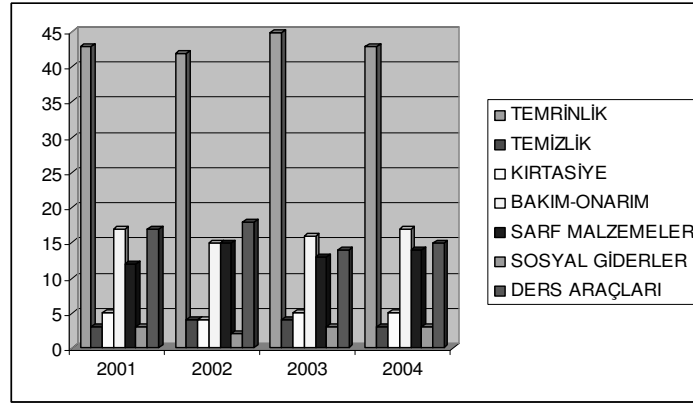
Stratejik amaçlara göre okulun gelir gider dengesi sağlanmaktadır. Okul farklı gelir kaynakları oluşturarak risklere karşı önlemler alır. Okulun döner sermayesi üretim miktarında ve kar oranlarında her yıl artan bir eğilim görülmektedir. 2004 yılında üretimindeki sıçramalı iyileştirmenin nedeni sistemli olarak 2001 yılından itibaren yürüttüğü kalite çalışmalarının döner sermaye çalışmalarına olan yansımasıdır.



Grafik 62 - Okulun Üretim Miktarı



Grafik 63 - Okulun Kar Miktarı



Grafik 64 - Okulun Bütçe Dağılımı

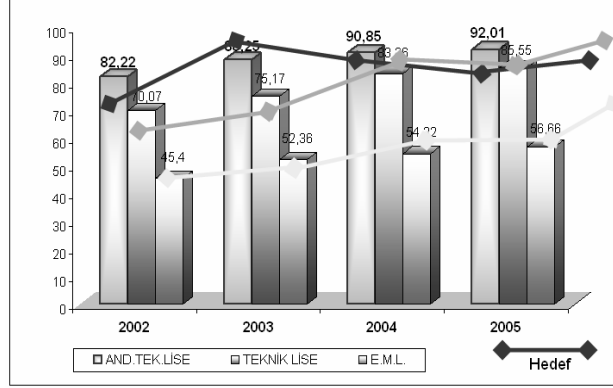
Harcamaların dağılımı stratejik amaçlara uygun olarak gerçekleşmektedir. Okulun eğitim, bakım, onarım ve diğer giderleri kendi öz kaynaklarından karşılanır. Giderleri aşağıda verilmiştir.

- Temrinlik
- Temizlik
- Kırtasiye
- Bakım - Onarım
- Sarf Malzemeler
- Sosyal giderler
- Ders Araçları

Grafik 63'de görüldüğü gibi; okul, kaynakların en büyük bölümünü temrinlik ihtiyaçlarına ayırır. Bu durum kilit süreç olan "Eğitim ve Öğretim" temel sürecinin iyileşmesine verdiği önemin göstergesidir. Misyon, değer ve ilkeleri yaşama geçirmek için her yıl sistematik olarak bakım ve onarımlar yapılmaktadır.

9b. Temel Performans Göstergeleri

Okulda genel kültür, teorik, teknik ve meslek derslerindeki başarıda artan bir eğilim görülmektedir. Okul için akademik başarının yanında sosyal, kültürel ve sportif aktivitelerin çeşitliliği ve öğrencilerin bu faaliyetlere katılım oranları da önemlidir.



Grafik 65- Okulun Ders Başarı Oranları

Tablo 72-a- Okulun Ders Başarı Oranları

SINIF VE DERS BAŞARILARI	SINIF DURUMU															
	TÜRK DİLİ VE EDEBİYATI	DİN KÜLTÜRÜ	TARİH	COĞRAFYA	MAT.BAĞATİK	BIYOLOJİ	FİZİK	KİMYA	İNGİLİZCE	BİLGİSAYAR	TEK. VE MES. RES.	TEMEL ELEKTRONİK	ELEKTROTEKNİK	AT EL VE VE LABORATUAR	SINIF DURUMU	
2001	K	5	7	12	10	10		7			14			8	73	
	E	55	68	10	70	90	55	80	55	75	65	85	88	65	75	936
	T	60	75	22	70	100	65	80	62	75	65	99	88	65	83	1009
	%	85,7143	89,2857	66,6667	88,6076	76,9231	87,8378	76,1905	86,1111	89,2857	89,0411	95,1923	94,6237	81,25	96,5116	86,461011
	GRF															
2002	K		2	3		5			2			5		3	20	
	E	10	7	8	9	25	9	25	8	9	8	5	15	15	138	
	T	10	9	11	9	30	9	25	10	9	8	5	15	3	138	
	%	82,7957	86,3636	86,3636	92,7635	93,2039	85,1852	94,5055	84,5361	90,3226	83,3333	88,764	79,7619	95,5882	100	89,0625
	GRF															
2003	K	1				2	2		3	2		2	5	2	21	
	E	15	15	10	7	5	14	5	12	7	15	8	12	1	126	
	T	16	15	12	7	7	16	5	15	9	15	10	17	3	147	
	%	84,9057	81,8182	100	94,8276	92,5373	93,1818	86,8421	93,1507	94,8052	100	87,2727	91,7647	96,9231	98,5915	92,765957
	GRF															
2004	K	1	2				1	2	2	1		2		1	12	
	E	7	8		3	5	5	8	3	3		5	7	1	56	
	T	8	10	0	3	5	6	10	5	4	0	7	7	2	68	
	%	100	99,4286	96,5116	96,5116	76	76,7442	73,7143	73,7143	89,2045	100	85,7143	100	97,5	98,5915	93,238938
	GRF															
2004	K				3	1	3	2	5			1		1	16	
	E		1	3	3	39	19	43	44	14		7		1	175	
	T	0	1	3	3	42	20	46	46	19	0	8	0	2	191	
	%															

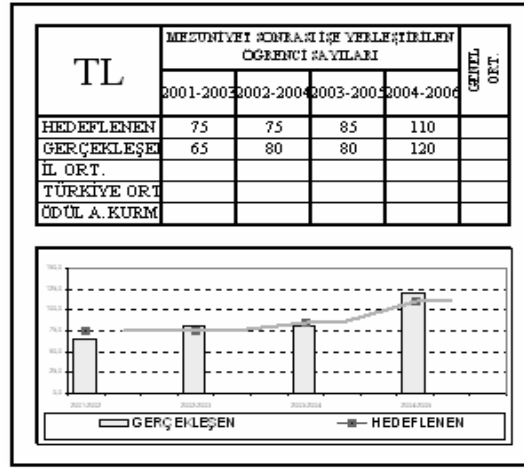
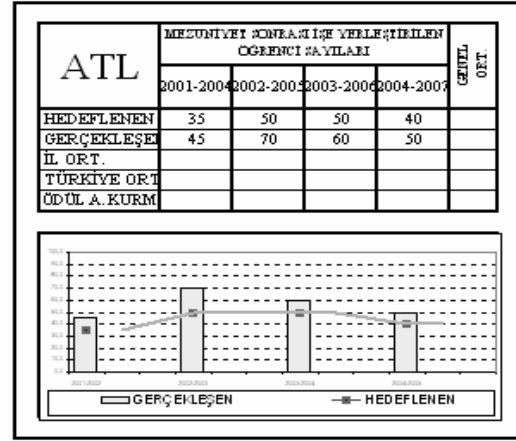
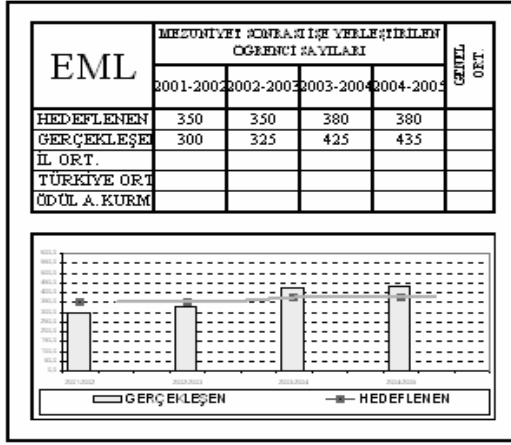
Tablo 72-b- Okulun Ders Başarı Oranları

SINIF VE DERS BAŞARILARI	TEKNİK RESİM	MESLEK RESİM	ÖLÇME BİLGİSİ	ATELVE	MİLLİ GÜVENLİK	BİYOLOJİ	PROGRAMLAMA A	PAKET PROG.	İŞLETİM SİST.	SEÇMELİ G.	SEÇMELİ AN	SEÇMELİ PA	BİLGİSAYAR	ENDÜSTRİYEL	SINIF DURUMU														
																K	E	T	%	GRF	K	E	T	%	GRF	K	E	T	%
2001	K	2	8	9	5	5	5	5	5	5	5	5	5	7	51														
	E	55	65	50	50	70	75	65	75	85	65	75	65	70	940														
	T	57	73	59	50	75	80	65	65	65	50	45	65	45	879														
	%	91,9355	87,9518	89,3939	84,7458	75,7576	89,8876	81,25	86,6667	87,8378	86,2069	90	92,8571	85	77,5862	85,923754													
	GRF																												
2002	K	2	3	4	4	2	2	2	2	2	2	2	2	3	19														
	E	5	8	4	9	20	9	15	8	9	8	5	15	10	125														
	T	5	10	7	9	24	9	15	10	9	8	5	15	13	144														
	%	84,507	76,4706	91,4634	81,25	92,3913	88,0952	84,7458	86,25	89,2157	88,75	93	51,049	92,7083	92,1053	83,739837													
	GRF																												
2003	K	1	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	21														
	E	10	20	5	15	5	8	9	8	9	9	5	65	5	6	179													
	T	11	20	7	15	7	10	9	11	11	9	7	70	7	6	200													
	%	96,875	88,3333	100	94,5455	96,2963	92,9412	95,3488	93,5897	95,2381	97,6744	95,5556	91,8605	96,9231	98,5915	95,191364													
	GRF																												
2004	K	1	2	3	2	1	2	2	1	2	2	2	1	1	12														
	E	1	5	3	2	5	2	3	3	2	2	2	7	1	37														
	T	2	7	0	3	2	6	4	5	4	2	4	7	2	49														
	%	66,6667	96,6667	83,3333	100	100	79,7753	100	95,8333	100	57,7465	49,2958	100	100	75	96,026249													
	GRF																												
2004	K	2	2	2	10	7	7	7	7	6	7	7	7	7	294														
	E	18	27	23	109	41	64	23	16	17	35	28	17	24	2340														
	T	20	29	25	119	48	71	30	23	24	41	35	24	24	2634														
	%	66,6667	96,6667	83,3333	100	100	79,7753	100	95,8333	100	57,7465	49,2958	100	100	75	96,026249													
	GRF																												
2004	K	1	2	3	2	1	2	2	1	2	2	2	1	1	4														
	E	10	1	5	0	0	17	0	1	28	35	0	0	8	105														
	T	10	1	5	0	0	18	0	1	30	36	0	0	8	109														
	%	66,6667	96,6667	83,3333	100	100	79,7753	100	95,8333	100	57,7465	49,2958	100	100	75	96,026249													
	GRF																												

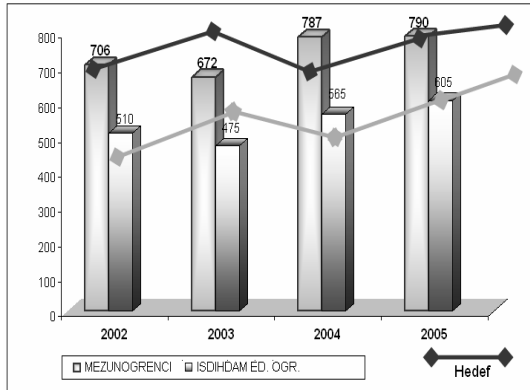
Okul sistematik olarak tüm mezunlarını “mezun öğrencilerin izlenmesi” detay süreci ile izlemekte ve yedeklemelerini yapmaktadır.

