

T.C
GAZİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
KAMU YÖNETİMİ ANABİLİM DALI

MEB OKULLARINDA KALİTE YÖNETİMİ VE
UYGULAMANIN DEĞERLENDİRİLMESİ ÜZERİNE BİR ALAN
ARAŞTIRMASI

Doktora Tezi

Hazırlayan
Kadir ÇETİN

Danışman
Doç.Dr.Hikmet KAVRUK

Ankara-2007

ONAY

Kadir ÇETİN tarafından hazırlanan “**MEB OKULLARINDA KALİTE YÖNETİMİ VE UYGULAMANIN DEĞERLENDİRİLMESİ ÜZERİNE BİR ALAN ARAŞTIRMASI**” başlıklı bu çalışma, 1 OCAK 2008 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda oybirliği ile başarılı bulunarak jürimiz tarafından Kamu Yönetimi Anabilim dalında Doktora tezi olarak kabul edilmiştir.

.....

Prof.Dr. Zehra ODYAKMAZ
Başkan

.....

Prof.Dr. Kamil Ufuk BİLGİN

.....

Doç.Dr. Tengiz ÜÇOK

.....

Doç.Dr.Doğan Nadi LEBLEBİCİ

.....

Doç.Dr.Hikmet KAVRUK

ÖNSÖZ

Türk kamu yönetiminde kamu kurumlarının yürüttükleri faaliyetlerle ilgili uygulama sonuçları, kurumsal performansın ölçülmesi anlamında bir değerlendirmeye tabi tutulmamaktadır. Bu durum, kaynak kullanımında yerindelik ilkesini hep tartışma konusu yapmaktadır. Kurumlar kalitesiz hizmetin gerekçesini kurum için ayrılan insan kaynağı azlığına, araç-gereç ve maddi kaynak yetersizliğine yorarken, kalitesiz hizmetin faturasını kurumun hizmetlerinden yararlanan vatandaşlar ödemek durumunda kalmaktadırlar.

Genelde Türk Kamu Yönetiminde durum böyle yaşanırken, özelde Türk Eğitim Sisteminde de benzer sıkıntıların olduğu söylenebilir. Eğitimin yapılanmasından ve işleyişinden kaynaklanan problemleri devam etmektedir. Kalitesiz eğitimin gerekçesi ya öğretmen, araç-gereç ve sınıf yetersizliğine ya da öğrenci fazlalığına sığınılarak anlatılmaktadır. Oysa aynı şartlarda eğitim yapan bazı eğitim kurumları emsallerine göre daha kaliteli eğitim –öğretim hizmeti sunabilmektedirler. Burada eksik olan veya artı olan nedir sorusu gündeme gelmektedir? İşte tam bu noktada okul/kurum yönetimi konusunda ilgili ve yetkililerin gerekli teorik bilgi ve beceriye sahip olup olmadıkları, sonucu belirlemektedir.

Bu çalışmada da görüleceği üzere aynı şartlarda eğitim-öğretim yapan ve farklı yerleşim yerlerinden okul/kurumların başarılı ve kaliteli eğitim hizmeti sunabildikleri gözlenmektedir. Başarılı olan ve kaliteli eğitim yapan okullarda önemli bir nokta, okulların yönetim anlayışlarını belirli kriterler çerçevesinde sorgulayıp kaynakları yönetim biliminin verileri çerçevesinde kullanıyor olmaları ve bilinçli bir yönetim sergilemeleridir.

Çağdaş yönetim yaklaşımlarından Toplam Kalite Yönetimi ve onun uygulamasının ölçüm aracı olan Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı (EFQM)

Mükemmellik Modelini eğitim kurumlarında uygulayan okullar çok önemli başarılarla imza atmaktadırlar.

Bu çalışmada, Toplam Kalite Yönetimini eğitim kurumlarında uygulayan okul/kurum yöneticilerine yine TKY'nin uygulamasını ölçen Mükemmellik Modelinin, genel olarak okulların işleyişini, eğitim - öğretim faaliyetlerinin sonuçlarını, fiziki kaynakları kullanma durumlarını vb. doğru olarak ölçüp ölçmediği, uygulamanın içinde bulunanlara sorularak onların bu konudaki katılma dereceleri belirlenmeye çalışılmıştır.

Tez çalışmamın her aşamasında, görüş ve düşüncelerine başvurduğum tez danışmanım, değerli hocam Doç.Dr. Hikmet KAVRUK'a, Tez İzleme Komitesi üyeleri değerli hocalarım Prof.Dr. Eyüp Günay İSPİR'e ve Prof.Dr. Zehra ODYAKMAZ'a sonsuz teşekkürlerimi sunuyorum.

Yine çalışmalarına farklı boyutlarda katkı veren H.Ömer GÜLSEREN'e, Fatma TABULA'ya, Murat YALÇIN'a, Nilgün Duran BUL'a, ESRA ARVAS'a teşekkür ediyorum.

Bu çalışmam süresince onlara daha az zaman ayırdığımı düşündüğüm ve bu konularda gerekli anlayışı gösteren eşim Müzeyyen'e, çocuklarım Ahmet Burak, Aykut Buğra ve Ceren'e ayrıca teşekkür ediyorum.

Çalışmanın eğitim camiasına faydalı olmasını diliyorum.

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	i
KISALTMALAR.....	x
TABLOLAR LİSTESİ.....	xii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xv
GRAFİK LİSTESİ.....	xvi
EKLER LİSTESİ.....	xvii
GİRİŞ.....	1
1. Tezin Amacı.....	3
2. Tezin Önemi.....	5
3. Tezin Kapsamı ve Sınırlılıkları.....	10
4. Tezin Yöntemi.....	11
5. Tezin Varsayımları.....	11
6. Tezin Planı.....	13

BİRİNCİ BÖLÜM

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ'NİN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ

I. KALİTE KAVRAMI, KALİTENİN ÖNCÜLERİ, ÖĞRETİLERİ VE KALİTE GÖSTERGELERİ.....	14
A. KALİTE KAVRAMI VE GELİŞİMİ.....	15
1. Kavram Olarak Kalite.....	15
2. Kalitenin Gelişimi.....	19
B. KALİTENİN ÖNCÜLERİ VE ÖĞRETİLERİ.....	19
1. Deming ve 14 Temel Prensipleri.....	21
2. Juran ve Kalite Kontrol Öğretisi.....	27
3. Philip B.Crosby, “ Kalite Ücretsizdir”.....	28
4. Kaoru Ishikawa ve Kontrol Çemberleri (PUKÖ).....	29
5. A. Fegenbaum ve Toplam Kalite Kontrol.....	31
C. KALİTE GÖSTERGELERİ.....	33

1. İmalat Sektöründe Kalite Göstergeleri.....	33
2. Hizmet Sektöründe Kalite Göstergeleri.....	34
II. ÇAĞDAŞ YÖNETİM YAKLAŞIMLARI VE TOPLAM KALİTE YÖNETİM.....	43
A . DEĞİŞİM MÜHENDİSLİĞİ (REENGINEERING) YAKLAŞIMI VE STRATEJİK YÖNETİM.....	44
1. Değişim Mühendisliği.....	44
2. Stratejik Yönetim.....	46
B. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ.....	48
1. Toplam Kalite Yönetimi'nin Gelişimi.....	49
2. Toplam Kalite Yönetimi'nin Tanımı ve Temel Unsurları.....	49
a. Müşteri Odaklılık.....	51
b. Sürekli Gelişme.....	52
c. Stratejik Planlama.....	55
d. Tam Katılım.....	69
e. Kurum Kültürü.....	71
f. Önce İnsan Anlayışı ve Birey Kalitesi.....	74
g. Süreç Performansını Geliştirme ve Süreç Yönetimi.....	75
h. Liderlik.....	76
3. Toplam Kalite Yönetiminde Organizasyon ve Özdeğerlendirme.....	78
a. Kalite Organizasyonunda 1. Aşama.....	79
b. Kalite Organizasyonunda 2. Aşama.....	80
c. Kalite Organizasyonunda 3. Aşama.....	81
d. Toplam Kalite Yönetiminde Özdeğerlendirme.....	83
III. KALİTE YÖNETİMİNDE KURUMSAL PERFORMANS DEĞERLENDİRME MODELLERİ.....	83
A.KURUMSAL PERFORMANS DEĞERLENDİRME MODELLERİ.....	84

1. Malcolm Baldrige Modeli.....	84
2. Deming Ödülü Modeli	86
3. ISO 9001 (2000) Kalite Yönetim Sistemi.....	86
4. CEDEFOP (Mesleki Eğitimin Geliştirilmesi İçin Avrupa Merkezi) Modeli.....	87
5. Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı (EFQM) Mükemmellik Modeli.....	88
B. MEB EĞİTİMDE KALİTE ÖDÜLÜ DEĞERLENDİRME KRİTERLERİ.....	90
1. Okulöncesi, İlk ve Genel Ortaöğretim Okulları Ödül Değerlendirme Kriterleri.....	91
2. Mesleki Teknik Eğitim Okul-Kurumlarında Ödül Değerlendirme Kriterleri.....	92

İKİNCİ BÖLÜM

MEB'İN OKULLARINDA TKY UYGULAMA ÖRNEKLERİ

I. MEB'İN OKULLARINDA TKY UYGULAMA FAALİYETLERİNİN BAŞLATILMASI.....	94
A. UYGULAMAYA İLİŞKİN HUKUKİ DAYANAKLARIN OLUŞTURULMASI.....	94
B. PROJELENDİRME FAALİYETLERİ.....	96
C. PİLOT UYGULAMA VE YAYGINLAŞTIRMA.....	97
II. OKULÖNCESİ EĞİTİM KURUMU TKY UYGULAMASI : ANTALYA-AYTEN ÇAĞIRAN ANAOKULU ÖRNEĞİ.....	99
A. ANAOKULU TKY HAZIRLIK VE EĞİTİM SÜRECİ.....	100
1. Ön Hazırlık Çalışmaları.....	100
2. Çalışanların TKY Eğitim Süreci.....	101
B. ANAOKULU TKY UYGULAMASI.....	102

1. Okulun Öğrenci Sayısı ve Sahip Olduğu İmkanlar.....	103
2. Okulun İlke ve Değerleri.....	104
3. Okulun Amaç, Eğitim ve Hizmet Politikası.....	105
4. Okulun Kalite Politikası.....	106
5.Okulun Kalite Yönetim Sistemi ve İşleyişi.....	106
III. İLKÖĞRETİM OKULU TKY UYGULAMASI: BARTIN-KOCAREİS İLKÖĞRETİM OKULU ÖRNEĞİ.....	111
A. TKY UYGULAMASINDA EĞİTİM LİDERLİĞİ	111
1. Liderlerin, Okulun Misyon, Vizyon, İlke ve Değerlerinin Oluşumuna Sağladığı Destek, Okul İlke ve Değerlerini Davranışlarına Yansıtma Örnek ve Önder Olması.....	112
2. Liderlerin, Okul İçerisindeki İyileştirme Çalışmalarına, Yenilikçilik ve Yaratıcılığa, Öğrenmeye ve Birlikte Çalışmaya ve Yönetime Sağladığı Destek.....	113
3. Liderlerin, Okul Çalışanları, Hizmet Götürülen Kesim ve İşbirliği Yapılan Kişi ve Kurumlarla Olan İlişkileri (Bu Kesimlerin İsteklerini Dinleme, Dikkate Alma, Yanıtama, Başarıları Tanıma Takdir Etme).....	116
4. Liderlerin Yönetim Etkinliğinin / Performansının Ölçülmesi ve Bireysel Gelişimi Nasıl Sağlanmaktadır.....	117
B. TKY UYGULAMASINDA OKULUN STRATEJİK PLANI.....	118
1. Okulun Mevcut Durum Analizindeki Başarısı.....	118
2. Okulun Uzun Vadeli Planı Yapılırken, Paydaş Beklenti ve İhtiyaçlarının Dikkate Alınması ve Kullanılan Diğer Veriler.....	122
3. Vizyon, Misyon, Hedeflerin ve Değerlerin Birbirleriyle Uyumlu Olarak Belirlenmesi.....	124
4. Temel Politika ve Stratejilerin Belirlenmesi.....	125
5. Okulun Uzun Vadeli Planının İlgililere Duyurulması, Uygulama Planlarına Yansıtılması, Zamanla Gözden Geçirilip Güncellenmesi.....	127
C. OKUL ÇALIŞANLARININ TKY UYGULAMASINDAKİ BELİRLEYİCİLİKLERİ.....	128
1. Çalışanların Bilgi Birikimi ve Yetkinliklerinin Değerlendirilmesi ve Performansının Takdir Edilmesi, Ödüllendirilmesi.....	128
2. Çalışanların Bilgi Birikimi ve Niteliklerinin Geliştirilmesi, Etkin Ekip Çalışmalarının Varlığı.....	131
3. Çalışanların Görev Dağılımının Yapılması, Yönetime Katılım ve İletişim İhtiyaçlarının Karşılanması.....	134
4. Çalışandan Gelen Önerilerin Değerlendirilmesi, Ücret ve Ücret Dışı Gelirlerden Yararlanmaları ve Sosyal Faaliyetlerin Desteklenmesi.....	137

D. OKULUN ARAÇ-GEREÇ, TEKNOLOJİ VE BİLGİ KAYNAKLARININ YÖNETİMİ.....139

1. Okulun Kaynaklarının (Bina, Donanımı vb.) Eğitim-Öğretimin Amacına Uygun Kullanımı, Bakım-Onarım ve Temizliği.....139
2. Teknolojinin Takip Edilmesi, Teknoloji ve Bilgi Birikiminden Azami Ölçüde Yararlanma.....141
3. Okul İçinde ve Dışındaki Kullanıcıların Uygun Bilgiye Ulaşmasının Sağlanması.....143
4. Okul Bütçesinin Yapılması.....144

E. OKULUN KALİTE YÖNETİM SÜREÇLERİ VE UYGULAMA SONUÇLARI.....144

1. Yönetimsel Süreçler.....146
2. İşlevsel Süreçler.....149
- 3.Çalışan Memnuniyeti ile İlgili Sonuçlar.....166
- 4.Çalışan Memnuniyeti İle İlgili Diğer Göstergeler168
5. Öğrenci Memnuniyeti Sonuçları.....171
6. Veli Memnuniyeti Sonuçları.....173
7. Hizmetten Yararlananların Memnuniyeti İle İlgili Diğer Göstergeler...174
8. Finansal Sonuçlar.....177
9. Temel Performansa İlişkin Diğer Sonuçlar.....178

IV. ORTA ÖĞRETİM OKULLARI TKY UYGULAMASI.....179

A. GENEL ORTAÖĞRETİM OKULLARI UYGULAMASI BALIKESİR-SIRRI YIRCALI ANADOLU LİSESİ ÖRNEĞİ.....179

1. Yönetim ve Organizasyon (Eğitim Liderliği).....180
2. Okulun Planı (Okul stratejik plan, okul gelişim planı gibi).....186
3. İnsan Kaynakları Yönetimi.....191
4. Maddi Kaynakların ve Bilgi Birikiminin Yönetimi.....196
5. Okul/kurum Süreçlerinin Yönetimi.....198

B. MESLEKİ TEKNİK ORTAÖĞRETİM OKULU UYGULAMASI: BURSA-TOPHANE ANADOLU TEKNİK LİSESİ, TEKNİK LİSE VE ENDÜSTRİ MESLEK LİSESİ ÖRNEĞİ.....202

1. Yönetim ve Organizasyon.....	202
2. Okulun Plânı (Okul Gelişim Planı, Stratejik Plân vb.).....	210
3. İnsan Kaynakları Yönetimi.....	223
4. Maddi Kaynakların ve Bilgi Birikiminin Yönetilmesi.....	240
5. Süreç Yönetimi.....	245
6. Çalışan Memnuniyeti ile İlgili Sonuçlar.....	256
7. Öğrenci Memnuniyeti ile İlgili Sonuçlar.....	261
8. Veli Memnuniyeti ile İlgili Sonuçlar.....	263
9. İşletme Memnuniyeti Sonuçları.....	264
10. Temel Performans Sonuçları.....	265

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

TKY'Nİ UYGULAYAN OKULLARDA KALİTE YÖNETİMİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ VE BU OKULLAR ÜZERİNE BİR ALAN ARAŞTIRMASI

I. TKY'Nİ UYGULAYAN OKULLARDA KALİTE YÖNETİMİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ VE ÖDÜLLENDİRİLMESİ	267
A. OKULÖNCESİ, İLK VE GENEL ORTAÖĞRETİM KURUMLARINDA TKY UYGULAMALARINI DEĞERLENDİRME KRİTERLERİ.....	270
1. Girdi Kriterleri.....	270
2. Sonuç Kriterleri.....	278
B. MESLEKİ EĞİTİM KURUMLARINDA TKY UYGULAMALARINI DEĞERLENDİRME KRİTERLERİ.....	287
C. TKY UYGULAMALARINI YERİNDE İNCELEME VE ÖDÜLLENDİRME SÜRECİ	288
1. Yerinde İncelemenin Amacı.....	289
2. Yerinde İncelemenin Amacı Planlanması.....	290
3. Yerinde İncelemenin Amacı Raporlarının Belirleyiciliği.....	290
4. Ödüllendirme Süreci.....	291

II.TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİ UYGULAYAN OKULLAR ÜZERİNE BİR ALANARAŞTIRMASI.....	292
A. ALAN ARAŞTIRMASININ METODOLOJİSİ.....	292
1. Alan Araştırmasının Amacı ve Önemi.....	292
a. Alan Araştırmasının Amacı.....	293
b. Alan Araştırmasının Önemi.....	293
2. Alan Araştırmasının Evreni Ve Örneklemi.....	294
3. Alan Araştırmasının Yöntemi.....	295
a. Alan Araştırmasının Varsayımları.....	295
b. Alan Araştırmasının Sınırlılıkları.....	296
c. Anket Formunun Hazırlanması ve Test Edilmesi.....	296
d. Verilerin Toplanması, Analizi ve Yorumu.....	297
B. ALAN ARAŞTIRMASININ BULGULARI ve YORUMLANMASI.....	298
1.Girdi Kriterleri ile İlgili Bulgular.....	315
a.Yönetim ve Organizasyona İlişkin Bulgular.....	315
b. Okulun/Kurumun Planına İlişkin Bulgular.....	320
c. Çalışanların Yönetimine İlişkin Bulgular.....	325
d. Maddi Kaynakların ve Bilgi Birikiminin Yönetimine İlişkin Bulgular.....	330
e. Okul/Kurum Süreçlerinin Yönetimi ile İlgili Bulgular.....	334
2.Sonuç Kriterleri ile İlgili Bulgular.....	337
a. Çalışan Memnuniyeti ile İlgili Sonuçlara İlişkin Bulgular.....	337
b. Öğrenci Memnuniyeti ile İlgili Sonuçlara İlişkin Bulgular.....	338
c. Veli Memnuniyeti ile İlgili Sonuçlara İlişkin Bulgular.....	338
d. İşletme Memnuniyeti ile İlgili Sonuçlara İlişkin Bulgular.....	339
e. Hizmetten Yararlananların Memnuniyeti ile İlgili Diğer Göstergeler Konusundaki Bulgular.....	340
f. Finansal Sonuçlarla İlgili Bulgular.....	341
g. Temel Performansa İlişkin Diğer Göstergeler Konusundaki Bulgular.....	342
C. ALAN ARAŞTIRMA SONUÇLARI ÜZERİNE GENEL DEĞERLENDİRME.....	343
SONUÇ ve ÖNERİLER.....	348
Kaynakça.....	354
Ekler.....	363
Özet.....	372
Absract.....	375

KISALTMALAR

ABAvrupa Birliği

AÖF Açıköğretim Fakültesi

AÖL Açıköğretim Lisesi

AİÖ Açık İlköğretim

CCilt

BT Bilgisayar Teknoloji Sınıfı

ÇEMÇıracılık Eğitimi Merkezi

ÇMAÇalışan Memnuniyet Anketi

DPTDevlet Planlama Teşkilatı

DPYDevlet Parasız Yatılı

EARGADEEğitimi Araştırma ve Geliştirme Dairesi Başkanlığı

EFQMEuropean Foundation for Quality Management (Avrup Kalite Yönetimi Vakfı)

EMLEndüstri Meslek Lisesi

HİEHizmetiçi Eğitim

HEMHalk Eğitim Merkezi

ISOUluslar arası Standartlar Bürosu

İAAiyileştirmeye Açık Alan

İKYİnsan Kaynakları Yönetimi

İTÜİstanbul Teknik Üniversitesi

İÖOİlköğretim Okulu

İMAİşçi Memnuniyet Anketi

KGEKalite Geliştirme Ekibi

KalDerTürkiye Kalite Derneği

KAYAKKamu Yönetimi Araştırma Projesi

KEFEKuvvetli Yanı, Eksikleri, Fırsatları, Engelleri

MEBMilli Eğitim Bakanlığı

MEHTAP Merkezi Hükümet Teşkilatı Araştırma Projesi

MEMMilli Eğitim Müdürlüğü

MEÖMesleki Eğitim Öğretim

MÖMilattan Önce

MMMüşteri Memnuniyet Anketi

MTSKMotorlu Taşıt Sürücü Kursları

MÜMarmara Üniversitesi

OGYEOkul Gelişim Yönetim Ekibi

OKSOkul /Kurum Sınavları

ÖMAÖğrenci Memnuniyet Anketi

ÖSS Öğrenci Seçme Sınavı

PUKÖPlanla, Uygula, Kontrol Et, Önlem Al

RAMRehberlik Araştırma Merkezi

s Sayfa

SSSayı

SIYALSırrı Yırcalı Anadolu Lisesi

STKSivil Toplum Kuruluşu

SWOT Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats
(Güçlü Yönler, Zayıf Yönler, Fırsatlar, Tehditler)

TEMAK Tophane Endüstri Meslek Lisesi Arama Kurtarma Ekibi

TKYToplam Kalite Yönetimi

UKÖUlusal Kalite Ödülü

VMAVeli Memnuniyet Anketi

YÖDGEDYönetimi Değerlendirme ve Geliştirme Dairesi Başkanlığı

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1. TKY'nin Unsurları Konusunda Uzman Görüşlerinin Karşılaştırılması	32
Tablo 2. Yönetim Ekibinin Aldığı Eğitimler	118
Tablo 3. Bilgi Kaynakları Değerlendirme Tablosu	119
Tablo 4. Bilgi Kanalları	120
Tablo 5. Geri Bildirim Alma Araçları	122
Tablo 6. Okul İçi Performans Göstergeleri	123
Tablo 7. Stratejik Amaçlarımızın Duyurulması	127
Tablo 8. Okulda 2007 HİE Başvuru Sayıları.....	129
Tablo 9. Personel Performansı Değerlendirme Kriterleri	130
Tablo 10. Çalışanların Aldığı Ödüller	131
Tablo 11. Yıllara Göre İyileştirme Ekipleri ve Faaliyet Sayıları	131
Tablo 12. Birimler ve Faaliyet Konuları	132
Tablo 13. Çalışanların İş Deneyimi İle Geliştirilmesi	133
Tablo 14. Ulusal Eğitim Olanaklarının Yönetilmesi.....	133
Tablo 15. İletişim Planı	135
Tablo 16. Okulda Kurulan Kurullar ve Komisyonlar.....	136
Tablo 17. Teknolojinin Kullanılması	143
Tablo 18. Kocareis İlköğretim Okulu Süreç Sınıflandırma Çizelgesi.....	146
Tablo 19. Kilit ve Kritik Süreçlerimiz.....	161
Tablo 20. Süreç Önceliklendirme Yaklaşımı	162
Tablo 21. Pilot uygulamalar	163
Tablo 22. Çalışan Memnuniyeti Anket Sonuçları	167
Tablo 23. Çalışanların Eğitim ve Gelişim Düzeyleri.....	167
Tablo 24. Çalışanların Okuldaki Görev Yılları	170
Tablo 25. Öğrenci Memnuniyeti Anket Sonuçları	171
Tablo 26. Veli Memnuniyeti Anket Sonuçları.....	174
Tablo 27. Öğrenci Sınıf Geçme Durumları	175
Tablo 28. Rapor Alan Öğrenci Sayıları	175
Tablo 29. Bir Üst Öğrenim Kurumuna Yerleştirilen Öğrenci Sayıları.....	176
Tablo 30. Velilerden Gelen Öneri ve Dilekler (*İlk Yarı).....	176
Tablo 31. Yıllara Göre Gelir Gider Dengesi.....	177
Tablo 32. Araç-gereç ve bina kullanımı ile ilgili paydaş görüşü	196
Tablo 33. Süreçler	199