Tablo 73: Bir Üst Öğrenim Kurumunu Kazanan Öğrenci Oranları

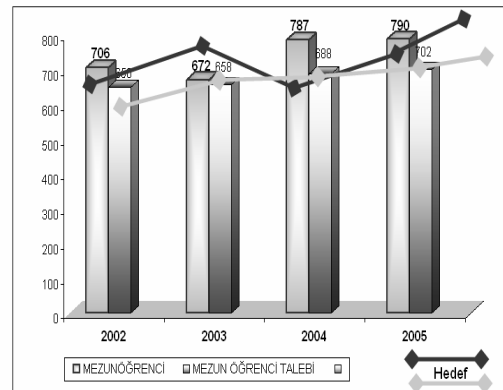
YILLAR		SINAVA GİREN ÖĞ. SAYISI	4 YILLIK FAKOLTE KAZANAN ÖĞ. SAY.	2 YILLIK M.Y.O KAZANAN ÖĞ. SAY.	SINAVSIZ GEÇİŞ YAPAN ÖĞR. SAYISI
2001	E.M.L.	403	1	9	
	T.L.	84	5	50	50
	A.T.L.	15	2	59	50
2002	E.M.L.	406	-		
	T.L.	93	4	75	65
	A.T.L.	72	4	75	65
2003	E.M.L.	307	-		
	T.L.	64	2	55	52
	A.T.L.	21	2	55	52
2004	E.M.L.	543	1	2	10
	T.L.	82	2	23	109
	A.T.L.	9	3	25	119



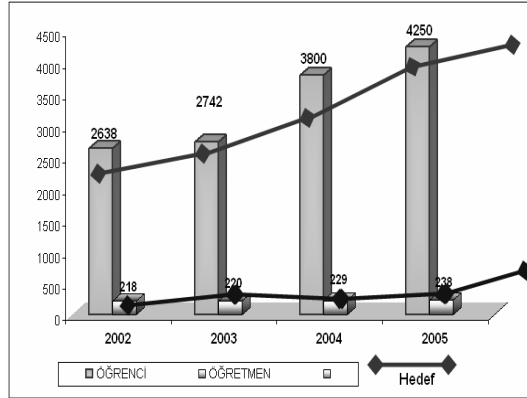
Grafik 66: Okul Mezunlarının İstihdam Oranları



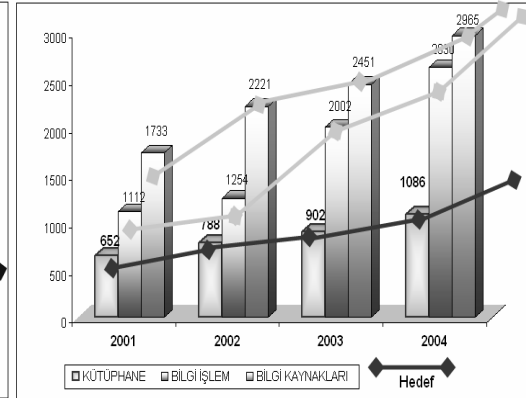
Grafik 67: Okul Mezunlarının İstihdama oranları



Grafik 68: Mezunlara Yönelik Talep Oranları



Grafik 69: Öğrenci Öğretmen Dağılımları



Grafik 70: Okulun Kütüphane, Bilgi Kaynaklarının Kullanım Oranları

3.4. UYGULAMANIN DEĞERLENDİRİLMESİ VE ÖNERİLER

Kurumun, müşteri odaklılık, motivasyon artışı, sorunlara sistematik yaklaşım ve benzeri konularda olumlu ilerlemeler kaydettiği görülmektedir.

Liderlik vasfında bulunan kişilerin TKY konusuna çok sıcak baktıkları, çalışmalara bizzat katıldıkları ve bu konularda çalışanlara örnek teşkil ettikleri, kendilerini bu konular hakkında sürekli eğitmeye çalıştıkları ve bilgilerini aktarmaya gayret ettikleri görülmüştür. TKY konusunda ilerleyebilmelerinde bu faktör çok önemli bir yer tutmaktadır.

TKY kültürünün kurumlara yerleşmesi amacı ile çalışmaların yapıldığı görülmüştür. Bu konuda da en önemli rol yine lider konumundaki kişilerdedir. Kurumu köklü değişikliklere götürmek, kültür değişimini sağlamak, lider vasıflı kişilerin çalışmaların başında bulunmalarına ve bu konuda kararlı olmalarına bağlıdır.

Yapılan kalite toplantılarında eğitim sorunları, öğrenci, öğretmen ve diğer çalışanların istekleri, kalite uygulamaları gibi pek çok konu tartışılarak TKY ile ilgili sunumlar yapılmakta ve eğitimler verilmektedir. Kalite konusunda uzmanlar davet edilerek seminer ve benzeri faaliyetler düzenlenmektedir.

Eğitimde TKY'de tam katılım esas alınmıştır. Tam katılım gerçekleştirilmesi gereken önemli bir hedeftir. Hele hele TKY uygulamalarını sınıf içi ortamına taşıyacak ve öğrencilerin eğitim süreçlerine yansıtacak öğretmenlerin katılımı tam olarak sağlanmalıdır.

Öğretmenlere kalite konusunda eğitim programları uygulanmaktadır.

Kalite çalışmalarının uzun bir süreç gerektirdiği ve bu okulda uygulamaların başlamış ve ilerleme kaydetmiş düzeyinde olduğu göz önünde bulundurularak, öğretmenlerin tamamının uygulamalara hemen alışmalarını beklemekte yanlış olabilir.

Eğitim süreçleri içinde, “Eğitimde TKY” anlayışının bazı özelliklerinden yararlanıldığı, öğrencilere sürekli gelişme yönünde eğitim verilmeye çalışıldığı vurgulanmıştır.

Kurumda, tüm çalışanların ve öğrencilerin beklentileri, öneri ve şikayetleri dikkate alınarak faaliyetlerine yn verilmeye çalışıldığı, strateji ve planlamanın bu doğrultuda oluşturulmaya çalışıldığı görülmektedir.

Kurumda kalite uygulamalarının iletişimi olumlu yönde geliştirdiği ve katılımın gün geçtikçe arttığı belirtilmiştir. TKY kültürünün kuruma yerleştirilmesi kurum içindeki olumlu iletişime bağlıdır. Bu konuda yapılan çalışmalar çok önem taşımaktadır.

Öğretmenler, TKY’nin eğitim alanında uygulanmasının yararlı olacağına inanmaktadırlar. Kalite uygulamalarının sonrasında öğretmenlerin diğer ğretmen arkadaşları ve idare ile olan iletişimlerinde olumlu değişmeler olmuştur.

Kurumda eğitimlerinde kaliteyi geliştirmek için TKY araç ve gereçleri ile istatistiki yöntemlerden oldukça fazla yararlanıldığı belirtilmiştir.

Okul tarafından eğitimi daha anlaşılır kılabilmek için gerekli materyaller (kütüphane, laboratuvar, bilgisayar vb.) sağlanmaktadır. Öğretmenlerin ve öğrencilerin büyük oranda teknolojik gelişmeleri takip edebildikleri görülmüştür. Bu eğitimi olumlu yönde etkilemektedir.

Kurumda eğitim yöntemlerinde teknolojiden oldukça fazla yararlanıldığı belirtilmiştir. Hızlı teknolojik gelişimin yaşandığı dünyamızda hem öğrenciler bu gelişmelere ayak uyduracak Şekilde yetiştirilmeli, imkanlar sağlanmalı, hem de öğretmenler bu konulara yabancı kalmayıp eğitimlerine teknolojiyi yansıtabilmelidirler.

TKY sonrasında daha az maliyetlere katlanarak daha iyi hizmet yapılabil-diği, finansal kaynakların kullanımında bürokrasinin azaltıldığı belirtilmiştir.

Öğretmenlerin TKY sonrası sınav uygulama ve değerlendirme sistemlerinde değişiklikler olduğu fakat zamana ihtiyaç duyulduğu belirtilmiştir.

Sınav sistemleri öğrencileri ezberlemeye teşvik eden, sınıflayan, başarısız ilan eden konumdan uzaklaştırılıp, gerçekten öğrenmelerini sağlayacak, araştırmaya ve takım çalışmalarına da yönelten bir yapıya dönüştürülmelidir.

Kurumda ğretme anlayışının öğrenme anlayışına kaydırılmasıyla ilgili çalışmaların bulunduğu belirtilmiştir. Yaparak, yaşayarak, deneyerek öğrenme anlayışı yerleştirilmeye çalışılmaktadır. Sınav ve dev sistemi ile ilgili olarak, hem test hem klasik hem de uygulamalı sınavların yapıldığı, daha çok araştırmaya yönelik ödevlerin verilmeye çalışıldığı ve takım çalışması ile grup performansına önem verildiği vurgulanmıştır. Sınavlar için hazırlanan soruların bağımsız ve geçerli olmasına dikkat edildiği, objektif lme değerlendirme uygulandığı belirtilmiştir.

Kurumda en iyi öğrenme stil ve stratejileri incelenmektedir. Öğretmenler, öğrenciler ile birlikte sürekli gelişme ortamı içinde olduklarına ve öğrencilerin derslerle ilgili beklentilerini rahatça ifade edebildiklerine inanmaktadırlar. Öğrencilere, kendilerine güven duymalarını sağlayacak, onlara cesaret verecek özgün ve araştırmacı çalışmalar uygulanmaktadır. TKY prensiplerine dayanan yeni öğrenme anlayışına öğrenciler olumlu tepkiler vermektedir.

Kurumun sürekli gelişme düzeyinin artmakta olduğu, öğrencilerin katılımlarından dolayı fikir olarak sürekli geliştikleri söylenmiştir. Öğretmenlerin TKY başlığı altında olmasa bile zaten eğitimlerinin kalitesinin sonucu olarak öğrencilerle birlikte sürekli geliştiklerine olan inanclarının oldukça fazla olduğu görülmüştür.

Öğrencilerin kendilerini tanımalarının sağlanması çok önemlidir. Bu konudaki çalışmalar artırılmalıdır.

Kurumda çalışmaların müşteri odaklı olarak yönlendirilmeye çalışıldığı belirtilmiştir.

Öğrencilerin sosyal yönden oldukça fazla imkanlara sahip oldukları, ihtiyacı olan öğrenciler için yardım kampanyaları düzenlendiği belirtilmiştir.

TKY okullarının bir amacı da öğrencilere güçlü bir sosyal kimlik kazandırabilmektir. Öğrencilerin kendisine yararlı uğraşlar edinmesi, ilgi alanlarını genişletip, geliştirebilmesi, sorumluluk üstlenebilmesi ve çevresinde olup bitenlerden, ihtiyaç sahiplerinden haberdar olabilmesi çok önemlidir.

Velileri çeşitli konularda bilinçlendirmek için okul aile birliğinde katılımıyla seminerlerin ve toplantıların düzenlendiği ve veli beklentilerini ölçmek için anketler yapıldığı belirtilmiştir.

Rehberlik servisinin oldukça yoğun çalıştığı, öğrencilerin durumunun sürekli kontrol edildiği, kendi ilgi alanlarını keşfedebilmeleri için çeşitli çalışmaların ve anketlerin uygulandığı belirtilmiştir. Fakat, öğrenci sayısının fazla, rehberlik servisi personelinin az olmasından dolayı birebir görüşmelerde yığılmalar olduğu gözlenmiştir.

Öğrencilerin ders notları dışında, sınıf içi çalışmalara aktif katılımının sağlanması, arkadaşlarına ve öğretmenlerine karşı tutumların iyileştirilmesi, özel yetenek ve ilgilerin keşfedilmesi gibi konularda sistematik çalışmaların yapılması öğrenciye eğitim sürecinde çok büyük faydalar sağlayacaktır.

Kurumda kalite uygulamaları sonrasında çalışanların ve öğrencilerin motivasyonlarında artış olduğu belirtilmiştir. Özellikle yüz yüze iletişimin çok yoğun olduğu eğitim sektöründe hem idari personelin, hem de öğretmenlerin motivasyonlarının artması çok büyük yararlar sağlayacak öğrenci ve veli ilişkileri daha sağlıklı olarak gelişebilecektir.

SONUÇ

Globalleşme ve bunun sonucu olarak gerçekleşen ekonomik bütünleşme faaliyetleri rekabetin kapsam ve yoğunluğunu önemli ölçüde etkilemekte ve değiştirmektedir. Günümüz artan rekabet koşullarında ancak misyonunu “müşteri odaklılık” olarak belirleyen; müşteri mutluluğunu, çalışanların katılımını ve sürekli gelişim ilkelerini ön plana çıkaran TKY felsefesini benimseyen işletmeler başarı sağlayabilmektedirler.

Toplam Kalite Yönetimi, yönetim alanında bir dönüm noktası olarak tarihteki yerini almıştır. Hatta, günümüzde kalite ve kalite anlayışının önümüzdeki yıllarda nasıl olacağı dahi, çeşitli çalışmalarda ortaya konulmaya çalışılmıştır. Kalite uygulamaları, artık günümüzün her alanına girmektedir.

Teknolojideki, toplumsal yaşamdaki ve ekonomideki değişimler eğitime duyulan ihtiyacı arttırmaktadır. Bu değişimler eğitim olanaklarının çoğaltılmasını zorunlu kılarken, mevcut eğitim kurumlarının nitelik ve kalite sorunlarını da ortaya çıkarmaktadır. İnsanların eğitim kurumlarında geçirdikleri yıllar, onlara bir üst sınıfa geçmelerinden ve sunulan bilgilerin kısa bir süre depolanıp unutulmasından daha fazlasını kazandırmalıdır. Mevcut sorunların çözümü yeni yollara başvurmayı gerektirmektedir. Sistemde köklü değişiklikler yapmadan, başvurulacak yolların kalıcı çözümler getirmesi beklenmemelidir.