Tablo 34. Balıkesir SIYAL'in diğer okullarla karşılaştırılması.....	202
Tablo 35. Pazar Verileri Değerlendirme Tablosu.....	212
Tablo 36. Bilgi Kanalları.....	213
Tablo 37. Sivil ve kamu kurumları ile işbirliği sonucu okulun gerçekleştirdiği projeler.....	213
Tablo 38. Müşterilerden Geri Bildirim Alma Araçları.....	216
Tablo 39. Paydaşların Gereksinim ve Beklentilerinin Dengelenmesi.....	217
Tablo 40. Kuruluş İçi Performans Göstergeleri	219
Tablo 41. Stratejik Amaçlarımızın Duyurulması.....	223
Tablo 42. Potansiyeli Yaşama Geçirme Faaliyetleri	225
Tablo 43. Çalışanların tanınması ve ödüllendirilmesi	226
Tablo 44. Ekiplerimizin Aldığı Eğitimler.....	228
Tablo 45. Çalışanların İş Deneyimi İle Geliştirilmesi	228
Tablo 46. Yeni eğitim olanakları ile çalışanların mesleki bilgilerinin geliştirilmesi (2005).....	229
Tablo 47. Eğitim olanaklarının yönetilmesi.....	229
Tablo 48. İletişim Planı	232
Tablo 49. İletişim Yolları	234
Tablo 50. İletişimde Geri Bildirim Yöntemi ve Süresi.....	235
Tablo 51. Yenilikçi Girişimler ve Katılımın Cesaretlendirilmesi	237
Tablo 52. Sosyal, Kültürel ve Sportif Faaliyetlerin Desteklenmesi.....	238
Tablo 53. Teknolojinin Kullanılması	244
Tablo 54. Kilit ve Kritik Süreçlerimiz.....	246
Tablo 55. Tophane EML Süreç Haritası	247
Tablo 56. Tophane EML İyileştirme Fırsatları	249
Tablo 57. Okulun Süreç Önceliklendirme Yaklaşımı	250
Tablo 58. Pilot Uygulamalar.....	250
Tablo 59. Çalışan Memnuniyetlerinin Algılanması Yönetimi.....	256
Tablo 60. Çalışan Memnuniyetlerine Ait Algılama Ölçümleri.....	256
Tablo 61. Çalışan Performansını Ölçülme Sistematiği	257
Tablo 62. Çalışanlarla İlgili Performans Göstergeleri	258
Tablo 63. Çalışanlarla İlgili Performans Göstergeleri	258
Tablo 64. Çalışanlara Sağlana Ücret Dışı Hizmetler	259
Tablo 65. Öğrenci Memnuniyetlerinin Algılanması Yönetimi	261

Tablo 66. Öğrenci Memnuniyeti İle İlgili Karşılaştırılmalı Algılama Sonuçları	262
Tablo 67. Karşılaştırılmalı Veli Memnuniyetine Ait Algılama Ölçümleri.....	264
Tablo 68. İşletme Memnuniyetine İlişkin Algılama Ölçümleri.....	265
Tablo 69. Girdi kriterlerinin değerlendirildiği matris.....	269
Tablo 70. Sonuç Kriterlerini Değerlendirme Matrisi.....	281
Tablo 71. Yönetim ve Organizasyon Kriteri Maddelerine Yönelik Okul Müdürü ve Değerlendirici Algılarının Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	300
Tablo 72. Okulun/Kurumun Planı Kriteri Maddelerine Yönelik Okul Müdürü ve Değerlendirici Algılarının Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	302
Tablo 73. İnsan Kaynakları Yönetimi Kriteri Maddelerine Yönelik Okul Müdürü ve Değerlendirici Algılarının Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	304
Tablo 74. Maddi Kaynakların ve Bilgi Birikiminin Yönetimi Kriteri Maddelerine Yönelik Okul Müdürü ve Değerlendirici Algılarının Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	306
Tablo 75. Süreç Yönetimi Kriteri Maddelerine Yönelik Okul Müdürü ve Değerlendirici Algılarının Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	307
Tablo 76. Sonuç Kriterleri Maddelerine Yönelik Okul Müdürü ve Okul Müdürü ve Değerlendirici Algılarının Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	309
Tablo 77. Yönetim ve Organizasyon Maddeleri Hakkında Okul Müdürü ve Değerlendirici Algılarının Frekans ve Yüzde Değerleri.....	319
Tablo 78. Okul/Kurum Planı Kriteri Maddeleriyle İlgili Okul Müdürü ve Değerlendirici Algılarının Frekans ve Yüzde Değerleri.....	324
Tablo 79. İnsan Kaynakları Yönetimi Kriteri Maddeleriyle İlgili Okul Müdürü ve Değerlendirici Algılarının Frekans ve Yüzde Değerleri.....	329
Tablo 80. Maddi Kaynakların ve Bilgi Birikiminin Yönetimi Kriteri Maddelerine yönelik Okul Müdürü ve Değerlendirici Algılarının Frekans ve Yüzde Değerleri.....	333
Tablo 81. Süreç Yönetimi Kriteri Maddelerine Yönelik Okul Müdürü ve Değerlendirici Algılarının Frekans ve Yüzde Değerleri.....	336
Tablo 82. Sonuç Kriterleri Maddelerine Yönelik Okul Müdürü ve Değerlendirici Algılarının Frekans ve Yüzde Değerleri.....	343

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Kontrol Çevrimi.....	29
Şekil 2: Vizyon ve İlgili Kavramlar Arasındaki İlişki.....	61
Şekil 3: Stratejik Planın Önemli Kavramları Arasındaki İlişki (Babacan, 2002).....	65
Şekil 4: Stratejik Planın Uygulama İşlem Basamakları (Babacan, 2002).....	67
Şekil 5: Stratejik Planın Hazırlanma ve Uygulanma Süreci (Babacan, 2002).....	68
Şekil 6: Kalite Organizasyonunda Birinci Aşama (ilk 4.6. aylar).....	80
Şekil 7: Kalite Organizasyonunda 2. Aşama (6.18. Aylar).....	81
Şekil 8: Kalite Organizasyonunda 3. Aşama(12. Aydan sonra ve 18. Aya kadar).82	
Şekil 9: Mükemmellik Modeli Kriterleri ve Puan Değerleri.....	85
Şekil 10: Rehberlik Süreci	201
Şekil 11: Malcolm Baldrige Modeli.....	87
Şekil 12: Deming Ödülü Modeli.....	86
Şekil 13: CEDEFOP(Mesleki Eğitimin Geliştirilmesi İçin Avrupa Merkezi)Modeli.89	
Şekil 14: EFQM Mükemmellik Modeli.....	89

GRAFİKLER LİSTESİ

Grafik 1: İyileştirme Ekiplerine Çalışanların Gönüllü Katılım Oranları.....	168
Grafik 2: Çalışan Memnuniyeti Anketlerine Göre “Şikâyetlerim Dikkate Alınır” Diyenlerin Oranı.....	169
Grafik 3: Sportif ve Kültürel Etkinliklere Katılan Öğrenci Sayıları.....	172
Grafik 4: Ödüllendirilen Öğrenci Sayıları.....	173
Grafik 5: Öğrenci Devamsızlık Oranları.....	175
Grafik 6: Okulun Temizliği ve Bakımı.....	196
Grafik 7: Teknolojinin Takibi.....	197
Grafik 8: Okulun İmkanlarının Çevre İle Paylaşımı.....	198

EKLER LİSTESİ

Anket.....	369
2006 Yılında Ödüle Başvuran Okulların Bulunduğu İller ve Bu İllerdeki TKY İl Formatörü Sayısı.....	376

GİRİŞ

Bilgi çağı olarak adlandırılan çağımızın belirleyicisi bilim ve teknolojidir. Bilim ve teknolojideki hızlı ve çarpıcı gelişmeler toplumsal hayatın her alanında değişimi zorunlu kılmaktadır. Bu değişimi hissetmeyen ve değişimin gereğini bünyelerinde yerine getiremeyen özel ve kamudaki örgütler fonksiyonlarını da yerine getirememekte ve çağın ve çevrenin baskısına dayanamayarak kendi hazin sonlarını beklemek durumunda kalmaktadırlar. Buna karşılık bilim ve teknolojideki gelişmeleri dikkate alarak bunların gereklerini yerine getiren, çağa ve çevreye duyarlı olan, yani iyi yönetilen örgütler ise sürekli büyümekte ve toplumsal ihtiyaçları daha kaliteli olarak karşılamanın bilincinde faaliyetlerini sürdürmektedirler.

Bu bakımdan, 21. yüzyılın ilk yıllarında toplumların yaşamını kolaylaştırmak üzere mal ve hizmet üreten örgütler için kalite çok önemli bir kavram olmuştur. Bugün geleceği tahmin ve tanzime soyunan örgütler üretimlerinde ve yönetimlerinde kaliteyi ön plana çıkarmanın zarureti iliklerine kadar hissetmektedirler. Ancak, üretilen mal ve hizmette kaliteyi yakalamak ise kuruluşların bünyelerinde sağlıklı bir iletişim, örgütsel yapı ve iyi örgütlenmiş yönetimleri oluşturmalarına bağlıdır. Bugün hiç bir kuruluşun kalitesiz üretime veya hizmete rağmen uzun süre ayakta kalma şansı yoktur.

Üretilen mal ve hizmetin kullanımında, ihtiyaca uygun olma ve memnuniyet sağlama şeklinde tanımlanan kalite her türlü hizmet ve üründe aranılır olmuştur. Etkinlik, verimlilik, güvenilirlik, hız, sıfır hata, estetik vb. özelliklerin bütünü olarak ortaya çıkan kalite olgusu 2000'li yılların hayat tarzı olmak durumundadır. Bilgi toplumunun alt yapısını; hayat boyu öğrenen, eğitilmiş, ülke ve dünya gerçeklerini iyi okuyabilen, gelişmeleri takip eden, bilinenlerden hareketle bilinmeyeni üreten ve her zaman daha iyiyi yakalama uğraşı içinde olan bireyler oluşturacaktır. Bu nitelikte bireylerin yetişmesini de

birinci derecede eğitim sağlayacaktır. Çünkü değişimin, rekabetin ve kalitenin odağında donanımlı insan, insan ihtiyaçlarının sağlıklı olarak karşılanmasının odağında ise nitelikli eğitim bulunmaktadır.

Bu bilinçle faaliyette bulunan örgütlerin günümüzde tek silahı rekabettir. Örgütlerin hayatiyetlerini sürdürebilmeleri, emsalleri ile rekabette başarılı olmalarına bağlıdır. Rekabet ise üretilen mal ve hizmette kalite ile kendini göstermektedir. Kalitede kendine güvenen ve hedef kitleleri buna inandıran örgütler yarışı kazanmakta ve rakiplerinin önüne geçmektedirler. Ancak kaliteyi doğuracak şartları hazırlayan hiç şüphesiz eğitilmiş nitelikli insandır. O halde söz konusu olan, insanda kalitedir. İnsanın kaliteli olarak toplumsal hayatta yerini alması ise kaliteli bir eğitimle mümkündür. Kaliteli eğitim ise kaliteli bir eğitim organizasyonu veya kaliteli bir eğitim yönetimi ile sağlanabilir. Ya da bunun adına öğrenen birey ve öğrenen örgüt demek daha doğru olacaktır.