Eğitim kurumları, kalite ile ilgili prensiplerini yerleştirmeye çalışırken tüm birimlerin sürekli bilgilendirilmesine çok önem vermelidirler. Kurumda uygulamaların hızlı yerleşmesi ve benimsenmesi, bu planlı ve iyi hazırlanmış eğitimlere bağlıdır. Yalnız, eğitimlerin zamanlaması çok iyi yapılmalı ve eğlenceli ortamlarda, kimsenin bir ek yük olarak görmeyeceği, isteyerek katılacağı, alternatif eğitim programlarının da uygulanabileceği düşünülmelidir.

Kalite çalışmalarına mutlaka herkesin katılımı sağlanmalıdır. Bunda üst yönetimin rolü çok büyüktür. Öncelikle kurum içinde TKY’ye olan inanç artırılmalıdır. Kalite uygulamalarının çok yararlı olacağına inanç tam olarak sağlandığında işler daha rahat ilerleyebilecektir.

Eğitimde kalite uygulamalarının ana amacının, bu uygulamaların öğrencilerin eğitim öğretimine direkt olarak yansması olduğu unutulmamalıdır. Bu konuda da en önemli görev öğretmenlere düşmektedir. Bu nedenle öğretmenlerin tamamının katılımı sağlanmalıdır.

Öğrencilerin derslere aktif katılımlarının artırılarak, en üst düzeye çıkarılması gerekmektedir. Öğretme anlayışından öğrenme anlayışına geçişte bu katılımın önemli rolü olacaktır.

Velilerin de katılımı artırılmalıdır. Onların da yaratıcı görüşlerinden yararlanılmalı, öğrencilerin okul dışında da sürekli gelişimci bir yapı kazanmaları konusunda veliler bilgilendirilmeli ve bu konuda veliler ile ortak çalışmalar yapılmalıdır.

Karşılaşılan sorunlar ve öğretmenlerin kalite çalışmalarına olabilecek dirençleri, üst düzey yönetimi ve kalite sorumlularını olumsuz düşüncelere sevk etmemelidir. Uygulamalarla ilgili beklenen sonuçlara uymayan gelişmeler olduğunda hemen geriye dönüp, değerlendirmeler yapmak ve tüm beklenti gruplarının görüşleri de dikkate alınarak yeni stratejiler geliştirmek ve uygulamak gerekmektedir.

Kurucular, Müdür, müdür yardımcıları ve kalite sorumluları arasında tam bir uyum ve fikir birliği sağlanmalıdır. Aksi durumlarda kurum çözümlü güç sorunlarla karşı karşıya kalabilecektir.

Gelişmiş ülkelerde ciddi olarak ele alınan, birçok eğitim kurumlarında başarı ile uygulanabilen ve eğitimin tüm süreçlerinin iyileştirilmesi, sürekli geliştirilmesini öngören toplam kalite yönetiminin bir an önce ülkemizde de uygulanmaya başlanmasının geleceğimiz açısından çok yararlı olacağı görülmektedir. Mevcut eğitim sistemimizdeki yapı ve uygulamaların toplam kalite yönetimine uygun olduğu söylenemez. Bu girişimin, her seviyedeki tüm devlet okulları da dahil, ülkemiz eğitim sisteminde yaygın olarak uygulanması ve çalışmaların ne derece uygulamalara yansıtıldığı, ne derece yararlı olduğu incelenmelidir. Bu kapsamda kullanılan modellerden biri EFQM Mükemmellik Modeli'dir.

EFQM Mükemmellik Modeli, siyasi politikaların kalitesini ya da mükemmelliğini değil, kurum yönetimlerinin mükemmelliğini sorgular. EFQM Mükemmellik Modeli, kurum yapılarının ülkelere göre farklılıklar gösterebileceğini dikkate alır.

Uluslararası uygulamalarda, "eğitimin çağdaştırılması" ve "yeniden yapılandırma" eğitim kurumlarının ortak temalarıdır. EFQM Mükemmellik Modeli, yönetimlere zorunluluk içermeyen bir yönetim modeli oluşturur. Bu sebeple, politik ortam, kültür ve gelişmişlik düzey farklılıkları olsa da, EFQM Mükemmellik Modeli farklı eğitim kurumlarına bu stratejilerin yansıtılabileceği yönetsel bir araç sunmaktadır.

Model, sadece sonuçları değil bu sonuçların yaklaşımlardan kaynaklanıp kaynaklanmadığı ve kapsam alanının genişliğini de değerlendirmeye tabi tutmaktadır. Böylece sonuçların tesadüfi değil sistematik bir şekilde elde edilmesi garanti altına alınmaktadır.

Sonuç olarak; önümüzdeki yıllarda, değişen değerler ve yaşam biçimi, küreselleşme, iş yeri ve iş gücünün değişen profili, bilgi devrimi, değişimin hızı, müşteriye verilen önem, liderlik, yeni alanlara kalitenin girmesi, kalite uygulamalarının genişlemesi ve nitelik değiştirmesi konularının tartışılacağı ve yaşanılacağı ortaya çıkmaktadır. Hızla artan rekabet koşulları, firmaların kalite ve müşteri odaklılık konularında sürekli gelişimlerini zorunlu kılmış ve birbirleriyle olan rekabetlerine yeni bir boyut getirmiştir. Buna göre başarı elde etmek ve

saygınlık kazanmak kaliteyle ölçülmekte ve kalitenin ölçümü de ulusal ve uluslararası platformda elde edilen kalite ödüllerine bağlanmaktadır.

İşletmeler, yaşadıkları süreçte birçok yönetim tekniğinden yararlanacaklar ancak teknoloji ne kadar gelişirse gelişsin, insan boyutuna yatırıma devam edeceklerdir. Bu yönelme, onlara değişik araçlar ancak değişmeyen felsefe olarak yön gösterecektir. Rekabetin sürekliliğinin her geçen gün arttığı bir dünyada, faaliyetlerini en büyük destekleri olan insanla, sürdürmeye devam edeceklerdir.

Bu kapsamda; eğitim alanında yapılan çalışmaların, gösterilen gayretlerin, insanlarımızın ve ülkemizin sürekli gelişimci bir yapı kazanabilmesi, uluslararası platformda daha etkin söz sahibi olabilmesi ve kaliteli bir toplum için olduğu unutulmamalıdır.

Bu tezin hazırlanmasında karşılaşılan güçlük, konunun çok geniş bir yelpazede yer almasıdır. Çünkü, toplam kalite denince işin içersine çevreden topluma, üründen müşteriye, çalışandan yöneticiye, süreçlerden iş sonuçlarına her şey dahildir. Konuya nereden girileceği ve ne kadar detaya inileceği büyük bir sorun teşkil etmektedir. Bu yüzden konunun bütünlüğünü bozmamak amacı ile anahtar kavram ve noktalara yer verilmiş; tez, anlaşılır bir dille yazılmaya çalışılmıştır.

KAYNAKLAR

AGUAYO, Rafael; “Doktor Deming Japon Mucizesinin Mimarı”, İstanbul: Fon Yayınları, No.31, 1994

ALPTEKİN, Tümay; “Kalite Yönetimi ve Toplam Kalite Kontrol”, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Fakültesi Yüksek Lisans Tezi, İstanbul 1993.

APAY, Ahmet; KILIÇ,Ruhi; “Eğitim Programlarında Toplam Kalite Uygulamaları”,Yüksek Öğretimde Sürekli Kalite iyileştirme Sempozyumu, Haberal Eğitim Vakfı, Ankara: Mayıs 1997

BAYKARA, Süleyman; “Eğitimde Toplam Kalite Yönetiminin Uygulanabilirliği ve Bir Model Önerisi”, Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniv. Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1999

BENCHMARKİNG UZMANLIK GRUBU, Kıyaslama (Benchmarking) “Başkalarından Öğrenmek, Kalder Yayını No:15, İstanbul, Kasım 1997

BİLHAN,Saffet; “Eğitimde Verimlilik”, Verimlilik Dergisi, Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayını, Ocak 1992

BLOOM, B.S; “İnsan Nitelikleri ve Okulda Öğrenme”, (Çev: D.A. Özçelik), Milli Eğitim Basımevi, Ankara,1979

BULUT, Ömer; GÖKBUNAR, Ramazan; ÇİVİ,Emin; ÖZTÜRK, Mehmet E.; “Eğitim Yönetiminin Çağdaştırılması: Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi Uygulaması ve Yararları”, Ödül Kazanan Makaleler, Kalder, İstanbul 1997

CAFOĞLU, Zuhal; “ Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi”, İstanbul; Avni Akyol Ümit Kültür ve Eğitim Vakfı, 1996

CAFOĞLU, Zuhal; “Yüksek öğretim ve öğrenci Kalitesi”, Yüksek Öğretimde Sürekli Kalite İyileştirme Sempozyumu, Haberal Eğitim Vakfı, Ankara; Mayıs 1997

CANSEL, Kemal Ege; “Yasam Kalitesi ve Eğitim”, 4.Ulusal Kalite Kongresi, Toplam Kalite Yönetimi ve Eğitimde Kalite, Kalder, İstanbul: 8-9 Kasım 1995

CANSEVER, Ahmet; “Kalite Ödülleri”, Önce Kalite Dergisi, Ekim 1993

CORDAN, Bener; “Eğitim Yönetimi ve Kalite”, 4.Ulusal Kalite Kongresi, Toplam Kalite Yönetimi ve Eğitimde Kalite, Kalder, İstanbul: 8-9 Kasım 1995

COŞKUN, Recai; Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri Ders Notları,Sakarya Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Sakarya 2000

CROSBY, Phil B.; “Quality Is Free”, New York Mc Graw-Hill Book Company Inc. 1979

ÇELİK, Vehbi; “Örgütsel Değişme ve Geleceğin Okulu”, Yeni Türkiye Dergisi, Özel Eğitim Sayısı:7, Ocak-Şubat 1990

ÇELİK, Vehbi; Eğitim Yönetiminde Örgütsel Kültür ve önemi, Verimlilik Dergisi, MPM,1993

ÇELİK, Vehbi; “Eğitim Örgütlerinde Örgütsel Kültür ve Kalite”, 4.Ulusal Kalite Kongresi Toplam Kalite Yönetimi ve Eğitimde Kalite, Kalder, İstanbul: 8-9 Kasım 1995

ÇELİK, Vehbi; “Okulların Kalitesini Artırmada Yeni bir Yaklaşım: Örgütsel Öğrenme”, Milli Produktivite Merkezi Yayınları :599. 3. Verimlilik Kongresi-Bildiriler- Ankara.14-16 Mayıs 1996.

ÇELİKASLAN, Mehmet Nur; “Toplam Kalite Yönetimi ve Garanti Bankası’nda Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları”, İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadı Enstitüsü Personel Yönetimi Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, İstanbul 1996.

ÇETİN, C; AKIN, B; EROL, V.; Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Sistemi, Beta Basım A.Ş. 2. Basım, 2001, İstanbul.

DAFT, Richard; “Management”, 3th Edition, Dryden, Orlanda: 1994

DURUİZ, Lale; “Eğitimde Kalite Arayışları”, 4.Ulusal Kalite Kongresi, Toplam Kalite Yönetimi ve Eğitimde Kalite, Kalder, İstanbul: 8-9 Kasım 1995

EFİL,İsmail; “Yönetimde Kalite Kontrol Çemberleri ve Uygulamaları Örnekler”, 2.Basım, Uludağ Üniversitesi Basımevi, 1994

EFİL,İsmail; “TKY ve Toplam Kalite Ulaşmada önemli Bir Araç ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi”, Bursa: Uludağ Ü., 1995

ERSUN, N.Semih; “Toplam Kalite Yönetimi Karşılaşılan Zorluklar”, 4. Kalite Kongresi, Toplam kalite Yönetimi ve Eğitimde Kalite, İstanbul, KalDer, 8-9 Kasım 1995

ERSUN, N.Semih; “TKY Nedir? Ne Değildir? Nasıl Oluşturulur?”, 5.Ergonomi Kongresi, İstanbul: M.P.M Yayınları, 1995

FEIGENBAUM, A.V.; “Total Quality Control”, Mc Growhill Book Company, New York 1983.