Peter Drucker'ın dediği gibi "...dünya artık emek yoğun, enerji yoğun, malzeme yoğun değil, bilgi yoğundur. Bunun anlamı çok açıktır. Örneğin; Japonlar 1960'lı yıllarda mamul mal için harcadıkları enerjinin aynı miktarını ve ham maddenin daha da azını kullanarak 1980'li yıllarda iki buçuk katı daha fazla mamul madde üretmişlerdir. Bunun sebebi elbette bilgi yoğun çalışma sisteminin Japon işletmelerinde hakim olmasıdır." (Drucker, 1993: 385) Aynı zamanda yönetim anlayışlarında yaptıkları değişikliklerle ve üretimin değişik süreçlerinde yer alan personeli hizmet içi eğitimlerde (yılda yaklaşık 50 iş günü) yeni bilgilerle donatmak suretiyle bu başarıyı yakalamışlardır.

Burada eğitimin önemi bir kez daha karşımıza çıkmaktadır. Artık iş bulmada özellikle ciddi iş yerlerinde, nüfuzlu kişi ve kurumların kart vizitleri geçmemekte, kişinin aldığı eğitim, diploma ve becerisi ön plana çıkmaktadır.

Bu durumda eğitimimizin özellikle konumuzun doğrudan ilgili olduğu yönetim boyutunun sorgulanması bugün için büyük bir ihtiyaçtır.

20. yüzyılın tarım ve sanayi toplumunun ihtiyaç duyduğu insan gücünü yetiştirmek üzere kurgulanan eğitim örgütleri ile 21. Yüzyılın iş ve eğitim dünyasının ihtiyaç duyduğu insanı yetiştirmek zor olsa gerek. Bu sebeple eğitim yönetimi konusunda bilgi toplumunun ihtiyacı olan insan gücünü yetiştirmek için yeni anlayış ve yeni yönetim yaklaşımlarını eğitim yönetimine kazandırmak bir zorunluluktur.

1. Tezin Amacı

Eğitim; yeni yetişen kuşakları fiziksel, zihinsel ve duygusal alanda, toplum hayatına hazırlamak amacıyla gerekli bilgi, beceri ve anlayış düzeylerini yükseltme ve kişiliklerini geliştirme etkinliği olarak tanımlanmaktadır. Eğitimci Alan Blayth ise eğitimi; “Çocukları oldukları gibi ele alarak onları, ulaşabilecekleri en üst noktalara getirmek ve muhtevadan hedeflere göre yönlendirme faaliyetidir” diye tanımlamaktadır. Bu tanımların buldukları bir nokta vardır, o da eğitimin öncelikle muhatabının çocuklar ve gençler olduğudur. Gençler geleceğimiz olduğuna göre onları bugünün değil, ama yaşayacakları çağın gerekleri ile donatmak mecburiyeti, eğitim sistemimizin öncelikli sorumluluğudur.

Bugün özellikle; insan hakları, demokrasi, çağdaşlaşma, sosyal adalet, hukukun üstünlüğü, fırsat eşitliği, eğitim hakkı gibi yükselen değerlerin özel bir önem kazandığı gerçeği ile karşı karşıyayız. Bütün bu değerlerin hayat bulması ve insanımız için anlamlı olması, her şeyden önce (eğitimin muhatabı yukarıda belirtilen sadece çocuk ve gençler değil bütün bir toplum elbette) insanımıza kaliteli bir eğitim ortamında, çağın gerektirdiği niteliklerin kazandırılması ile mümkün olacaktır. Bu akıllı selim sahibi herkesin teslim edeceği bir gerçektir. Bu gerçekten hareketle 21. yüzyılda dünya medeniyetinin ortağı olarak yaşayacak ülkemiz insanını ;

- İyi vatandaş, iyi insan ve iyi meslek adamı niteliklerini kazanmış,
- problem çözüme yeteneğine sahip,
- kaliteyi bir hayat tarzı olarak benimseyen,
- bilgiye hızla ulaşan ve onu kullanan,
- bilgiyi üreten ve paylaşan,
- öğrenmeyi öğrenmiş, yeni bilgileri öğrenmeye istekli,
- üretilmeyeni üretilip bunu dünya markası haline getiren,
- girişimcilik, kalite ve standart bilinci gelişmiş,
- milli değerleri benimsemiş, kendisiyle ve toplumuyla barışık
- evrensel değerlerin bilincinde,
- risk alabilen,
- ekip çalışmasına önem veren,
- bilimsel düşünme yeteneğine sahip,
- kişilik ve sosyal gelişimini tamamlamış,
- bireyler olarak yetiştirmek eğitim sistemimizin misyonu olmak durumundadır.

“Sosyal bir sistem olarak eğitimi inceleyen bilim adamları; bu sistemde “öğrenci”, “öğretmen” ve “eğitim programları” olmak üzere üç temel ögenin altını çizmektedirler. Eğitimin etkili, verimli ve kaliteli olabilmesi, doğal olarak yukarıda belirtilen niteliklere sahip insan gücünün yetiştirilmesi, ancak bu üç temel öge arasındaki ilişkinin sağlıklı ve uyumlu olmasına bağlıdır.” (Özgüven, 1997: 49.58)

Bu çalışma; yukarıda belirtilen niteliklere sahip 21. yüzyıl Türk insanını yetiştirmek misyonunu üslenmiş olan Milli Eğitim Bakanlığı (MEB)’na bağlı okulların kurumsal kapasitelerini daha kaliteli hizmet üreten bir yapıya kavuşturacak, öğrenci, öğretmen ve eğitim programları arasında sağlıklı ve uyumlu ilişkinin kurulmasını sağlayacak yeni bir yönetim yaklaşımı ile yönetilmesine ve yönetimin (kurumsal) performansının ölçülmesine ilişkin bir öneri oluşturmayı amaçlamaktadır. Aynı zamanda okulların; günümüzde

popüler bir yönetim yaklaşımı olan ve hizmet alanla birlikte hizmet verenin memnun olduğu, süreçleri sorgulayarak sürekli gelişmenin, ekip çalışmasının dolayısıyla katılımcılığın, kurum kültürünün, insana değer verme ve birey kalitesinin temel ilke olarak kabul edildiği Toplam Kalite Yönetimi anlayışı ile yönetilmesinin faydalarını ortaya koymaktır.

Böylece eğitim gibi önemli bir görevi üstlenmiş olan okulların Toplam Kalite Yönetimi anlayışına göre nasıl bir yapılanmaya gitmesi gerektiği, paydaşlarına sunduğu hizmetlerin kalitesinin ölçülmesi konusunda da yeni bir model önerisinde bulunulacaktır.

2. Tezin Önemi

Giriş kısmında da belirtildiği üzere dünyada son 15-20 yıl içerisinde çok çarpıcı gelişmeler yaşanmıştır. Özellikle iletişim ve bilgi-işlem teknolojisinde meydana gelen baş döndürücü gelişmeler ve yönetim anlayışındaki değişimler, ikinci dünya savaşının ardından kurulan yönetim yapılarını ve ilişkilerini derinden etkilemiştir. Bu etkilenme sonucu ihtiyar dünyamız önemli siyasal ve sosyal gelişmelere sahne olmuştur.

Doğal olarak sosyal alanlarla ilgili değişim ve gelişmeler bir sosyal kurum olan eğitim kurumlarını da etkilemiştir. Öğrenci yapısında ve toplumda değişimler meydana gelirken, eğitim örgütlerinin bu değişmeye ve gelişmeye ilgisiz kalması elbette beklenemez. Çünkü hiçbir sosyal problem yoktur ki anlaşılmasında ve çözümünde devlet erg'i tarafından, eğitime, dolayısıyla okula görev verilmemiş olsun.

Özellikle bilgisayar teknolojisinin eğitim ve yönetim alanında kullanılması ile toplumun ihtiyaçlarına göre iş ve insan arasındaki uyumu en mükemmel seviyede sağlama, iyi ilişkiler, uzlaşma, paylaşma, fikir ve alternatif çözümler üretme gibi kavramların farklı yorumlanmasından kaynaklanan duvarlar yıkılmış, bunun yerine bilgi ve iletişim köprüleri kurulmuştur. Bununla birlikte "sınırsız eğitim", "öğrenci odaklı eğitim",

“katılımcı eğitim” vb. kavramlar, eğitim bilimcileri ve eğitim yöneticilerince tartışılır olmuştur. Bu konuda eğitim yöneticileri bir adım daha ileri giderek eğitim kurumlarının yapısı, işleyişi ve personelinin niteliklerini de sorgulamaya başlamışlardır.

Dünyada olduğu gibi Türkiye’de de toplumsal yapıyı etkileyen değişmelerin hem kapsamı genişlemiş hem de niteliği değişmiştir. Hızla gelişen bilişim, üretim ve iletişim teknolojisinin kullanımı, insan yaşamının hem kamusal hem de özel alanında ayrı bir önem kazanmıştır. Sonuç olarak ülkemizde geleneksel eğitim sistem ve politikalarının hızla yetersiz hale geldiği gözlenirken, eğitimde reform çalışmaları sürekli gündemde tutulmaya başlanmıştır.

12. Milli Eğitim Şurasının açılış konuşmasında dönemin Milli Eğitim Bakanı eğitim politikalarını değerlendirirken; “....Türk Milli Eğitiminde, sistemden başlamak üzere ciddi bir reform ihtiyacı vardır. 21’nci yüzyılın eşiğinde, Türk Eğitim sistemini mutlaka değiştirmek ihtiyacı içindeyiz” (12. ME Şurası 1988: 18). Yine 15. Milli Eğitim Şurası öncesinde, o dönemin Milli Eğitim Bakanı, Cumhurbaşkanlığı ve Başbakanlık Makamlarına sunduğu eğitim raporunda; “Çağdaş eğitim sisteminin çöktüğü”nü (Hürriyet Gazetesi, 26 Ekim 1995) belirtmiştir.

Milli Eğitim Bakanları tarafından yapılan bu değerlendirmeler, eğitimin gerek politikalarından, gerekse yapısından ve işleyişinden kaynaklanan problemlerinin ciddiyetini gösteren önemli değerlendirmelerdir.

Diğer taraftan Altıncı Beş Yıllık kalkınma Planı’nda eğitim sistemi değerlendirilirken de şu görüşlere yer verilmiştir;

“Son yıllarda eğitime sağlanan kaynakların artırılması ve çeşitlendirilmesine yönelik çabalara rağmen, bazı yörelerde nitelik ve nicelik bakımından istenilen seviyeye ulaşamaması ve eğitim yönetiminin

etkinleştirilmesindeki yetersizlikler, eğitim teknolojileri ve programlarının günün ihtiyaçları doğrultusunda yenilenmesindeki gecikmeler, olanak ve fırsat eşitliği yanında, eğitimin temel sorunu olan kaliteyi de olumsuz yönde etkilemiştir.

Yedinci Beş Yıllık Kalkınma Planı'nda, çözülemeyen eğitim sorunlarına değinilirken plan hedefleri şöyle belirlenmiştir; "Eğitim bu plan döneminde en önemli sektör olacaktır. İyi eğitilmiş genç nüfus 21 inci yüzyılda gerek ülkemizin rekabet gücünün artmasında, gerekse AB' ye entegrasyon bakımından Türkiye'nin en büyük avantajı olacaktır. Bu çerçevede laik, çoğulcu, demokrasiyi özümsemiş, ulusal kültürü geliştirici, düşünme, algılama ve problem çözme yeteneği gelişmiş, dış dünyaya, evrensel değerlere ve yeni düşüncelere açık, kişisel sorumluluk duygusu ve toplumsal duyarlılığı gelişmiş, bilim ve teknoloji üretimine yatkın ve beceri düzeyi yüksek insan gücü yetiştirilmesini sağlayacak bir eğitim politikası izlenecektir" (7. Kalkınma Planı : 23).