FİDAN, Yahya; “Hizmet İşletmelerinde Kullanılabilecek Sürekli Geliştirme Stratejilerine Genel Bakış”, Dokuz Eylül Üniversitesi, İ.İ.B.F Dergisi, Cilt. 11, 1996

FİŞHER, John G.; “Kıyaslama Yoluyla Performans Nasıl Artırılır”, Rota Yayınları, İstanbul, 1998

GATİSS, F. Gardon; “Total Quality Management”, New York: Redwood Books, 1996

GORDON, Thomas; “Etkili Öğretmenlik Eğitimi”, çev.Emel Aksay, Sistem Yayıncılık, İstanbul, Mayıs 1997

GÜREL, İ.Hakkı; “Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi ve Uygulamadan Örnekler”, Yüksek Lisans Tezi, İ.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1998

HANDY, Charles, B.; “Understanding Organizations”, London: Penguin Books, 1976

HANDY, Charles, B.; “The Future of Work”, Oxford: Basil Blacfcwell, 1986

IMAİ, Masaaki; “Kaizen, Japonya’nın Rekabetteki Başarısının Anahtarı”, Üçüncü Baskı, Brisa Yayını, Mart 1997

INTERNATIONAL TRADE CENTRE UNCTAD/GATT, “ISO 9000 Quality Management System”, Geneva: 1993

ISHIKAWA, Kaoru; “Toplam Kalite Kontrol”, Çev., Semih Ordaş, Nedret Yayla, Kal-Der Yayınları, No:7, İstanbul 1995.

ISHIKAWA, Kaoru; “What Is Total Quality Control The Japanese Way”, Prentice Hall, 1985

JURAN , J.M. and GRUNA, Frank M.; “ Quality Planning and Analysis”, 3.Baskı Mc.Graw Hill Inc. 1993

JURAN , J.M.; “Juran On Leadership for Quality An Executive Handbook”, Juran Institute Inc. 1989

KalDer , EFQM Mükemmellik Modeli 2000, KalDer Yayınları 2000

KalDer , EFQM Mükemmellik Modeli 2002, KalDer Yayınları 2002

KalDer , EFQM Mükemmellik Modeli 2003, KalDer Yayınları 2003

KalDer; Özdeğerlendirme Yöntemleri ve Uygulama Rehberi,KalDer Yayınları,İstanbul 2000

KalDer, “Eğitimde Durum Tespiti ve Toplam Kalite için Çözüm Önerileri”, 5.Ulusal Kalite Kongresi, Toplam Kalite Yönetimi ve Eğitimde Kalite, İstanbul: 13-14 Kasım 1996

KAVRAKOĞLU, İbrahim; “Toplam Kalitenin Temelleri”, Önce Kalite Dergisi, Sayı: 1, 1992

KAVRAKOĞLU, İbrahim; “ Toplam Kalite Yönetimi”, 3.Baskı, KalDer Yayınları, İstanbul, Ağustos,1996

KAYMAZ, Fisun Nezihe; “Toplam Kalite Yönetiminin Eğitime Uygulanabilirliği”, Yüksek Lisans Tezi, M.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2002

KOBU, Bülent; “Endüstriyel Kalite Kontrolü”, İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadı Yayınları, No:84, İstanbul 1987.

KOCABAŞ, İbrahim; “Eğitimde Verimlilik için Hedeflerle Yönetim”, Milli Prodüktivite Merkezi, Verimlilik Dergisi, Sayı:2, 1994

KOCABAŞ, İbrahim; “Hizmet içi Eğitim Yönetimi ve Kalite”, 4. Ulusal Kalite Kongresi, Toplam Kalite Yönetimi ve Eğitimde Kalite, Kalder, İstanbul: 8-9 Kasım 1995

KOÇEL, Tamer; “İşletme Yöneticiliği”, Beta Yayınları, İstanbul 1998

KÖKSAL, Gülser; “Eğitim Sistemine Toplam Kalite Uygulamasının Sağlayacağı Yararlar”, Ödül Kazanan Makaleler, Kalder, İstanbul 1997

KÖKSAL, Hayal; “Geçmişten Günümüze Sanayiden Eğitime Toplam Kalite”. İş Fikirleri Dergisi, Yıl:1, S:11, Aralık 1997

KÖKSAL, Hayal; “Kalite Okullarına Geçişte Toplam Kalite Yönetimi”, Dünya Yayınları, Başvuru Kitapları Dizisi, İstanbul 1998

MURGATROYD, Stephan; “Implementing Total Quality Management in the School: Challenges and Opportunity” School Organization, Vol.13, No.3,1993

ÖĞÜTVEREN, Özlem; “Sürekli iyileştirme Çerçevesinde, Bir öğretim öğrenim Stratejisi, Başkent Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Örneği”, Yüksek Öğretimde Sürekli Kalite İyileştirme Sempozyumu, Haberal Eğitim Vakfı, Ankara: Mayıs 1997

ÖZCAN, Kürşat Cezmi; “Yüksek öğretimde Kalite”, Yüksek öğretimde Sürekli Kalite İyileştirme Sempozyumu, Haberal Eğitim Vakfı, Ankara: Mayıs 1997

ÖZDEMİR, Servet; “Toplam Kalite Yönetimi”, Verimlilik Dergisi, Toplam Kalite özel Sayı, M.P.M.Y, Ankara: 1995

ÖZKAN, Yılmaz; “Toplam Kalite”, Sakarya Üniversitesi Yayınları, Sakarya 2000

PAKDEMİR, Işıl;“İşletmelerde Kalite Yönetimi”,Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.,İstanbul 1992.

PEŞKİRCİOĞLU, N.; “Hizmet Sektöründe Kalite, Kalite Güvencesi ve Sağlık Hizmetlerine Uygulanması”, Verimlilik Dergisi, Özel Sayı, MPM, 1993

PETERS, T. and Nancy AUSTİN, “A Passion For Excellence”, The Leadership Differrance, Glasgow, William Colling Sonse CO. 1990

PREFFER, Jeffery; Rekabet Üstünlüğünün Sırrı: insan, Çev: Sinem Gül, Cem Yayıncılık Yayınevi, Ağustos, 1995

REES,Bruce P.;“Life After ISO 9000 or Continuous Improvement”,Quality Illustrated,October 1999

SALKIM, Emine Ahsen; “Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı Mükemmellik Modeli”, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniv. Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2001

ŞİMŞEK, Muhittin; “Kalite Yönetimi”, İstanbul: Marmara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları, No:584, 1996

ŞİMŞEK, Muhittin; “Sorularla Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Sistemleri”, Alfa yayınları, İstanbul, 2000

The European Quality Award 1992, EFQM; Avrupa Kalite Ödülü ‘nün Tanıtım Dökümanı

TİTİZ, M. Tınaz; “Eğitimde Kaizen”, 4.Ulusal Kalite Kongresi, Toplam Kalite Yönetimi ve Eğitimde Kalite, Kalder, İstanbul: 8-9 Kasım 1995

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ ARAŞTIRMA KOMİTESİ,“Çağdaş Bir Yönetim Anlayışı Olarak Toplam Kalite Yönetimi”, Power Aylık Ekonomi Dergisi, Power Kitap Serisi No:3

TURAL, Necla; “Eğitim ve Verimlilik ilişkisi”, Verimlilik Dergisi, Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayını, Mart 1991

TÜKENMEZ, Nevser Mine; “ Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarına Getirilen Eleştiriler”, Dokuz Eylül Üniversitesi, İİBF, Cilt II, Sayı.1, 1996

T.C. İstanbul Valiliği Milli Eğitim Müdürlüğü; “TKY Uygulamaları Özendirme ve Ödüllendirme Klavuzu”, Haziran 2005

Türkiye’de ve Dünyada Yüksek Öğretim Bilim ve Teknoloji, Tüsiad, 1994

TÜRKMEN, İsmail; “Toplam Kalite Yönetimine Geçiş ve Uygulamada Başarıyı Etkileyen Faktörler”, Verimlilik Dergisi, Toplam Kalite, Özel Sayı. Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayını, 1995

TÜSİAD, Özdeğerlendirme El Kitabı 1999,KalDer Yayınları, İstanbul 1999

ULUSAL KALİTE ÖDÜLÜ SÜRECİ; “2001 Yılı Ulusal Kalite Ödülü Model, Kriterler, Başvuru ve Değerlendirme”, Kal-Der Yayınları, İstanbul 2001.

ÜSTÜN, Ayşegül; “Toplam Kalite Yönetimi ve Hizmet Sektöründe Bir Vaka İncelemesi”, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi İşletme Yönetimi ve Organizasyonu Bölümü Yüksek Lisans Tezi, İstanbul 1997.

VARİNLİ, İnci ve UZAY,Nasfet; “Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesinde Hizmet Kalitesini Artırmaya Yönelik Çalışmalar”, Yüksek Öğretimde Sürekli Kalite İyileştirme Sempozyumu, Haberal Eğitim Vakfı, Ankara: Mayıs 1997

YAHYAGİL, Mehmet Y.; “Eğitimi Sistemine Toplam Kalite Uygulamasının Sağlayacağı Yararlar”, Ödül Kazanan Makaleler, Kalder, İstanbul 1997

YALAVAÇ, Sami Ünal; İş Mükemmelliği Modelinin Toplam Kalite Yönetimindeki Yeri ve Uygulamaları, M.Ü.Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 1999

YÜKSEK ÖĞRETİMDE KALİTE YÖNETİMİ ALT GRUBU RAPORU, “Yüksek öğretimde Toplam Kalite Yönetimi Yaklaşımları ve ABD örnekleri”, Tüba-Tübitak - TTGV Bilim-Teknoloji-Sanayi Tartışmaları Platformu, Ankara: Şubat 1996

http://www.adinka.com/default1.asp?blm=1&k_no=1
<http://deming.ces.clemson.edu/pub/den/demingjuse.html>
http://edirne.meb.gov.tr/ky_dosyalar/slide0003.htm
<http://www.efqm.org/past.htm>
<http://www.geocities.com/Eureka/Gold/6343/sa1.html>
<http://www.kalder.org.tr/odul/html>
<http://www.quality.nist.gov>
<http://yayim.meb.gov.tr/yayimlar/145/tas.htm>

EK 1

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ OLGUNLUK AŞAMASI 50 SORUDA ÖZDEĞERLENDİRME ANKETİ

LİDERLİK

• Okul müdürü, müdür muavinleri ve diğer grup liderlerinin tümü kişisel olarak kuruluşun amacı, yönü, kültürü ve öncelikleri de dahil olmak üzere stratejik bir bildirinin oluşturulması ve öğretmenlere aktarılması sürecinde görünür şekilde yer almakta mıdır?

D	C	B	A
---	---	---	---

• Okul müdürü, müdür muavinleri ve diğer grup liderlerinin tümü saygı duyulan, tutarlı, sürekli iyileşme sağlayan ve bunları sonuçlara yansıtan etkin bir organizasyon yapısı sisteminin uygulanmasını sağlamışlar mıdır?

D	C	B	A
---	---	---	---

• Okul müdürü, müdür muavinleri ve diğer grup liderlerinin tümü başkalarına örnek olarak ve hareketleriyle destekleyerek okulun değerlerini vurgulamakta mıdır; bu değerler kuruluş genelinde kabul görmüş ve uygulanır durumda mıdır?

D	C	B	A
---	---	---	---

• Öğretmenler ve çalışanlar, yöneticilere kolayca ulaşabilmekte midir; iyileştirme yönünde adımlar atan kişilerin ve grupların çabaları yöneticiler tarafından zamanında ve olumlu bir biçimde değerlendirilmekte midir?

D	C	B	A
---	---	---	---

• Okul müdürü, müdür muavinleri ve diğer grup liderlerinin tümü; öğrenciler, veliler ve kuruluş dışındaki diğer gruplar ile bir araya gelme konusunda gerekli çabayı göstermekte midirler? Bu gruplarla işbirliği yapma ve iyileşme yönünde birlikte hareket etme çabalarında aktif olarak rol almakta mıdır?

D	C	B	A
---	---	---	---

POLİTİKA VE STRATEJİ

• Stratejileri ve eğitim-öğretim planlarını geliştirmek amacıyla geniş kapsamlı ve eğitim sektörüyle ilgili veriler kullanılmakta mıdır? Bu veriler arasında okul içi faaliyetlerin performansı, öğrenci gereksinimleri, benzer okullar ile kıyaslama verileri bulunmakta mıdır?

D	C	B	A
---	---	---	---

• Politikalarınız, planlarınız, hedefleriniz ve kaynak dağılımınız stratejik hedeflerinizi ve değerlerinizi tam olarak desteklemekte midir; üst düzey hedeflerin ve planların daha alt düzeydeki hedef ve planlar açısından gerçekleşebilir, kabul edilebilir ve yayılabilir olmalarını sağlıyor musunuz?

D	C	B	A
---	---	---	---

• Öğretmenleriniz, okulun hangi hedefinin kendi hedefleri ile ilişkili olduğunu gösterebilir mi?

D	C	B	A
---	---	---	---

• Okulun (okul müdürü işten ayrılrsa bile) stratejilerini, politikalarını ve hizmetlerini ne zaman değiştirilmesi gerektiğine karar verme yeteneğinin olduğuna ve bunu gerçekleştirecek yöntemlere sahip olduğuna ilişkin sağlam kanıtlar var mı?

D	C	B	A
---	---	---	---

ÇALIŞANLAR

• Öğretmenlerin yönetimine ilişkin planlar (örneğin işe alma, eğitim, geliştirme gibi) doğrudan doğruya stratejik plan ve hedeflerden hareketle mi hazırlanmıştır; bu planlar stratejik plan ve hedeflerin gerçekleşmesini sağlayacak nitelikte midir?

D	C	B	A
---	---	---	---

• İşe alınan öğretmenlerin ve diğer görevlilerin, kuruluşun değerlerine ve gereksinimlerine uygun olması için gereken faaliyetler yapılmakta mıdır; çalışanların bireysel hedeflerinin ve eğitimlerinin kuruluşun gereksinimleri ile uyum içinde olmasını sağlayacak (aynı zamanda çalışanların da saygı duydukları) bir değerlendirme süreci var mıdır?

D	C	B	A
---	---	---	---

• Kuruluşunuzda tüm öğretmenleri ve çalışanları iyileştirme çalışmalarına katacak bir süreç var mıdır; öğretmenler giderek daha fazla yetkilendirilmekte midirler, kuruluş için risk yaratmadan karar verebilme ve değişiklik yapabilme konusunda yetkin midirler?

D	C	B	A
---	---	---	---

• Öğretmenler ile etkili iki yönlü iletişim süreci kurulmuş mudur; öğretmenler yeterince bilgilendirildiklerini ve görüşlerine değer verildiğini düşünmekte midirler?

D	C	B	A
---	---	---	---

• Öğretmenlerin ve diğer görevlilerin iyileşme ve kuruluşun başarısına katkıda bulunma yönündeki çabaları takdir edilmekte midir?

D	C	B	A
---	---	---	---

İŞBİRLİKLERİ VE KAYNAKLAR

• Dış kuruluşlarla yapılan işbirlikleri, hataları önleyici ve sistematik bir yaklaşımla geliştirilmekte midir? Bu işbirlikleri eğitim ve öğretimde, hizmetlerde ve okul performansında yeni fırsatlar belirlenmesini sağlamakta mıdır?

D	C	B	A
---	---	---	---

• Okul; kendi performansının da dahil olduğu, işe yarayacak tüm bilgilerin güvenilir, güncel ve ilgili personel tarafından hızla ulaşılabilecek durumda olmasını ve kolayca kullanılabilmesini güvence altına alıyor mu?

D	C	B	A
---	---	---	---

• Okulunuzun finansal kaynaklarının; stratejik hedeflerle, amaçlarla ve okul değerleriyle ilişkilendirilmesi yapılmakta mıdır?

D	C	B	A
---	---	---	---

• Binalar, ekipman, malzemeler ve stoklar gibi fiziksel varlıklar kuruluşun yararına olacak; stratejik hedeflerin, amaçların gerçekleşmesini sağlayacak ve doğal kaynakları koruyacak şekilde yönetiliyor ve sürekli olarak iyileştiriliyor mu?

D	C	B	A
---	---	---	---

• Alternatif ve yeni eğitim teknolojilerinin geliştirilmesini ve uygulanmasını, entelektüel sermayenin ve bilginin hem eğitimde hem de hizmetlerde avantaj elde edecek şekilde kullanılmasını sağlayacak rutin bir yönteminiz var mı?

D	C	B	A
---	---	---	---

SÜREÇLER

• Okulun eğitim ve öğretim faaliyetlerinde ya da hizmet üretiminde, yerine getirilen tüm faaliyetlerin önceden belirlenmiş standartlara ya da gerekliliklere göre yapılmasını ve bu açıdan kontrol edilmesini sağlayan bir sistem var mı? (örneğin: MLO Standartları, ISO 9000, ISO 14000, okul akreditasyonu vb.)

D	C	B	A
---	---	---	---

• Öğrencilerin görüşlerinin, gereksinimlerinin ve beklentilerinin anlaşılmasını sağlayacak kapsamlı ve güvenilir bir yöntem var mı?

D	C	B	A
---	---	---	---

• Değişen dünya koşullarına göre, öğrencilerinizin iş hayatı için gereken yeni gereksinimlerinin eğitim ve öğretim programlarına zamanında dahil edilmesini sağlayacak kapsamlı ve yaşayan bir sistem var mı?

D	C	B	A
---	---	---	---

• Hizmet verdiğiniz kişi ve kuruluşların verilerini, analiz etmek suretiyle fırsat ve gereksinimleri olumlu bir biçimde ortaya çıkarmaya dayanan sistematik iyileştirme çalışması söz konusu mu?

D	C	B	A
---	---	---	---

• Okulunuzda; eğitim -öğretim tekniklerinin kontrolü ve etkinliğinin değerlendirilmesi için kullanılan kapsamlı ve rutin bir yöntem var mı?

D	C	B	A
---	---	---	---

• Okul denetimleri, sorunların temel nedenlerine inilerek (yalnızca “anlık çözümler” ile değil)yapılıyor mu? Okul denetimleri sorunun tekrarını önleyecek ve geliştirecek olanak sağlıyor mu?

D	C	B	A
---	---	---	---

• Destek faaliyetler (muhasabe, tahakkuk, sevkıyat, bilgi işlem, personel, hukuk ve sekreterlik gibi) en azından temel eğitim ve öğretim faaliyetleri kadar dökümantasyon edilmiş, kontrol ediliyor ve sürekli olarak iyileştiriliyor mu?

D	C	B	A
---	---	---	---

MÜŞTERİLER İLE İLGİLİ SONUÇLAR

• Okulunuz; disiplin ile ilgili olaylar, ayrılan öğrenciler, mezunlar, sınıf tekrar oranları, bir üst öğrenim kurumuna girenler, mezunlarda hedeflenen bilgi ve becerinin kalıcılığı, veli tatmini, öğrenci tatmini, şikayetler, övgüler, öğrencilerin dersleri öğrenme istek ve heyecanı gibi veri tabanı oluşturulabilecek konularda ölçümler yaparak öğrenci ve veli ilişkilerini yönettiğine dair kanıtlar sunabilir mi?

D	C	B	A
---	---	---	---

• Bir üst maddedeki ölçümler (öğrenci - veli tatminine ve sadakatine ilişkin kuruluş içi ölçümler) iyileşme ya da sürekli bir üstün performans olduğunu gösteriyor mu?

D	C	B	A
---	---	---	---

• Öğrenci-veli tatminine ve sadakatine ilişkin bu kuruluş içi ölçümlerin sonuçlarının doğrudan eşdeğer kuruluşların sonuçlarından daha iyi ya da onlar ile karşılaştırılabilir olduğunu gösterebilir misiniz?

D	C	B	A
---	---	---	---

- Okulunuz verdiği eğitim ve öğretim kalitesini düzenli olarak araştırıyor mu; ölçmekte olduğu parametrelerin uygun ve gerekli her konuyu kapsamakta olduğundan emin mi?

D	C	B	A
---	---	---	---

- Öğrenci tatminine ilişkin sonuçlar çeşitli sınıfların, bölümlerin, atölyelerin, yaş gruplarının vb. durumunu yansıtacak şekilde bölümlendirilmiş mi?

D	C	B	A
---	---	---	---

- Öğrenci tatminine ilişkin bu sonuçlar iyileşme ya da sürekli bir üstün performans olduğunu gösteriyor mu?

D	C	B	A
---	---	---	---

- Öğrenci tatminine ilişkin sonuçlarınızın doğrudan eşdeğer kuruluşların sonuçlarından daha iyi ya da onlarla karşılaştırılabilir olduğunu gösterecek verileriniz var mı?

D	C	B	A
---	---	---	---

- Okulunuzda öğrenci-veli tatminine ilişkin kuruluş içi ölçümleri ve algılamaları iyileştirmek için hedefler belirlemeye yarayacak bir yöntem var mı?

D	C	B	A
---	---	---	---

- Okulunuz yaptığı anketleri, iyileşme sağlamak amacıyla etkili bir biçimde kullandığını gösterebilir mi?

D	C	B	A
---	---	---	---

ÇALIŞANLAR İLE İLGİLİ SONUÇLAR

- Okulunuz; işe gelmeme, hastalık, işten ayrılmalar, erken çıkışlar, eğitim gereksinimleri, kuruluş içi terfiler, iş kazaları, takdirler, şikayetler gibi çalışanların tatminine ve moraline ilişkin eğilimleri tahmin edecek ya da bunları etkileyecek konuları düzenli olarak ölçüyor mu; ortaya çıkan sonuçlara göre gerekli önlemleri alıyor mu?

D	C	B	A
---	---	---	---

- Öğretmenlere; okul ortamı, sağlık, güvenlik, iletişim, kariyer olanakları, ücret dışı parasal olanaklar, okulun genel değerlendirmesi, yöneticilerle ilişkiler, sınıf sorunları ve müfredata ilişkin konularda görüşlerini öğrenmek amacıyla anketler, görüşmeler yapılıyor mu?

D	C	B	A
---	---	---	---

- Gerek okul içi ölçümlerin sonuçları gerekse öğretmenlerin gerçek görüşleri başka okulların sonuçları ile kıyaslanıyor mu?

D	C	B	A
---	---	---	---

- Öğretmenlerin ve çalışanların tatmin düzeylerine ilişkin anket ya da görüşme sonuçları kendilerine bildiriliyor mu; yönetim bu sonuçlara göre gereken önlemleri alıyor mu?

D	C	B	A
---	---	---	---

- Sonuçlar (özellikle öğretmenlerin tatmin düzeylerine ilişkin kendi görüşleri) genel bir iyileşme ya da sürekli bir üstün performans olduğunu gösteriyor mu; eşdeğer okullarla yapılan kıyaslamalar var mı?

D	C	B	A
---	---	---	---

TOPLUMLA İLGİLİ SONUÇLAR

• Okulunuzun komşularına ve genelde çevreye verdiği zararı ya da rahatsızlığı önlemek ya da azaltmak, doğal kaynakları kollamak ve korumak (enerji, su, geri dönüşümlü maddeler, atıklar vb.) için sistemli olarak elde ettiği sonuçları gösterebilir misiniz?

D	C	B	A
---	---	---	---

• Bir üst maddede ki sonuçlar olumlu bir eğilim gösteriyor mu; çevredeki ya da eğitim sektöründeki diğer okullarla karşılaştırıldığında iyi oldukları gösterilebilir mi?

D	C	B	A
---	---	---	---

• Okulunuz; çevre halkının bilinçlendirilmesine, okul dışı eğitim faaliyetlerine destek verilmesine, meslek odaları veya derneklerle şehir hayatının geliştirilmesine katkı yaptığına dair kanıtlar sunabiliyor mu?

D	C	B	A
---	---	---	---

TEMEL PERFORMANS SONUÇLARI

• Okulunuzun temel finansal (gelir/gider dengesi, döner sermaye, kantin gelirleri, bağışlar vb.) ve finansal olmayan(öğrencilerin iş bulma oranları, başarı oranları, yüksek öğrenime yerleşme oranları, ödüller, teftiş sonuçları vb.) sonuçları iyileşme eğilimi göstermekte midir?

D	C	B	A
---	---	---	---

• Bu temel nitelikteki finansal ve finansal olmayan sonuçlar doğrudan eşdeğer kuruluşların sonuçlarından daha iyi ya da onlarla karşılaştırılabilir mi?

D	C	B	A
---	---	---	---

• Bu sonuçlar, performans farklılıklarını göstermek amacıyla okulun değişik bölümlerine-sınıflarına-atölyelerine göre gruplandırılmış mı?

D	C	B	A
---	---	---	---

• Eğitim ve öğretim kalitesinin ortaya çıkışına doğrudan katkıda bulunan faaliyetlerin performansı ölçülüyor ve biliniyor mu?

D	C	B	A
---	---	---	---

• Eğitim ve öğretim kalitesinin ortaya çıkışına doğrudan katkıda bulunan bu faaliyetlerin sonuçları iyileşme eğilimi gösteriyor mu?

D	C	B	A
---	---	---	---

• Eğitim ve öğretim kalitesinin ortaya çıkışına doğrudan katkıda bulunan bu faaliyetler başka kuruluşların sonuçları ile karşılaştırılıyor mu;onlardan daha iyi ya da karşılaştırılabilir oldukları gösterilebiliyor mu?

D	C	B	A
---	---	---	---

• İletişim faaliyetleri, planlama, hukuk, güvenlik, muhasebe gibi idari ve destek faaliyetlerin sonuçları iyileşme eğilimi gösteriyor mu ve diğer kuruluşların sonuçlarından daha iyi ya da karşılaştırılabilir oldukları gösterilebiliyor mu?