Kamuoyunda, bilimsel kaynaklarda ve yukarıda da belirtildiği üzere kalkınma planlarında; ülkemizde eğitimin yapısal ve işlevsel sorunlarının güncelliğini koruduğu ve eğitim politikalarının değişmesi gerektiği sık sık ileri sürülmektedir. Hemen herkes tarafından eğitimde yapılması istenen bu değişme önerisi, temelde eğitimin niteliğine ilişkin yetersizliklere dayanmaktadır.

Kısaca belirtmek gerekirse, eğitim hizmeti sunulamayan kitlelerin yanında, eğitim hizmeti sunulan kitleler de öğrenim yıllarında kendilerine daha mutlu bir yaşam sağlayacak, milli kalkınmayı olumlu yönde etkileyecek kalitede bilgi ve beceri ile donatılamamaktadırlar. Başka bir deyişle, eğitim sistemimiz tüm çabalara rağmen, topluma istenen düzeyde nitelikli insan gücü ordusu kazandıramamakta, lise mezunlarının üniversite önünde yığılmasına ve devlet kapısına hücumuna yol açmaktadır. Bu göstergelerin yanında diğer olumsuz göstergeleri de şu şekilde sıralamak mümkündür.

Bölücü ve yıkıcı faaliyetlere katılma eğilimi devam ederken, suç işleme oranı günden güne yükselmiş, mutsuz insan sayısı çoğalmış, yurtdışına yetmiş beyin göçü durdurulamaz hale gelmiş, halktan kopan, toplumsal değerleri hiçe sayan aydınlar ortaya çıkmış ve eğitilenler arasında bir değer bunalımı yaşanır olmuştur.

Bütün bu toplumsal olumsuzluklar, doğal olarak eğitimle ilgili sorunlara geçmişte üretilen çözümlerden kaynaklanmıştır. Dolayısıyla, bu göstergeler; eğitim yönetiminin örgütlenmesinden, hizmet verme biçim ve anlayışına, kullanılan ders araç-gerecinden, eğitimin en önemli girdilerinden biri olan öğretmenin niteliğine kadar, bütün eğitim girdilerinin ve süreçlerinin geniş bir yelpazede sorgulanmasını zorunlu kılmaktadır. Bugün eğitim sisteminin yeniden yapılandırılması ve yeni yönetim yaklaşımları da dikkate alınarak hizmet verme anlayışının değiştirilmesi ülkemizin gündeminin en önemli konularından birisidir.

Bu alıntı ve açıklamalar, eğitim sisteminin toplumsal beklentilere istenen düzeyde karşılık veremediğini ve bu konuda bir çok yetersizliklerinin bulunduğunu ortaya koymaktadır. Bununla birlikte eğitimin yapısal ve işlevsel problemlerinin çözümü konusunda da daha fazla geç kalınmaması gerektiği de herkes tarafından ifade edilmektedir.

Eğitim sistemimizin bu problemlerine ve bundan sonra doğabilecek muhtemel problemlerine çözüm üretmek zorunda olan, eğitim politikalarının geliştirilmesinden değil ancak, uygulanmasından ve değerlendirilmesinden sorumlu olan okulların hizmet sunumunda yaptıkları iş ve işlemleri ile süreçlerini ve sonuçta ortaya çıkan insan tipini, genel anlamda ise yönetimlerini sorgulamaları gerekmektedir.

Türk eğitim sisteminin karşı karşıya bulunduğu çıkmazların çözümü için, günümüzde ekip çalışması anlayışını, sürekli gelişmeyi, hizmet alanların

ve hizmet verenlerin memnun olduğu (müşteri memnuniyetini), önce insan anlayışının benimsendiği, süreç yönetimi ve denetiminin hakim olduğu ve katılımcı yönetimin ve liderlik anlayışının ön plana çıktığı popöler bir yönetim yaklaşımı olan Toplam Kalite Yönetiminin, Milli Eğitim Bakanlığı genelinde ve eğitimin bizzat yaşandığı okul özelinde uygulanmasına büyük ihtiyaç bulunmaktadır.

Diğer taraftan eğitim kurumlarının gerek yapısal, gerekse işlevsel anlamda iyileşmesine ilişkin olarak Toplam Kalite Yönetimi anlayışıyla yönetilmesi Bakanlığın genel anlamda kaliteyi yakalamasına imkan hazırlayacaktır.

Bu bağlamda eğitim kurumlarının yeniden yapılanması bir zorunluluk olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu yeniden yapılanmada okulların Toplam Kalite Yönetimi anlayışına uygun olarak, veli, öğretmen, öğrenci, meslek örgütleri temsilcilerinin katılımı ile oluşturulacak okul yönetim kurulu çağa ve çevreye daha duyarlı kararların alınmasına imkan verecektir.

Bu çalışmanın, hizmet sektöründe Toplam Kalite Yönetimi anlayışının uygulanabilirliğindeki tereddütlerin giderilmesine önemli bir katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Milli Eğitimin alışıla gelmiş problem çözme yöntemi (katı, bürokratik, merkeziyetçi, katılıma kapalı) yerine, daha katılımcı ve paydaş konumunda bulunan okul toplumunun ihtiyaçlarına uygun bir anlayışı benimsemenin önemi eğitim kamuoyunda tartışılma imkanı bulacaktır. Böylece Milli Eğitim Bakanlığı yöneticileri, diğer kamu kurum ve kuruluşlarına da örnek olacak şekilde, hizmet verdikleri kitleyi müşteri (vatandaş) olarak algılayıp onlara karşı daha nazik, sade, her fırsatta onların hizmetinde olduğunu hissettiren bir üslûpla yönetim görevi yapmanın daha insani ve daha sonuç alınabilir bir yaklaşım olduğu bilincinin oluşumuna katkı sağlayacağına inanılmaktadır. Sonuçta uzun vadede yönetim biliminin kabul etmediği afurlu, tafurlu, halka yabancı, havalı yönetici anlayışından uzak bir anlayışla görev ifa eden MEB yöneticileri, okul yöneticileri Millî Eğitim Temel

Kanununda belirtilen niteliklere sahip Türk insanını yetiştirmiş olmanın gurur ve mutluluğunu yaşayacaklardır.

Yönetimin görevi olan kaynak (para, bilgi, insan, zaman vb.) kullanımında daha gerçekçi bir anlayışın hakim olması ve yöneticilerin rutin işlere boğulmak yerine, yönetimi geliştirmeye zaman ayırmalarının en başta gelen görevleri olduğu daha iyi anlaşılacaktır.

MEB ve Okul yönetimindeki iş süreçlerinin sürekli sorgulanarak, yeniden tasarlanmasına ışık tutulacaktır.

Uygulama sonuçlarının ölçümü (performans değerlendirme) konusunda Avrupa Kalite Yönetimi Vakfınca kullanılan "Mükemmellik Modeli"nin eğitime uyarlanarak geliştirilen ve okul ölçeğinde uygulanan Kalite Ödülü Kriterlerinin bütün eğitim kurumları için uygulanabilecek bir ölçüm aracı olduğu görülmüş olacaktır.

3. Tezin Kapsamı ve Sınırlılıkları

Tez Toplam Kalite Yönetimi konusunda literatür taraması, eğitimde TKY uygulamalarından örnekler ve il kalite kurulu üyeleri, Eğitimde Kalite Ödülü yarışmasına katılan okul müdürlerine yönelik olarak yapılan alan araştırması ile sınırlıdır.

Toplam Kalite Yönetimi her ne kadar mikro ekonominin bir kavramı ve üretim sektörünü ilgilendiren bir kavram ise de, bu yönetim yaklaşımının örnekleri burada özellikle hizmet sektöründen verilmiştir. Dolayısıyla hizmet sektöründen verilen örnekler, Toplam Kalite Yönetiminin yine bir hizmet kuruluşu olan okullarda TKY'nin uygulanabilirliğini ortaya koymanın imkan dahilinde olduğunu işaretidir.

4. Tezin Yöntemi

Tez çalışmasına Toplam Kalite Yönetimi ile ilgili yerli ve yabancı literatür taranarak başlanmıştır. Bu konuda ulaşılan kaynaklar kaynakça kısmında da belirtilmiştir. Ayrıca kalite ile ilgili kongre, sempozyum ve konferanslar takip edilmiştir. Daha sonra TKY il formatörleri, TKY'yi uygulayan okul/kurum müdürleri ile (bazı şube müdürleri ve uzmanlar) yüz yüze görüşmeler yapılmıştır. Konu alanı ile ilgili Prof.Dr. Ömer Peker, Prof.Dr. Servet ÖZDEMİR ve Prof.Dr. Zuhâl Cafoğlu'nun görüşlerine de başvurulmuştur. Bu süreçlerin sonunda birincisi TKY il kalite kurulu üyeleri (Ödüle başvuran okul/kurum raporları ve kalite geliştirme ekibi raporlarını değerlendiren kurul) ile ödüle başvuran okul müdürlerine uygulanmak üzere anket geliştirilmiştir.

Anket ile ilgili toplanan veriler bilgisayar ortamında değerlendirilmiş ve daha sonra kimlik bilgileri ile soru grupları ilişkilendirilerek değerlendirilmiştir.

5. Tezin Varsayımları

Bu gün kamu kurum ve kuruluşlarınca üretilen hizmetler, girdilerle karşılaştırıldığında oldukça pahalı, buna karşılık rekabet, verimlilik ve kalite hassasiyeti olmadığı için düşük kaliteli ve zaman zaman da ulaşılmaması güç bir hizmet olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu özellikleriyle kamu yönetimindeki verimsizlik toplumun bütün kesimlerince hep şikayet edilen konular arasında yer almaktadır.

Bu sonuçlar doğal olarak hizmet sektörü olan eğitimde de görülmektedir. Eğitim alanında yaşanan düşük kaliteli hizmet üretimi, eğitimin müşterileri konumunda bulunan bütün toplum kesimlerinin eğitimden şikayetlenmelerine sebep olmaktadır.

Bununla birlikte eğitim hizmeti sunanlar da bu durumdan pek memnun değildirler. Bu hiç bir zaman eğitim hizmeti sunanların, kaliteli hizmet üretimini yapamayacakları veya buna imkan ve kabiliyetlerinin olmadığı anlamına gelmez. Zira bu hizmeti sunanlar yenilik ve gelişmeye açık, nitelikli insanlardır. Aynı zamanda katılımcılığı, sürekli gelişmeyi ve her şeyden önce yaptığı ile gurur duymayı, öz verili çalışmayı en büyük şiar edinmiş meslek mensuplarının bulunduğu bir camiadır, eğitim camiası. Ancak, kaliteli hizmet üretilmemesinin sebebi tamamen bir yönetim sorunudur. Yönetimde kalitenin yakalanması, eğitim hizmetinde her şeyi iyi yönde yüzde yüz değiştirecektir. Bu kapasite eğitim camiasında vardır, ancak potansiyel olarak bulunmaktadır. Bunun harekete geçirilmesi tamamen yönetimde alınacak bazı kararlara bağlıdır.

Bu duruma göre;

- MEB okullarında arzu edilen nitelikte (istisnalar olmakla beraber) kaliteli eğitim hizmeti sunulmamaktadır. Bu tespitin gerekçesi okul paydaşlarından kamuoyuna yansıyan kanaatlerdir.

- MEB'e bağlı okullarda sunulan hizmetlerin kalitesi bir sistem bütünlüğü (bu konuda geçerli ve güvenilir bir model esas alınarak) içinde sorgulanmamaktadır. Yani sistemin girdileri ve sonuçları özdeğerlendirme mantığı ile ele alınarak bir değerlendirme yapılmamaktadır.

- Eğitim yönetiminde TKY anlayışı ve onun ölçüm aracı olan Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı Mükemmellik Modeli uygulandığında, eğitim kurumlarında eğitime ayrılan kaynakların (zaman, insan, malzeme vb) daha etkili ve verimli kullanımı ve kaliteli hizmet sunumu gerçekleştirilebilecektir.