D	C	B	A
---	---	---	---

SÖZLÜK

Algılama: Bir kişinin veya grubun bir konudaki düşüncesi

Alt Yapı ve Çalışma Ortamı: Bir kuruluşun çalıştırılması için gerekli olan hizmetler donanım ve olanaklar takımına altyapı, Çalışma ortamı da işin altında yapıldığı şartlar takımı. Şartlar, gibi fiziksel, sosyal, psikolojik ve çevresel faktörleri kapsar

Artçı Göstergeler: Bir faaliyetin tamamen gerçekleştirilmesinden sonra ortaya çıkan nihai sonuçtur. Karlılık, satışlar ve masraflar sonunda oluşan bir artçı göstergedir. Algılama göstergeleri de artçı göstergeler olarak değerlendirilir.

Bilgi Birikimi: Kişileri/kuruluşu belli bir harekete yönlendiren bilgidir.

Çevirim Süresi: Bir süreçte girdi aşamasından çıktı elde edilinceye kadar geçen süre

Değerler: Kuruluştaki çalışanların davranış biçimlerini tanımlayan ve tüm iş ilişkilerinin üzerine dayandırıldığı anlayış ve beklentiler.

Deney: Bir veya daha çok karakteristiğin bir prosedüre göre tayin edilmesi.

Dış Müşteriler: Kuruluşun sınırları dışında bulunan müşterileri.

Doküman: Bilgi ve onun destekleyici ortamı. Kayıt, özellik, prosedür doküman, çizim, rapor standart gibi.

Doğrulama ve Geçerlilik: Objektif delilin sağlanması yolu ile belirlenen şartların yerine getirildiğinin teyidinde Doğrulama, objektif delil sağlamak yolu ile belirli bir kullanım amacı ile uygulama için şartların yerine getirildiğinin teyidi ise Geçerlilik denir.

Düzeltilici Faaliyet: Saptanan bir uygunsuzluğun sebebini veya diğer istenmeyen durumu yok etmek için yapılan faaliyettir. Düzeltilici faaliyet prosedüründe şu temel noktalar bulundurulur:

- Müşteri şikayetleri dahil olmak üzere uygunsuzlukların gözden geçirilmesini,
- Uygunsuzlukların nedenlerinin belirlenmesini,
- Uygunsuzlukların tekrarlanmamasını sağlamak için faaliyete olan ihtiyacın değerlendirilmesini
- Gerekli faaliyetin belirlenmesi ve uygulanmasını
- Başlatılan faaliyetin sonuçlarının kayıtları ve
- Başlatılan düzeltilici faaliyetin gözden geçirilmesini içermelidir.

Düzeltilme: Saptanan bir uygunsuzluğu gidermek için yapılan faaliyet.

Entelektüel Mülkiyet: Bir kuruluşun geleneksel finansal hesaplarla belirlenemeyen değeridir. Proje, patent özelliği taşıyan ürünler ve bilim, kültür, sanat eserleri, buluşlar vb.

Erişilebilirlik: Yararlanma ve yeni bilgi üretme amacıyla bilgilere ulaşılabilirliği. E

Eşit Fırsatlar: Tüm çalışanların ve hizmetlerden yararlananların adil ve eşit muamele gördüğü ortam ve uygulamalar.

Etik: Kuruluşun benimsediği ve uyduğu evrensel ahlak kuralları.

Etkinlik: Planlanmış faaliyetlerin gerçekleştirilmesi ve planlanan sonuçlara ulaşma derecesi.

Finansal Kaynaklar: Günlük faaliyetler için gerekli olan kısa vadeli fonlar ve kuruluşun daha uzun vadeli finansmanı için çeşitli kaynaklardan sağlanan sermaye.

Gözden Geçirme: Tespit edilen hedeflere ulaşmak amacıyla ele alınan konunun; etkinliği, yeterliği ve uygunluğunu tayin etmek için yapılan faaliyet. Gözden geçirme verimliliğinin tayinini de içerebilir. Yönetimin gözden geçirmesi, uygunsuzlukların gözden geçirilmesi gibi.

İlgili Taraf: Bir kuruluşun başarısından veya performansından fayda sağlayan kişi. Müşteriler, mal sahipleri, kuruluşundaki kişiler, tedarikçiler, bankerler, birlikler, ortaklar veya derneklerdir.

İşbirlikleri: İki ya da daha fazla taraf arasında, müşteri için katma değer yaratan iş ilişkisi olarak anlaşılmalıdır. İşbirliği ortakları arasında tedarikçiler, dağıtıcılar, ortak girişimler, birlikler yer alabilir.

İzlenebilirlik: Dikkate alınan bir şeyin geçmişini, uygulamasını veya yerini izleme yeteneğidir.

Kalite: -TS-EN-ISO 9000:2000 standardı kaliteyi; yapısal özellikler takımının şartları yerine getirme derecesi olarak tanımlamıştır. Aynı standarda kalite teriminin zayıf, iyi veya mükemmel gibi sıfatlarla beraber kullanılabileceği ve yapısal sözcüğünün de özellikle bir kalıcı özelliğin bir

şeyde bulunması anlamında olduğu belirtilmiştir. Ayrıca kalite; kullanıma uygunluktur veya şartlara uygunluktur diye de tanımlanabilir.

Kalite El Kitabı: Bir kuruluşun kalite yönetim sistemini belirleyen dokümana Kalite El kitabı denir. Kalite politikasını içerir, genel sistemi göz önüne serer, pazarlama aracıdır, iletişim mekanizmasıdır, eğitim aracıdır, sistemin gözden geçirilmesi ve tetkikine yardımcıdır. Kalite yönetim sisteminin kapsamının ve hariç tutmaların kanıtlarını içerir. Proseslerin etkileşiminin tarifini içerir.

Kalite Güvencesi: Kalite yönetiminin, kalite şartlarının yerine getirileceğine dair güvence sağlamaya odaklanan bir parçası.

Kalite Hedefi: Kalite ile ilgili olarak aranan veya amaçlanan bir şeydir. Kalite yönetim sisteminin sürekli iyileştirilmesi için alanlar ve öncelikle bu alanlar için hedefleri belirlenmelidir. Müşteri şikayetleri, geri dönüşler, ürün tesliminde termin ve miktara uyma, yeniden işleme, tedarikçi performansları, satın alma süreleri, ıskartalar, hurdalar, personele verilen eğitim, iç tetkikler, verimlilik v.b. daha bir çok konuda kalite hedefi belirlenebilir. Kalite hedefleri, kuruluşun ilgili fonksiyonlarının uygun seviyelerinde oluşturulmalıdır. Hedefler ölçülebilir ve kalite politikasıyla uyumlu olmalı Politikada sürekli iyileştirme taahhüdü ile uyumlu hedefler belirlenmelidir.

Kalite İyileştirmesi: Kalite iyileştirmesi kalite yönetiminin, kalite şartlarının yerine getirilmesi yeteneğini artırmaya odaklanan bir parçasıdır. Şartlar; etkinlik, verimlilik veya izlenebilirlik gibi her özelliikle ilgilendirilebilir.

Kalite Kontrol: Kalite yönetiminin, kalite şartlarının yerine getirilmesine odaklanmış bir parçası

Kalite Planı: Belirli bir projeye, ürüne, prosese veya sözleşmeye hangi prosedürlerin ve ilgili kaynakların kim tarafından ve ne zaman uygulanacağını belirleyen doküman

Kalite Planlaması: Kalite hedeflerinin saptanmasına odaklanan, gerekli çalıştırma proseslerini ve kalite hedeflerini yerine getirmek için ilgili kaynakları belirleyen kalite yönetiminin bir parçası.

Kalite Politikası: Bir kuruluşun üst yönetimi tarafından resmi olarak ifade edilen kalite ile ilgili bütün amaçları ve idaresi. Kalite politikası kuruluşun genel politikası ile tutarlıdır ve kalite hedeflerini tespit etmek için bir çerçeve sağlar. Üst yönetim Kalite politikasının;

a) Kuruluşun amacına uygunluğunu,

b) Kalite yönetim sisteminin şartlarına uyma ve etkinliğin sürekli iyileştirilmesi taahhüdü içermesini,

c) Kalite hedeflerinin oluşturulması ve gözden geçirilmesi için bir çerçeve oluşturulmasını,

d) Kuruluş içinde iletilmesini ve anlaşılmasını,

e) Sürekli uygunluk için gözden geçirilmesini sağlar.

Kalite Yönetimi: -Bir kuruluşun kalite bakımından idare veya kontrolü için koordine edilmiş faaliyetlere kalite yönetimi denir.. Kalite bakımından idare ve kontrol genelde kalite politikasının ve kalite hedeflerinin oluşturulmasını, kalite planlamasını, kalite kontrolünü, kalite güvencesini ve kalite iyileştirmesini içerir. Bir kuruluşu kalite bakımından idare ve kontrol için gerekli yönetim sistemine kalite yönetim sistemi denir. Kuruluşlar, standardın öngördüğü şartlara uygun olarak bir kalite yönetim sistemi oluşturur, döküman eder, uygular, sürekliliğini sağlar ve bunun etkinliğini sürekli iyileştirir.

Kayıt: Elde edilen sonuçları beyan eden veya gerçekleştirilen faaliyetin delilini sağlayan doküman

Kıyas Ölçütü: Ölçülen, sınıfında en iyi olarak kabul edilen ve karşılaştırma amacıyla başkaları tarafından referans olarak kullanılan düzey, durum.

Kıyaslama: Bir kuruluşun, performansını iyileştirmek amacıyla yapacaklarını belirlemek üzere bilgi toplamak için herhangi bir iş sürecini, dünyanın herhangi bir yerinde bu alanda lider olan bir kuruluşun iş süreçleriyle sürekli ve sistemli bir şekilde karşılaştırması ve ölçmesi.

Kritik Başarı Faktörleri: Belirlenmiş bir stratejik amaca ulaşmak için yerine getirilmesi gerekli ön koşullar.

Kuruluş ve Kuruluş Yapısı: Düzenlenmiş sorumlulukları, yetkileri ve ilişkileri olan insanlar ve olanaklar grubuna kuruluş denir. Kurum, şirket, ortaklık, firma, teşebbüs, enstitü, hayır kurumu, tüccar, birlik veya bunların bir parçası veya bileşimidir. Kuruluş yapısı ise; insanlar arasındaki yetkilerin, sorumlulukların ve ilişkilerin düzenlenmesine denir.

Kurumsal Yönetişim: Bir kuruluşu yönetmek ve yasal, finansal ve etik zorunluluklarını yerine getirmek için gerekli kurallar, süreçler, prosedürler ve ilişkiler sisteminin tanımlanması ve uygulanması.

Kurumsal Çeviklik: Bir kuruluşun gerekli değişikliklere, kendi performansını etkileyebilecek hız, konuya odaklanma, amaçlar, faaliyetler ve zaman kısıtları açısından olumlu doğrultuda tepki gösterebilme yeteneği.

Kurumsal Sosyal Sorumluluk: Bir kuruluşun çevre bilinciyle ilişkili performansını ve topluma etkisini, bu alanlarda toplumdaki imajını, toplumla ve paydaşlarla iletişimini belirleyen ve gösteren politikalar ve uygulamalar.

Kusur: Amaçlanan veya belirlenen bir kullanımla ilgili bir şartın yerine getirilmemesi.

Kültür: Kuruluş çalışanları tarafından aktarılan, uygulanan ve pekiştirilen davranışların, etik kuralların ve değerlerin toplamı.

Misyon: Kuruluşun amacını ya da varoluş nedenini açıklayan ifade. Faaliyet konusunun, işin ya da işlevin niçin var olduğunu belirtir.

Muayene: Uygun olduğunda ölçme, deney veya masterlama ile gerçekleştirilen kanaat ve gözlem yolu ile yapılan uygunluk değerlendirmesi

Müşteri: Bir ürünü alan kuruluş veya kişi müşteridir. Müşteriler kuruluşa şikayet ve memnuniyetsizliklerini;

- Müşteri ihtiyaçlarının ve beklentilerinin tam olarak karşılanmaması durumunda,
- Aldığı üründe herhangi bir kusur oluştuğunda,
- Destek hizmetlerinde istediği/beklediği sonucu alamadığında iletir.

Müşteri Memnuniyeti: Müşterinin şartlarının yerine getirildiğinin, müşteri tarafından algılanan memnuniyet derecesi. Müşteri şikayetleri, düşük müşteri memnuniyetinin yaygın bir göstergesidir.

Nitelendirme Prosesi: Belirlenen şartları yerine getirme yeteneğini göstermek için proses. Nitelendirme; insanları, ürünleri, prosesleri veya sistemleri ilgilendirir. Örnek, tetkikçi nitelendirme prosesi, malzeme nitelendirme prosesi.

Objektif Delil: Bir şeyin gerçekliğini veya varlığını destekleyen veriler. Objektif delil gözlemlerle, ölçmeler, deney veya diğer araçlarla elde edilebilir.