- Okullar, iç müşterileri olan öğretmenlerini kurum kimliğine kavuşturamamış ve eğitim çalışanları sunulan hizmetten gurur duyar bir konumda değildir.

- Eğitim çalışanlarında motivasyon unsuru zayıflamış ve yönetime olan güven sarsılmıştır.

- MEB okullarında görev yapan eğitim çalışanları okul paydaşlarını memnun edebilecek, kaliteli hizmeti üretilip sunabilecek niteliktedir.

- Alan araştırmasında anket sorularını cevaplandıranların samimi oldukları varsayılmıştır.

6. Tezin Planı

Tez; “Giriş,” “Sonuç” ve “Öneriler” dışında üç bölümden oluşmaktadır. Birinci Bölümde; Toplam Kalite Yönetiminin kavramsal çerçevesi çeşitli yerli ve yabancı kaynaklar taranarak verilirken, İkinci Bölümde; Eğitim kurumlarında Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarına örnekler verilmiştir. Türkiye’de hizmet sektöründe Marmara Üniversitesi Mühendislik Fakültesi, MEB’na bağlı okulöncesi, ilk ve ortaöğretim kurumlarında Toplam Kalite Yönetimi uygulamaları örnek olarak işlenmiştir.

Tezin Üçüncü Bölümünde ise; ilk ve ortaöğretim kurumlarında TKY uygulamalarının mükemmellik modeli ile değerlendirilmesi üzerine alan araştırması yer almaktadır. Burada öncelikle kurumsal performansın ölçümünde kullanılan Avrupa Kalite Yönetimi Vakfınca geliştirilmiş olan Mükemmellik Modeli tanıtılmaktadır. Bu modelin, kurumsal performansın ölçümüne ilişkin ölçüm kabiliyetini tespit etmek üzere ilgililere uygulanacak anket geliştirilmiştir. Anket, halen okullarda uygulanmakta olan TKY ve Mükemmellik Modeli esas alınarak eğitime uyarlanan modelin test edilmesi amacıyla il kalite kurulu üyeleri ile ödüle başvuran okul müdürlerine yönelik bir alan araştırması yapılmıştır. Daha sonra yapılan alan araştırmasının tanıtımı ve anket bulgularının değerlendirilmesi yapılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ'NİN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ

Kurumsal, bölgesel ve küresel anlamda yok edici bir rekabetin yaşandığı günümüz dünyasında hizmet üreten kurumların yöneticilerinin bu rekabet ortamının enstümanlarını bilmeleri ve bunları kullanmaları önemli. Özellikle eğitim kurumu yöneticilerinin bu konuda hassas olmaları daha bir önem kazanıyor. Bugün iyi yetişmiş insangücü potansiyeli bölgesel ve küresel düzeyde sınır tanımayan bir Pazar anlayışı ile çalışan uluslar arası kuruluşların gözde elemanları oluyorlar. Uluslar arası kuruluşların insan kaynakları bölümleri yetişmiş eleman avcıları olarak faaliyet göstermektedirler. Bu sebeple okul-kurum yöneticileri bu kuruluşların çalışanlardan beklentilerini iyi okuyup değerlendirip ona göre insan yetiştirme düzenlerini kurmaları gerekmektedir.

Burada gerek ulusal, gerekse uluslar arası düzeyde faaliyet gösteren kurum ve kuruluşların hiçbir zaman göz ardı edemeyecekleri temel unsur, üretilen mal ve hizmette kalitedir. Her kurum varlığını rakipleri ile yarışta bir adım önde olmaya borçlu olduğuna göre, bu farkı da kalite ile ortaya koymak durumundadır. O halde üründe kalite, hizmette kalite olarak literatüre giren ve insanın hayatını kolaylaştıran bu popüler kavramın öncülerinin, öğretilerinin ve kaliteye ilişkin göstergelerin iyi bilinmesi gerekmektedir.

I. KALİTE KAVRAMI, KALİTENİN ÖNCÜLERİ, ÖĞRETİLERİ VE KALİTE GÖSTERGELERİ

İyi niyetli olarak yapılan her çalışma insanın yaşamını kolaylaştırmayı, mutlu olmasına zemin hazırlamayı ve kaliteli olarak hayatını sürdürmesini sağlamayı hedefler. Her çalışma insanın doğrudan ya da dolaylı ihtiyaçlarını

karşılmak üzere bir mal veya hizmet üretmeyi hedeflediğine göre, bu üretimden, üretimi yapanların, müşterilerin ve genel olarak toplumun memnun olması büyük önem arz etmektedir. Kaliteden söz ederken mesleki etik gereği elbette onun öncülerinden, onların öğretilerinden ve kalitenin göstergelerinden bahsetmek gerekir.

A. KALİTE KAVRAMI VE GELİŞİMİ

Kalite, hayatımızda en sık kullandığımız kavramlardan birisi. Eğitimin kalitesi, üretimin kalitesi, tüketimin kalitesi, suyun kalitesi, toprağın kalitesi yiyeceğin kalitesi, giyeceğin kalitesi, hizmetin kalitesi, yaşamın kalitesi... hemen her alanda kullanılmaktadır bu kelimeyi. Kalite ile yatıp kalite ile kalkıyoruz adeta. Kalite kavramını bu kadar sık kullanırken bunun hayatımıza yansımaları o kadar yaygın ve kolay olmamaktadır.

Günlük yaşantımızda içtiğimiz sudan, lokantada yediğimiz yemeğe ve bu hizmeti veren lokanta personelinin davranışlarına, fabrikada üretilen ürünlere, okuldaki öğretmenin öğrencilerine verdiği eğitim-öğretim hizmetlerine varıncaya kadar yapılan her işte kalite ararız. Bununla birlikte insanoğlu hep daha iyi şartlarda yaşama ve kullandığı her türlü tüketim araç-ereci kendine en fazla doyum sağlayacak şekilde tüketme arzusunda olagelmıştır. Bu arzu bilgi dahil tüketimin konusu olan her ürün ve hizmetten insanoğlunun memnun olması ya da olmaması şeklinde insanın hayatına yansımıştır. Dolayısıyla bu memnun olma ya da olmamadır ki üretilen mal veya hizmette, davranışta kalite kavramını ön plana çıkarmıştır.

1. Kavram Olarak Kalite

Bugün kalite kavramını hayatımızın her alanında kullanır hale geldik. Üretilen mal veya hizmette kalite, yönetimde kalite, işte kalite, eğitimde kalite, insanda kalite, vb. öyle ki çağa ve çevreye duyarlı birçok yönetici kaliteyi bir yaşam tarzı olarak kabul etmek gerektiğini belirtmektedir. O halde burada

kalite kavramının ne olduğu ve ne olmadığı sorusu ile karşı karşıyayız demektir.

Kalite denildiğinde halk arasında genellikle kaliteye konu olan ürün ve hizmetin benzerleri arasında üstün niteliklerinin olduğu anlaşılır. Bununla birlikte kalite üretilen mal veya hizmete insanlar tarafından duyulan bir inanç, bir güven ve bir memnuniyet belirtisidir de. Bu yönüyle kalitenin sübjektif tarafının olduğu söylenebilir. Çünkü memnuniyet göreceli olup kişiden kişiye, toplumdaki topluma ve kültürden kültüre farklılıklar gösterecektir. Diğer taraftan günümüzde gelişen kitle iletişim araçları artık standartları ve üretilen mal ve hizmette kusursuzluğu gündeme getirmiştir. Bu bir anlamda sübjektifliğe meydan okumadır. Yani kalite üretilen bir mal veya hizmetin, yararlananların ihtiyaçlarına uygun olması ve kullanımından memnuniyet duymaları anlamını da taşımaktadır. Tüketicilerin beklentilerine bağlı olarak, kalite kavramı yukarıda da belirtildiği üzere topluma, toplumun kültürel gelişimine, beğeni ve alışkanlıklarına göre değişen bir kavramdır. Amaç müşteri beğenilerini ve gereksinimlerini daha iyi yakalamak ve rakiplerinden daha kaliteli mal ve hizmet üretmektir.

Kaliteyi herkesin kabul edebileceği şekilde kesin çizgilerle tanımlamak oldukça güçtür. Herhangi bir mal veya hizmeti alan veya kullanan kişinin istekleri ve beklentileri karşılanıyorsa bu durum kalite kavramı ile ifade edilmiş olmaktadır. Bu anlayış kalite kavramına büyük bir esneklik getirmekte ve bu konuda birçok tanım yapılmaktadır. Bu tanımlardan bir kaçını şu şekilde sıralamak mümkündür.

- Kalite, bir ürün ya da hizmetin değeridir.
- Kalite, önceden belirlenmiş bulunan özelliklere uygunluktur.
- Kalite, ihtiyaçlara uygunluktur.
- Kalite, kullanıma uygunluktur.

- Kalite, eksikliklerden kaçınmaktır.
- Kalite, müşteri beklentilerini karşılamak veya onların ilerisine geçmektir.
- Kalite, müşterinin beklentilerini ve isteklerini karşılayacak şekilde ürün veya hizmet üretmektir.

Kaizen kavramını ortaya koyan Masaaki IMAI'nın kalite kavramına yaklaşımı ise şu şekilde ifade edilmiştir.

“En genel anlamda kalite, geliştirilebilecek her şey demektir. Kaliteden söz ederken ilk akla gelen, ürünün ya da hizmetin kalitesi olmaktadır. Kaizen stratejisi kapsamında incelenirse, hiç bir ürün veya hizmet tasarlanmış olduğu seviyenin ilerisine geçemez. Burada, tasarım yapan insan olduğuna göre, insanın kalitesi ile ilgilenilmelidir. İşi oluşturan üç yapı taşı; donanım, yazılım ve insan kaynaklarıdır. Ancak, insan faktörü yerine tam oturduktan sonra işin donanım ve yazılımla ilgili kısımları ele alınmalıdır. İnsanların içinde kaliteyi oluşturmak, kaizen bilincini edinmelerine yardım etmek demektir” (İmai, 1994: 7).

Bugün kalite kavramının üzerinde mutabakat sağlanan genel tanımı “kullanım amaçlarına uygunluk”tur (Şimşek, 1996: 6).

Diğer taraftan kalite ile ilgili uluslararası örgütlerin kabul ettiği bazı tanımlar vardır ki, bunlar kalite kavramına daha bir açıklık getirmektedir. Örneğin, Uluslararası Standartlar Bürosu (ISO) kaliteyi, “bir mal ya da hizmetin belirli gereksinimi karşılayabilme yeteneklerini ortaya koyan karakteristiklerin (özelliklerin) tümüdür”(Erkut,1995: 6) diye tanımlamaktadır.

Sonuç olarak kaliteyi “müşterinin bugün ve gelecekteki makul beklentilerinin karşılanmasıdır” (Berry,1990: 3) diye tanımlamak mümkündür.

Ancak, konu eğitimde kalite olunca mal üretiminde kalite değil, “insanların ya da insan gruplarının ihtiyaçlarını gidermek amacıyla, belirli bir fiyattan satışa sunulan ve herhangi bir malın mülkiyetini gerektirmeyen, yarar ve doyum oluşturan soyut faaliyetler bütünü” olarak tanımlanan hizmet üretiminde kalite söz konusudur. Bu durumda kalite kavramına yukarıdaki izahların yanında eklenecek bazı ifadelerin olması bu kavramın hizmet sektörü olarak bilinen eğitimde kullanımına daha bir açıklık getirecektir (Erkut, 1995: 11).

Eğitimde kalite denildiğinde; öğrencinin öncelikle kendisine, ailesine, içinde yaşadığı topluma ve tüm insanlığa karşı sorumluluklarını yerine getirebilmesi için bilgi çağının gereklerine uygun olarak problem çözme yeteneğine sahip, bilgiye erişme yollarını bilen, yüksek teknoloji ürünlerini kullanabilen, bilimsel düşünme yeteneğine haiz, toleranslı, sağlıklı kişilik ve sosyal gelişimini tamamlamasını sağlayan eğitim akla gelmektedir.