Olgunluk: Bir sürecin azami düzeyde iyileştirilmesine yönelik yapılan çalışma

Ölçme Prosesi: Bir büyüklüğün değerini tespit için yapılan işlemler takımı.

Öncü (itici)Göstergeler: Artçı göstergelerden daha sık ölçülen, kuruluşun kendisi tarafından yürütülen bir ölçme sürecinin sonuçlarıdır ve tamamen kendi içlerinde kontrol altında tutulurlar.

Önleyici Faaliyet: Potansiyel bir uygunsuzluğun sebebinin veya diğer istenmeyen potansiyel durumların bertaraf edilmesi için yapılan faaliyettir. Önleyici faaliyet prosedüründe şu temel noktalar bulunur:

- Potansiyel uygunsuzlukların ve sebeplerinin tanımlanmasını,
- Uygunsuzlukların olmasını önlemeye yönelik faaliyete olan ihtiyacın değerlendirilmesini,
- Gerekli faaliyetin belirlenmesi ve uygulanmasını,
- Başlatılan faaliyetin sonuçlarının kayıtlarını
- Başlatılan önleyici faaliyetin gözden geçirilmesini içermelidir.

Parametre (gösterge): Bir durumla ilgili çeşitli gelişme basamaklarını gösteren ölçek

Paydaşlar: Kuruluşa, kuruluşun faaliyetlerinde ve başarılarında menfaati olan tüm taraflardır.

Pazar: Hizmet alanı ve ilgili hedef kitleler

Performans: Bir kişi, ekip, kuruluş ya da sürecin elde ettiği başarının ölçüsü. Başarım.

Performans Değerlendirmesi: Performans değerlendirmesi, çalışanın görevindeki başarısını, işteki tutum ve davranışlarını, ahlak durumunu ve özelliklerini bütünlükten ve çalışanın işyerindeki başarısına olan katkılarını değerlendiren planlı bir araçtır. Performans değerlendirmesi, işyeri açısından önem taşıdığı kadar çalışan açısından da değer taşır. Çalışanlar özellikle başarılı olanlar, çalışmalarının karşılığını görmek isterler. Bütün iyi niyetini ve ve çalışma gücünü ortaya koyarak çalışan bir kişi, düşük performanslı ve işe karşı ilgisiz davranan bir kişiyle aynı şekilde değerlendirildiğini gördüğünde, moral bozukluğu yaşayacak ve giderek çalışma isteksizliği artacaktır.

Performans değerlendirmesi ile çalışanlar eksikliklerini görme fırsatı bulur ve bunları giderme, yeteneklerini geliştirme imkanı kazanırlar. Bu açıdan bakıldığında performans değerlendirmesi bir bakıma çalışana işe yönelme ve özendirme aracı olarak da nitelendirilebilir.

Proses: Girdileri çıktılara dönüştüren birbirleriyle ilgili veya etkileşimli faaliyetler takımı. Genel olarak bir prosesin girdileri, diğer proseslerin çıktılarıdır. Bir kuruluş içindeki prosesler, katma değer sağlamak için kontrollü şartlar altında planlanır ve gerçekleştirilir

PUKÖ döngüsü: Kaliteli ve daha verimli üretim ancak standardizasyon ve sürekli kaynak iyileştirilmesi(makine, teçhizat, insan v.b.) ile mümkün olabilir. Hata kaynaklarını ortadan kaldırmak suretiyle daha verimli ve kaliteli üretim olmalıdır. Bu sebeple kaliteli ve verimli üretim için önce planla, sonra uygula ve bunu kontrol et, en sonda ise önlem al diye bir yöntem geliştirilmiştir. Bu yönteme PUKÖ döngüsü denir.

Risk: Bir olay veya olgunun gerçekleşmeme olasılığı

Sinerji: Her bireyin birebir olarak harcadığı enerjinin toplamından daha büyük olarak ortaya çıkan takım enerjisi.

Süreç: Çeşitli girdilerin kullanımı sonucunda istenen çıktıların üretilmesini sağlayan ve katma değer yaratan işlemler dizisi.

Süreç Göstergeleri: Sürecin performansı ile ilişkili öncü göstergeleri.

Sürekli İyileştirme: Şartların yerine getirilmesi yeteneğini artırmak için tekrar edilen faaliyettir. Hedefleri oluşturma ve iyileştirme için fırsatları bulma prosesi; tetkik bulgularını, tetkik sonuçlarını, veri analizini, yönetimin gözden geçirmelerini veya diğer araçları kullanmak suretiyle genel olarak düzeltici faaliyet veya önleyici faaliyete götüren sürekli iyileştirme prosesidir

Şartname: Şartları belirten doküman.

Takdir Etme: İyi bir performansın ödüllendirilmesi

Tanınma: Farklı bir performansın farkına varmak ve başkalarının da duyurulmasını sağlamak

Tasarım ve Geliştirme: Şartları belirtilmiş ve karakteristiklere veya bir ürünün proses veya sistemin spesifikasyonlarına dönüştüren prosesler takımı.

Tedarikçi: Bir ürünü sağlayan kuruluş veya kişi

Tedarik Zinciri: Müşteri için ürün ve hizmet satın alma, üretme ve sunma faaliyetlerinin bütünsel yapısı.

Tekrar İşleme: Uygun olmayan bir ürünü şartlara uygun hale getirmek için ürün üzerinde yapılan faaliyet.

Temel Yetkinlikler: Bir kuruluşun performansı iyi olarak kabul edilen rekabet gücü, karlılık ve verimliliği ile doğrudan ilişkili faaliyetleri.

Tetkik: Tetkik delilini elde etmek ve bunu mutabık kalındığı tetkik kriterlerinin ne dereceye kadar yerine getirildiklerini tayin etmek amacıyla objektif olarak değerlendirmek için, bağımsız ve dökümanite edilmiş bir proses.

Tetkik Bulguları: Toplanan tetkik delillerinin, tetkik kriterlerine göre değerlendirmelerin sonucu. Tetkik bulguları tetkik kriterlerine uygunluğu veya uygunsuzluğu veya iyileştirme için fırsatları gösterir.

Tetkikçi ve Tetkik Ekibi: Bir tetkiki yapmak için yeterliliği olan kişiye tetkikçi denir. Bir tetkiki icra eden bir veya daha fazla tetkikçilerden meydana gelen ekibe Tetkik Ekibi denir. Tetkik ekibinde bir tetkikçi genellikle ekip lideri olarak atanır. Tetkik ekibi eğitimdeki tetkikçileri ve gereken yerlerde teknik uzmanları da içerebilir.

Tetkik Delili: Tetkik kriterleri ile ilgili ve doğrulanabilen kayıtlar, durum beyanları veya diğer bilgiler.

Tetkik Kriterleri: Referans olarak kullanılan politikalar, prosedürler veya şartlar takımı.

Tetkik Programı: Belirli bir zaman için planlanan ve belirli bir amaca yöneltilen bir veya daha fazla tetkikler takımı.

Tetkik Sonucu: Tetkik tüm hedefleri ve tüm bulguları dikkate alındıktan sonra tetkik ekibi tarafından gerçekleştirilen bir tetkikin sonucu.

TS-EN ISO 9000... Standart Serisi: Kalite yönetim sisteminin geliştirilmesi, uygulanması ve etkinliğin iyileştirilmesi, müşteri şartlarının karşılanması yoluyla müşteri memnuniyetinin artırılması için proses yaklaşımının benimsenmesidir.

Uygunluk ve Uygunsuzluk: Bir şartın yerine getirilmesi, bir şartın yerine getirilmemesidir.

Ürün: Bir prosesin sonucu. Dört genel ürün kategorisi mevcuttur.

a-Hizmetler (taşımacılık gibi)

b-Yazılım (Bilgisayar programı gibi)

c-Donanım (Motorun mekanik parçası gibi)

d-Prosesten geçmiş malzemeler (Makine yağı gibi)

Üst Yönetim: Bir kuruluşu en üst seviyede idare eden kişi veya kişiler grubuna üst yönetim denir. Üst yönetim, kalite yönetim sisteminin geliştirilmesi, uygulanması ve etkinliğinin sürekli iyileştirilmesi için taahhütlerine dair kanıtlarını

a)Kuruluşa, yasal şartlar ve mevzuat şartları da dahil olmak üzere, müşteri şartlarının da yerine getirilmesinin önemini iletmekle,

b)Kalite politikasını oluşturmakla,

c)Kalite hedeflerinin oluşturmasını sağlamakla,

d)Yönetimin gözden geçirmesini yapmakla,

e)Kaynakların bulunabilirliğini sağlamakla yerine getirir.

Verimlilik: Elde edilen sonuç ile kullanılan kaynaklar arasındaki ilişki.

Vizyon: Kuruluşun gelecekte nasıl olmak istediğini tanımlayan ifade.

Yeniden Derecelendirme: Uygun olmayan bir ürün derecesinin başlangıç şartlarından farklı olan şartlara uygun hale getirilmesi.

Yenilikçilik: Düşüncelerin uygulamada yeni ürünlere, hizmetlere, süreçlere, sistemlere ve toplumsal ilişkilere dönüştürülmesi.

Yeterlilik: Bilgiyi ve beceriyi uygulamak için gösterilen yetenek.

Yetkendirme: Çalışanların istenen sonuçları en etkin ve verimli bir biçimde gerçekleştirebilmeleri amacıyla, gerekli beceri, bilgi, bilgi birikimi ve yetki ile donatılması. Çalışanların gerektiğinde işleriyle ilgili karar verebilme, iş yapabilme yetkisi, sorumluluğu ve donanımına sahip olma durumu olarak anlaşılmalıdır.

Yönetim Sistemi: Kuruluşun, amaçlarına erişmek için gereken tüm işleri yapabilmesini sağlamakta kullanılan süreçler ve prosedürler çerçevesi. Politika ve hedefleri oluşturma ve bu hedefleri başarma sistemi. Bir kuruluşun yönetim sistemi, kalite yönetim sistemi, finansal yönetim sistemi veya çevre yönetim sistemi gibi farklı yönetim sistemlerini içerebilir.

Yönetişim: Bir kuruluş içinde yetki ve kontrol kuralları sistemi.

ŞEKİL, TABLO ve GRAFİK LİSTESİ

Şekil 1- Dizayn Kalitesi	7
Şekil 2- Toplam Kalite'nin Rekabet Gücüne Etkisi	8
Şekil 3- Geleneksel Yönetim	16
Şekil 4- Toplam Kalite Yönetimi	16
Şekil 5- Eğitim Kurumundaki Etkileşim	20
Şekil 6- Okulu Etkileyen Faktörler	20
Şekil 7- Beyin Fırtınası örneği	30
Şekil 8- Şikayet Sebepleri İçin Pareto Analizi	31
Şekil 9- Kontrol Çizelgesi	31
Şekil 10- Eğitim Seviyesi ile Alman Kitap Arasındaki İlişki	32
Şekil 11- Balık Kılçığı Şeması	32
Şekil 12- Histogram	33
Şekil 13- Akış Şeması	34
Şekil 14- Detaylı Akış Şeması	34
Şekil 15- Güç Alanı Analizi	35
Şekil 16- PYSU (PDSA) Dönüşü	35
Şekil 17- Karar Halkası	36
Şekil 18- Kontrol Listesi	36
Şekil 19- Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı İş Mükemmelliği Modeli	38
Şekil 20- RADAR Mantığı	51
Şekil 21- RADAR	54
Şekil 22- OGYE Organizasyon Şeması	91
Şekil 23- Stratejik İlişki Diyagramı	98
Şekil 24- Tophane ATL TL ve EML stratejik amaçlar	103
Şekil 25- Eski OGY Süreci	104
Şekil 26- Yeni OGY Süreci	105
Şekil 27- Öğretmenler Dışındaki Eğitim İhtiyaçlarının Belirlenmesi	110
Şekil 28- Hizmet İçi Eğitim Faaliyetleri	111
Şekil 29- Eğitim Kayıt Formu Örneği	112
Şekil 30- Süreç Tanıtım Kartı Örneği	127
Şekil 31- Süreç Tasarımı ve Standartlaşma	128

Tablo 1- Toplam Kaliteye Direnç Evresinde Öne Sürülen Bazı Mazeretler	10
Tablo 2- Haftalara Göre Öğrenci Şikayetlerini Gösteren Kontrol Yaprakları	33
Tablo 3- Pusula Kartı	53
Tablo 4- RADAR Puanlama Matrisi (Girdiler)	55
Tablo 5- RADAR Puanlama Matrisi (Sonuçlar)	56
Tablo 6- Toplam Puan Özet Tablosu	57
Tablo 7- Soru Listesi	58
Tablo 8- Çoktan Seçmeli Soru Listesi	58
Tablo 9- Mükemmelliği Ölçmeye İlişkin Puan Durumu	59
Tablo 10- Yöntem Seçiminde Hesaba Katılması Gereken Faktörler	64
Tablo 11- Toplam Puan Özet Tablosu	86
Tablo 12- Kuruluş Profili (a)	87
Tablo 13- Kuruluş Profili (b)	87
Tablo 14- Okulun Vizyon ve Misyonu	89
Tablo 15- Liderlerin yer aldığı yenilikçi çalışmalar	90
Tablo 16- Yönetim Ekibinin Aldığı Eğitimler	90