Tabii ki bu genel beklentiyi karşılayacak eğitimin bir çok ögesi vardır. Zira girdilerde (öğretmen, ders araç.gereci, fiziki alt yapı vb.) kaliteyi sağlamadan çıktılarda kaliteyi yakalamak mümkün olmayacaktır. Bu sebeple eğitimin girdilerindeki olumsuzlukların asgariye indirilmesi, sağlıklı bir eğitim ortamını oluşturacak ve eğitimin ürünü olan öğrenci sonuçta ailelerin, sanayiinin, kısaca toplumun bütün kesimlerinin beklentilerine cevap verecek niteliklere sahip olarak mezun olacaktır. Aksi takdirde eğitimde kaliteden bahsetmek mümkün değildir.

2. Kalitenin Gelişimi

Kalite ile ilgilenen Japon ve Amerikalı uzmanlar üretilen mal ve hizmette kalite konusuna önce “Kalite Muayene” olarak yaklaşmışlardır. Yani üretimin sonunda elde edilen ürün ve hizmet eldeki standartlarla karşılaştırılmakta ve standartlara uygunsuzsa devam, değilse ürün ıskarta olarak değerlendirilmektedir. Daha sonra istatistik yöntemleri kullanarak “Kalite Kontrol” yöntemini deneyerek önlem alma yolunu seçmişlerdir. Bununla da yetinmemişler ve mal veya hizmet üreten kuruluşun işleyişi ile ilgili tüm sistem için önlem alma, belgelendirme yani standartlaştırma diyebileceğimiz “Kalite Güvencesi” yaklaşımını benimsemişlerdir. Bugün ise “Kalite Kontrol”u da aşan uzmanlar artık kalite kavramına iki kelime daha ilave ederek “bir yaşam biçimi” olarak algılanan, çalışanların ve hizmetten yararlananların karar alma süreçlerine katılımını sağlayan ve sürekli gelişmeyi prensip olarak kabul eden “Toplam Kalite Yönetimi” ni bir yönetim biçimi olarak yönetim literatürüne geçirmeyi başarmışlardır. Böylece kalite ile başlayan bu serüven bugün bir yönetim yaklaşımı olarak kabul edilen Toplam Kalite Yönetiminin evrimini de ortaya koymaktadır.

B. KALİTENİN ÖNCÜLERİ VE ÖĞRETİLERİ

Kalite ile ilgili ilk kayıtlar M.Ö. 2150 yılına kadar uzanır. Ünlü Hammurabi Kanunlarının 229. maddesinde şu hükme yer verilmiştir. “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” (Kocabaş, 1997: 267-273).

Fenikelilerde de oldukça etkili yaptırım yolları olduğu tarihçiler tarafından ortaya konmuştur. Fenikeli bir denetçi, yapılan bir işte kalite standartlarına aykırı bir durum gördüğünde bunun tekrarlanmasını önlemek için kusurlu imal edenin elini kesme yetkisine sahiptir.

Diğer taraftan kalite konusunda Romalılarda da benzer hassasiyetler sözkonusudur. Romalılarda kemer önemli bir yapı tarzıdır. İşte bu kemerin sağlam olup olmadığını kontrol ederken, kemeri yapan usta kemerin kalıbı açılırken kemerin altına dikilir ve kemerin kalıbı öyle açılır. Eğer kemer arzu edilen kalitede, sağlamlıkta değilse maalesef kemer ustası kemerin altında kalarak kalitesizliği canı ile ödemek zorunda kalır.

“Kalkınmanın temel taşlarından biri olan standardın öneminin yüzyıllar önce Türkler tarafından da kavrandığının belgesi olan 1502 tarihli ve zamanın padişahı II. Beyazıt Han tarafından çıkarılan Kanunname-i İhtisab.ı Bursa’da, bugünkü anlamda boyama, ambalaj, kalite gibi esaslar ile ceza hükümlerine yer verilmiştir. Bütün bu örnekler kalitenin kavram olarak değil fakat bir yaklaşım olarak yüzyıllardır bilindiği ve bir şekilde toplumsal hayata yansıdığı görülmektedir” (Kocabaş,1997: 267-273).

Ancak kalitenin bir kavram olarak ortaya çıkması 19. yüzyılın sonlarına rastlamıştır. Sanayi devriminden sonra işletmeler büyümüş, Taylor’un “iş bölümü” esasına dayalı yönetim anlayışının işletmelerde uygulanması ile üretimde otomasyona geçilmesi hemen hemen aynı döneme rastlamıştır. Bu dönemde ve daha sonraları işletmelerde değişik testler geliştirilmiş, laboratuvarlar kurulmuş ve yönetim içinde ayrı kalite birimleri oluşturularak üretimde kalite aranmaya başlanmıştır. Böylece “üreticiler kalite bilinciyle ürünlerine kendi markalarını vurmaktan gurur duymaya başlamışlardır” (TSE.EN –İSO 9000: 3-4).

Yönetim içinde kalite birimlerinin oluşturulmasına ilk defa Amerikanın önde gelen kuruluşlarından AT&T’nin Bell Telefon Laboratuvarlarında rastlanmaktadır. Burada Fizikçi Dr.Walter Shewhart’ın kişisel gayretleri ile “Kalite Müdürlüğü” kurulur. Kalite Müdürlüğü sayesinde AT&T telefonculuk sisteminde servis kalitesi ile dünyayı kışkındıracak bir kaliteye ulaşır.

Diğer taraftan “Kalite”ye büyük önem veren vatandaşı Deming 1939 yılında ABD Nüfus Sayım Bürosu’na atanır. Nüfus Bürosunu daha verimli ve daha üretken ve dolayısıyla kaliteli hizmet sunan bir seviyeye getirerek, hizmet sektöründe de kalite kontrol metotlarının uygulanabileceğini gösterir.(Aguayo, 1994: 18)

İkinci Dünya Savaşından sonra Dr.W.E.Deming Japonlara kalite ile ilgili düşüncelerini anlatırken, “Beni dinlerseniz beş yıl sonra dünyayı yakalarsınız. Dinlemeye devam ederseniz dünya sizi yakalamak için çok çalışacaktır.” der. Diğer taraftan Dr. J. M. Juran 1954’de, Feigenbaum 1960 ve P.B.Crosby ile Kaoru Ishikawa’da 1970’lerden sonra kalite konusundaki çalışmaları ile bu alanda haklı bir şöhretin sahibi olurlar.

1. Deming ve 14 Temel Prensibi

Bugün Japonlar tasarımda, üretimde, yenilikte ve dolayısıyla kalitede, dünyanın gelişmiş ülkeleriyle yarışabiliyorlar ve yer yer onlara fark atıyorlarsa, bunda Dr. DEMİNG’in rolü büyüktür. 1950’de Japon Bilim Adamları ve Mühendisler Birliği (JUSE), Japon mallarındaki kaliteyi yükseltmek için araştırmalar yaparlar. Dr. Deming’i konferans verdirmek üzere Japonyaya davet ederler. Dr. Deming Japonlara kaliteyi yükseltmek için yaptıkları işten gurur duymaları gerektiğini öğretir. Japon işadamları daha kaliteli üretimi hedef olarak belirlerler. Böylece kalitenin sadece denetimle değil, üretimdeki her bireyin kaliteyi amaç edinmesiyle gerçekleşeceğini görürler ve yönetim tarzlarını değiştirirler.

Üretimde kalite ve verim artınca, yaşam standartları ve ücretleri artan Japon işçileri için bu durum motivasyon unsuru olur. Ve Japon şirketleri kısa zamanda kaliteli mal ve hizmet üretiminde Amerikan şirketlerini yakalar ve geçerler.

Dr. Deming Amerika'da işletme fakültelerinde öğretilmeyenleri Japonlara öğretmek Japon yöneticilerin bakış açılarını değiştirir. Bugün Japonya'da Dr.Demig, Japon mucizesinin mimarı olarak anılmakta ve adına kalite ödülü düzenlenmektedir.

Dr. Deming kalite gelişimine sistematik bir yaklaşım getirir ve üretim yapan kuruluşların gelişen kalite ile pazar paylarının arttığını, ürünlerde geri dönüşlerin azaldığını ve kurumun çalışanlarını daha iyi motive ve tatmin ettiğini ileri sürerken "liderliği" önemser.

Bir organizasyonda kişi ve grupların bütün potansiyellerini kullanabilmeleri için iki amaçlarının olması gerekir. Birincisi, süreçlerin sürekli olarak iyileştirilmesi yoluyla kuruluşun verimliliğini artırmak, ikincisi ise kuruluşun kültürünü değiştirmeyi sağlayan bir güç olmaktır.

Deming'in öğretisi, herhangi bir kuruluşu geleneksel yönetim tarzından uzaklaştırmak için izlenecek bir listedir ve hem üretim, hem de hizmet sektörü için geçerli 14 maddeden ibarettir.

Bir örgütün Deming'in 14 ilkesini örnek alıp uygulamaları halinde yukarıda belirtilen iki amacın de gerçekleştirilme yüzdesi daha yüksek olacaktır.

Deming'in kaliteyi dayandırdığı 14 maddesi şu şekilde sıralanmaktadır (TKY Araştırma Komitesi 1994: 84).

- Ürün ve hizmetlerde iyileştirme amacını sürekli kılın. Burada her zaman yönetimin bir hedef belirlemesi ve bunu çalışanlarla paylaşması ilkesi vardır. Hedef açıklaması toplantı gündemlerinin en başında yer almalıdır. Üyelerce de paylaşılan bu amaç ve hedefleri gerçekleştirmek üzere aralıksız biçimde çalışmalar yürütülecektir.

- Yeni bir yönetim felsefesini uygulamaya koyun. Kaliteyi müşterinin belirlediğini kavramak ve rekabetin yerine işbirliğini geçirmek.

Burada rehberlerin, grup üyelerinin veya diğer yöneticilerin müşterileri için neyin en iyi olduğunu bildikleri düşüncesine kapılmamalarına yardımcı olmaları gerekir. Çalışan ekipler kısıtlı imkanlarla müşterileri için zaten ellerinden geleni yapmakta olduklarına inanma tuzağına düşmekten kaçınmalıdırlar.

Günümüz koşullarında beklenen hata, gecikme, kabul edilebilir hata gibi kavramların yeri kalmamıştır. Her şeyin daha iyisini yapma olanağı vardır.

İkincisi, hasmane rekabetin yerine işbirliğini koymak esas olmalıdır. Yöneticiler hasmane rekabet işaretleri karşısında her zaman tetikte olmalı ve bu işaretlerle olumsuz sonuçlara kısa zamanda parmak basmalıdırlar. İşbirliği grupların olağan hareket tarzı haline gelmelidir. Ekiplere, yöneticilere ve tüm personele uzlaşma yoluyla işbirliği yapmak öğretilmelidir.

- Kalitenin sağlanması için denetimlere güvenmeyin. Bu ifade kontrolü tamamen ortadan kaldırın anlamına gelmemektedir. Yalnızca kontrol yoluyla kalitenin elde edilemeyeceğine işaret etmektedir. Oysa kontrol sonucu kaliteyi yakalamak yerine, süreçleri sürekli sorgulayarak, üretim bandının sonunda sıfır hatalı mal üretme yolunu tercih etmek daha akıllıca bir yol olarak gözüküyor. Kalite kontrol edilemez, kalite üretilir. Sonuçlara bakmak hiçbir anlam ifade etmez. TKY'de her işgören yaptığı işi en kaliteli olarak yapma gayreti içinde olacaktır. Kalite sadece yöneticilerin değil, herkesin işidir.

- İşinizdeki başarıyı sadece fiyatlara göre değerlendirme alışkanlığınızdan vazgeçin. Fiyatı en ucuz olan malın maliyeti, (alternatifleri dikkate almadan) en düşük maliyet olmayabilir. Kalite kavramı ile birleştirilmemiş ve ilişkilendirilmemiş fiyat bilgileri anlamsızdır.