Tablo 17- DPT Stratejik Planlama Kılavuzu	95
Tablo 18- Tanıtım Başarı El Ele Faaliyetleri	95
Tablo 19- Bilgi Kanalları	95
Tablo 20- Pazar Verileri Değerlendirme Tablosu	96
Tablo 21- Sivil ve kamu kurumları ile işbirliği sonucu gerçekleştirdiğimiz projeler	97
Tablo 22- Müşterilerden Geri Bildirim Alma Araçları	99
Tablo 23- Çalışanlardan Geri Bildirim Alma Araçları.....	99
Tablo 24- Diğer Okulların Faaliyetlerinin Takibi	100
Tablo 25- Paydaşların Gereksinim ve Beklentilerinin Dengelenmesi	100
Tablo 26- Okulun Tercih Edilme Kıyaslaması	100
Tablo 27- Kuruluş İçi Performans Göstergeleri	101
Tablo 28- Stratejik Amaçların Duyurulması	106
Tablo 29- Eğitim Olanaklarının Yönetilmesi.....	107
Tablo 30- Yeni Eğitim Olanakları İle Çalışanların Mesleki Bilgilerinin Geliştirilmesi	107
Tablo 31-Yenilikçi Girişimler ve Katılımın Cesaretlendirilmesi.....	109
Tablo 32- Potansiyeli Yaşama Geçirme Faaliyetleri.....	113
Tablo 33- Ekip Çalışmalarının Gözden Geçirilmesi	114
Tablo 34- Çalışanların İş Deneyimi İle Geliştirilmesi	114
Tablo 35- Ekipler ve Faaliyet Konuları	114
Tablo 36- Ekiplerin Aldığı Eğitimler	115
Tablo 37- OGYE Üyeleri Dağılım Tablosu	115
Tablo 38- İletişim Planı.....	116
Tablo 39- Okulun İletişim Politikası.....	116
Tablo 40- İletişim Yolları	116
Tablo 41- İletişimde Geri Bildirim Yöntemi ve Süresi.....	118
Tablo 42- Çalışanların Tanınması ve Ödüllendirilmesi	118
Tablo 43- Personel Performansı Değerlendirme Kriteri	119
Tablo 44-Sosyal, Kültürel ve Sportif Faaliyetlerin Desteklenmesi.....	120
Tablo 45- Üniversiteler ve Eğitim Kurumları İle Yapılan İşbirlikleri	121
Tablo 46- Teknolojinin Kullanılması	124
Tablo 47- Süreç Haritası	125
Tablo 48- Kilit ve Kritik Süreçler	126
Tablo 49- Süreç Önceliklendirme Yaklaşımı.....	129
Tablo 50- Tophane EML İyileştirme Fırsatları	130
Tablo 51- Süreçlerin Gözden Geçirme ve Değerlendirilmesinde Kullanılan Yöntemler	130
Tablo 52- Pilot Uygulamalar.....	131
Tablo 53- Öğrenci Memnuniyetlerinin Algılanması Yönetimi.....	134
Tablo 54- Öğrenci Memnuniyetlerine Ait Algılama ölçümleri.....	134
Tablo 55- Ziyaretçi Anketi.....	136
Tablo 56- Veli Memnuniyetlerine Ait Algılama ölçümleri	137
Tablo 57- İşletme Memnuniyetlerine Ait Algılama ölçümleri.....	139
Tablo 58- Çalışan Memnuniyetlerine Ait Algılama Ölçümleri	148
Tablo 59- Çalışan Memnuniyetlerinin Algılanması Yönetimi.....	148
Tablo 60- Çalışanlarla İlgili Performans Göstergeleri	150
Tablo 61- Çalışan Performansının Ölçülmesi Sistematiği	150
Tablo 62- Çalışanlarla İlgili Performans Göstergeleri	150
Tablo 63- Çalışanlara Sağlanan Ücret Dışı Hizmetler	151
Tablo 64- Toplumla İlgili Algılama Ölçümleri	153
Tablo 65- Okulun Mezunları ve Fiziki İmkanları İle Topluma Katkıları	155
Tablo 66- Kurumsal ve Ulusal Projeler Yoluyla Topluma Sağlanan Hizmetler.....	155

Tablo 67- Matematik Kulübü/Kardeş İlköğretim Okulu Yardımlaşma Faaliyetleri.....	156
Tablo 68- Okul Öğrencilerine Yönelik Yapılan Maddi Yardımlar.....	156
Tablo 69- Okulda Atık Malzemelerin Değerlendirilmesi ve Geri Dönüşüm Miktarları(kg)....	157
Tablo 70- Öğrencilere Verilen Ödüller.....	157
Tablo 71- Okula Verilen Ödüller.....	158
Tablo 72-a- Okulun Ders Başarı Oranları.....	161
Tablo 72-b- Okulun Ders Başarı Oranları.....	162
Tablo 73- Bir Üst Öğrenim Kurumunu Kazanan Öğrenci Oranları.....	162

Grafik 1- Anket Algılama Grafikleri.....	135
Grafik 2- Öğrenci Memnuniyeti Karşılaştırma Sonuçları.....	135
Grafik 3-4- Öneri Sonuçları.....	136
Grafik 5- Veli Memnuniyeti Anket Sonuçlarının Karşılaştırılması.....	138
Grafik 6- Veli İletişim Memnuniyeti Anket Sonuçlarının Karşılaştırılması.....	138
Grafik 7- Veli Güvenirlik Memnuniyeti Anket Sonuçlarının Karşılaştırılması.....	138
Grafik 8- Veli Sınıf Ortamı Memnuniyeti Anket Sonuçlarının Karşılaştırılması.....	138
Grafik 9- İşletmelerin İletişim Memnuniyeti.....	139
Grafik 10- İşletmelerin Dilek ve Önerilerinin Dikkate Alınması Memnuniyeti.....	139
Grafik 11- Stajer Öğrencilerin Davranışları Hakkında İşletmelerin Memnuniyeti.....	139
Grafik 12- Mezun Öğrencilerin İşletmeler Tarafından Tercih Edilmesi.....	139
Grafik 13- EML’de Sorumlu Geçen Veya Ek Sınavla geçen Öğrenci Sayısı.....	140
Grafik 14- TL’de Sorumlu Geçen Veya Ek Sınavla geçen Öğrenci Sayısı.....	140
Grafik 15- ATL’de Sorumlu Geçen Veya Ek Sınavla geçen Öğrenci Sayısı.....	140
Grafik 16- EML’de Okuldan Ayrılan Veya Uzaklaştırılan Öğrenci Sayısı.....	140
Grafik 17- TL’de Okuldan Ayrılan Veya Uzaklaştırılan Öğrenci Sayısı.....	141
Grafik 18- ATL’de Okuldan Ayrılan Veya Uzaklaştırılan Öğrenci Sayısı.....	141
Grafik 19- EML’de Sınıfını Doğrudan Geçen Öğrenci Sayısı.....	141
Grafik 20- TL’de Sınıfını Doğrudan Geçen Öğrenci Sayısı.....	141
Grafik 21- ATL’de Sınıfını Doğrudan Geçen Öğrenci Sayısı.....	142
Grafik 22- EML’de Bir Üst Öğrenim Kurumuna Yerleştirilen Öğrenci Sayıları.....	142
Grafik 23- TL’de Bir Üst Öğrenim Kurumuna Yerleştirilen Öğrenci Sayıları.....	142
Grafik 24- ATL’de Bir Üst Öğrenim Kurumuna Yerleştirilen Öğrenci Sayıları.....	142
Grafik 25- EML’de Mezuniyet Sonrası İşe Yerleştirilen Öğrenci Sayıları.....	143
Grafik 26- TL’de Mezuniyet Sonrası İşe Yerleştirilen Öğrenci Sayıları.....	143
Grafik 27- ATL’de Mezuniyet Sonrası İşe Yerleştirilen Öğrenci Sayıları.....	143
Grafik 28- EML’de Öğrenci, Veli ve İşletmeden Gelen Şikayet Sayıları.....	143
Grafik 29- TL’de Öğrenci, Veli ve İşletmeden Gelen Şikayet Sayıları.....	144
Grafik 30- ATL’de Öğrenci, Veli ve İşletmeden Gelen Şikayet Sayıları.....	144
Grafik 31- Velilerin İyileştirme Çalışmalarına Katılım Sayıları.....	144
Grafik 32- İşletmelerin İyileştirme Çalışmalarına Katılım Sayıları.....	144
Grafik 33- EML’de Okulda/İşletmede Kaza Geçiren Öğrenci Sayıları.....	145
Grafik 34- EML’de Öğrenci ve Veliler Yönelik Sosyal, Kültürel, Sportif Faaliyet Sayıları ve Katılım Oranı.....	145
Grafik 35-TL’de Öğrenci ve Veliler Yönelik Sosyal, Kültürel, Sportif Faaliyet Sayıları ve Katılım Oranı.....	145
Grafik 36-ATL’de Öğrenci ve Veliler Yönelik Sosyal, Kültürel, Sportif Faaliyet Sayıları ve Katılım Oranı.....	145
Grafik 37- OkulAile İşbirliğinin Sağlandığı Kurulve Komisyon çalışmalarına Katılım Oranları.....	146

Grafik 38- Öğrencilerin Memnuniyet Anketlerine Cevap Verme Oranları	146
Grafik 39- Velilerin Memnuniyet Anketlerine Cevap Verme Oranları	146
Grafik 40- İşletmelerin Memnuniyet Anketlerine Cevap Verme Oranları	147
Grafik 41- EML’de Öğrencilerin İyileştirme Çalışmalarına Katılım sayıları.....	147
Grafik 42- ATL’de Öğrencilerin İyileştirme Çalışmalarına Katılım sayıları.....	147
Grafik 43- TL’de Öğrencilerin İyileştirme Çalışmalarına Katılım sayıları	147
Grafik 44- Çalışan Memnuniyeti Anket Sonuçlarının Karşılaştırılması	149
Grafik 45- Çalışanların Yetkelendirme Memnuniyeti Sonuçlarının Karşılaştırılması.....	149
Grafik 46- Çalışanların İletişim Motivasyon Memnuniyeti.....	149
Grafik 47- Çalışanların Okul,Misyon,Vizyon ve :Değerlerine İlişkin Algılamaları.....	149
Grafik 48- Okul Ortamı Memnuniyeti	149
Grafik 49- Atölye Ortamı ve Donanımı Memnuniyeti.....	149
Grafik 50- Çalışanlarca İletilen ve Çözüme KavuşturulanŞikayet Sayıları	151
Grafik 51- Çalışanların Eğitim ve Gelişim Düzeyleri.....	151
Grafik 52- Çalışanların Aldıkları Hizmet İçi Eğitimler	151
Grafik 53- Çalışanların Devamsızlık ve Aldıkları Sağlık Raporları	151
Grafik 54- Toplumun Genel Memnuniyeti (%)	152
Grafik 55- Toplumun Genel imajı Algılaması (%).....	152
Grafik 56- Toplumun, Sorumluluk Sahibi Kurumsal Vatandaş Olarak Memnuniyeti (%)	152
Grafik 57- Faaliyetlerin Yürütüldüğü Yerdeki ToplumaKatılım Memnuniyeti (%)	152
Grafik 58- Kuruluş Faaliyetleri,Ürün Ömrü Süresince Ortaya Çıkan Rahatsızlık ve Zararların Azaltılması, Önlenmesi Memnuniyeti(%)	154
Grafik 59- Kaynakların Korunması ve Sürdürülebilir Biçimde Kullanımına Yardımcı Olmak İçin Faaliyetlerin Raporlanması Memnuniyeti (%)	154
Grafik 60- Okulun Gelirleri	159
Grafik 61- Okulun Gelir-Gider Dengesi	159
Grafik 62- Okulun Üretim Miktarı.....	160
Grafik 63- Okulun Kar Miktarı	160
Grafik 64- Okulun Bütçe Dağılımı	160
Grafik 65- Okulun Ders Başarı Oranları	161
Grafik 66- Okul Mezunlarının İstihdam Oranları	163
Grafik 67- Okul Mezunlarının İstihdama Oranları	163
Grafik 68- Mezunlara Yönelik Talep Oranları.....	163
Grafik 69- Öğrenci Öğretmen .Dağılımları.....	164
Grafik 70- Okulun Kütüphane, Bilgi Kaynakları Kullanım Oranları	164