- Sürekli iyileştirmeyi tüm süreçlerinize yayın ve devamlılığını sağlayın. Bu madde de 3. Maddede belirtilen süreçleri sorgulayarak kaliteyi gerçekleştirme anlayışını destekleyen bir maddedir. Burada süreçleri sürekli yenilemek ve “daha iyiyi yakalamak ancak mevcutla yetinmemekten geçer” felsefesini benimsemek gerektiği anlatılmaya çalışılıyor.

Sürekli iyileştirme aynı yangının defalarca söndürülmesi değildir. Süreç yeterliliğinin belirlenmesi ve değişkenliğin kontrolü ile daha iyinin hedeflenmesi ve uygulanması olarak algılanmalı ve uygulanmalıdır.

- Eğitimi kurumsallaştırın. Örgütte görevli herkesin yapacakları işler konusunda eğitilmeleri gerekmektedir. Grup liderleri ve üyeler, deneyimli birinin yönetiminde, grup toplantısı becerileri, iyileştirme stratejileri, uzlaşım ve istatistik araçları konularında eğitim almalıdır. Çünkü yeterli eğitim programları ile desteklenmeyen projelerin başarı şansı yoktur.

- Liderlik mekanizması oluşturun. Liderlerin kaliteli mal ve hizmet üretiminde örgütün iki amacının olduğunu çok iyi kavramaları gerekir. Bunlardan birincisi süreçlerde iyileştirmeleri gerçekleştirmek, ikincisi ise kurumun kültürünü değiştirerek büyük bir güç oluşturmaktır. Diğer taraftan liderlerin, grup üyelerine örnek olmaları, antrenörlük ve destek olmaları büyük önem arzeder. Aynı şekilde liderin görevi; işbirliğini, ifade özgürlüğünü, hayal gücünü ve yaratıcılığı teşvik eden ve güvene dayalı bir çalışma ortamı oluşturmaktır. Liderlik yönetimin doğal işidir. Liderlik yargılayıcı değil yapıcı olmalı ve eğitici yaklaşımlar sergilemelidir.

- Korku engelini yok edin. Tecrübeli ve iyi yöneticiler bütün beyinlerin hiyerarşinin tepesinde toplanmadığını bilirler. Süreçleri iyileştirecek en uygun kişilerin o süreçlerde çalışanlar olduğu kabul edilir. Ekiplerin başarısının önündeki en büyük engel korkudur. Ekip faaliyetleri herkesin özsaygı duygusunu arttırmalıdır. Liderler “burada söylenen burada kalır,” şeklinde bir grup kuralı koyup buna sıkı sıkıya uyulmasını sağlamalıdır. Aynı zamanda doğruların konuşulması engellenmemeli, çalışanların yaratıcılığı desteklenmelidir. Çalışma hayatındaki iletişimde, hiyerarşi olamaz, olmamalıdır.

- Çeşitli birimler ve yönetim arasındaki engelleri yok edin. Kurumun her bir personeli hangi ekip veya grupta olursa olsun, sistemi bir bütün olarak algılamalı ve kendisinin de sistemin bir parçası olduğunu hep hatırlamalıdır. Birimler arasında hedefler açısından çelişkiler olmamalıdır. Disiplinli takım çalışmaları desteklenmeli, bilgi akışı ve iletişim sağlanmalıdır.

- Çalışanları zorlamaktan, onlara sloganlar ve nümerik hedefler vermekten vazgeçin. Örgütte çalışanları daha fazla çaba harcamaya zorlayan sloganlar ve nümerik hedefler cesaret kırıcı bir etki, hatta bir hakaret etkisi yaratabilir.

Hedef “sıfır” hatadır ve hataların büyük miktarı (% 95) yönetimden kaynaklanmaktadır. İyi bir süreçten kötü ürün çıkmayacaktır. Çalışanların kendi sloganlarını ve hedeflerini kendilerinin belirlemesine imkan hazırlanmalıdır.

- İşyerine özgü nümerik hedef ve kotaları yok edin. Kişileri rakamlara göre değerlendirmeyin. Rakamlar kalite ile birlikte değerlendirilmedikçe miktarlar anlamsızdır. Kurumda, önce kalite felsefesi egemen kılınmalıdır.

- Çalışanların yaptıkları işten gurur duymalarını önleyen engelleri yok edin. İnsanların yaptıkları işten gurur duymalarının önünde bir çok engel bulunmaktadır. Bunlar; rahatsız toplantı odaları, kırtasiye ihtiyacı, çok soğuk bir bina, pis bir ortam, eğitime yeterli bütçe ayrılmaması, iyi bir yönetici ile çalışmama, üst yöneticilerin denetlemeyi başaramamaları, yanlış personel politikası vb.

Hızlı değil doğru çalışmak, akıllı iş yapmak, iş yerinde rekabet değil işbirliği anlayışını yerleştirmek esas olmalıdır. Çoğu zaman yanlış yönetim, hatalı teçhizat ya da malzeme iyi performansı engeller.

- Bireyi geliştirmeye yönelik eğitim çalışmalarını destekleyin. En iyi yatırım insana yapılan yatırımdır. Bir iş yerinin gücünü çalışanlar oluşturur. Çalışanların zihinleri harekete geçmedikçe, iş yerindeki ekiplerin, grupların başarılı olmaları mümkün değildir. Deming herkesin zihnini aktifleştirmek için eğitime gerek duyduğunu ileri sürer. Yönetici ve diğer çalışanların özellikle takım çalışması ve problem çözme yöntem ve teknikler konusunda eğitim almaları sağlanmalıdır.

- Dönüşümü gerçekleştirecek bütün çalışanları seferber edin. Değişim de bir süreçtir. Yukarıdaki 13 kural doğrultusunda yönetim bütün çalışanları harekete geçirerek somut işleri planlamalı ve gerçekleştirmelidir. Kısaca öğrenen birey, öğrenen kurum, örgüt olma gerçekleştirilmelidir.

2. Juran ve Kalite Kontrol Öğretisi

Japonya’da verdiği konferanslarla kalite anlayışının yerleşmesine ve gelişmesine büyük katkıda bulunan Juran, “Kalite Kontrol El Kitabı”nın yazarıdır. İlk defa Juran, kaliteyi “kullanıma uygunluk” olarak tarif etmiştir.

Juran’a göre kalite prosesleri olan; kalite planlaması, kalite kontrol, kalite geliştirme ve mali prosesler arasında paralellik vardır. Yani;

- Kalite planlaması, mali planlama ve bütçe yapmayla,
- Kalite kontrol, mali kontrol ile,
- Kalite geliştirme, maliyetin azaltılması ile paralellik arz eder.

Bu durum doğal olarak yönetime “sistemin kontrol imkanını verir.” der Juran.

Juran’a göre kalite güvencesi sisteminin temelinde; kalite planlaması, kalite geliştirme ve kalite kontrol vardır.

Juran’ın kalite gelişimi konusundaki fikirlerini on başlık altında toplamak mümkündür (Lewis . & Smith, 1994: 55).

a.Gelişme için fırsat ve ihtiyaçlar konusunda bilinçlendirme ortamı sağlanmalı.

b.Kalite için doğrudan hedefler belirlenmeli,

c.Süreçlerde gelişmeyi ve kaliteyi sağlayacak organizasyonda gerekli yapısal değişim yapılmalı,

ç.Personelin eğitimi sağlanmalı,

d. Problem çözmek için proje yaklaşımı uygulanmalı,

e. İlerleme tanımlanıp rapor edilmeli,

f.Başarı ödüllendirilmeli ve personel motive edilmeli,

g.Sonuçlar tartışılmalı,

h.Değişimle ilgili kayıtlar tutulmalı,

ı.Yapılan bütün süreçler için yıllık gelişme çevrimleri oluşturulmalı,

Juran'ın çalışmaları kalite kontrolün sadece teknoloji ağırlıklı bir kavram olmayıp tüm yönetimi ilgilendiren bir kavram olduğunun idrak edilmesine yol açmıştır. Böylece kalite kontrol'ün bir yönetim aracı olarak algılanıp Toplam Kalite Kontrol'ün bugün ifade ettiği anlamı kazanmasına kapı aralamıştır (Ishikawa, 1995: 23).

3. Philip B.Crosby, “ Kalite Ücretsizdir”

“Kalite Ücretsizdir” kitabı ile üne kavuşan ve sıfır hata yaklaşımının geliştirilmesinde önemli role sahip olan Crosby, diğer kalite önderleri (Deming ve Juran) gibi sistemde ortaya çıkan hataların % 80'den fazlasının yönetimden, % 20'ye yakınının ise çalışanlardan kaynaklandığını savunur. Bu yüzden Crosby'ye göre organizasyonda ilk eğitilecek grup, yöneticilerdir. Crosby'ye göre kalite yönetiminin 4 faktörü vardır. Bunlar;

- .Kalite mükemmellik değildir, kalite ihtiyaçlara uygunluktur.
- .Kalite sistemi hataları önlemelidir.
- .Çalışma standardı sıfır hata olmalıdır.
- .Kalitenin ölçümü uygunsuzlukların maliyetidir.

Crosby, kaliteyi geliştirip uygunsuzlukların maliyetini azaltmak için; (Crosby, 1980 :228) “Yönetimin kalite ile ilgili kararları açık olmalı, kaliteyi geliştirmek için bir kalite grubu kurulmalı, bu grup bir program çerçevesinde çalışanları yönlendirmelidir. Mal ve hizmet üretiminde uygunsuzlukların potansiyel sebepleri bulunmalı, değerlendirilmeli ve düzeltici çalışmalar başlatılmalıdır. Sıfır hata planlaması yapılmalı, çalışanlara sıfır hata planını başarıya ulaştırmak için eğitim verilmelidir” der.

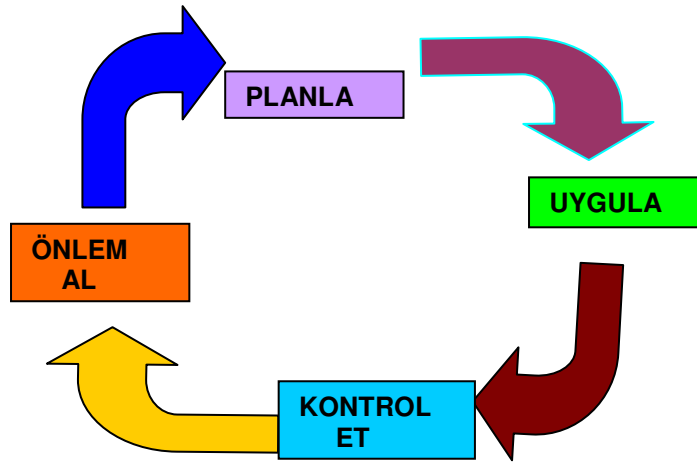
Sonuç olarak Crosby, kalite sonu olmayan bir gelişmeyi içerir ve bundan dolayı her zaman tüm çalışmalar sürekli sorgulanmalı daha iyi aranmalı görüşündedir.

4. Kaoru Ishikawa ve Kontrol Çemberleri (PUKÖ)

Ishikawa, Japonya'da "kalite kontrol çemberleri" ve "kalite kontrol" faaliyetlerinin geliştirilmesinde ve yaygınlaştırılmasında önemli rol oynamış bir kalite uzmanıdır. Ona göre kalite kontrole giden yol "planla, yap, denetle ve harekete geç" sözcükleri ile ifade edilen kontrol çemberinden ibarettir. Ona göre kalite kontrole giden yol "planla, uygula, kontrol et ve önlem al (PUKÖ)" sözcükleri ile ifade edilen kontrol çevriminden ibarettir. (Şekil 1)

Ishikawa kalite kontrol çevrimini karakterize eden altı özellik belirtir ve bunları şöyle sıralar (Ishikawa, 1995: 61).

- Amaç ve hedefler belirlenmeli,
- Hedeflere ulaşma yöntemleri belirlenmeli,



Şekil 1. Kontrol Çevrimi

- Personelin eğitimi ve yetiştirilmesi ile meşgul olunmalı,
- İş uygulanmalı,
- Uygulamanın sonuçları denetlenmeli,
- Yapılması gereken yapılmalı.

Böylece “Kontrol Çevrimi” tamamlanarak başarılı bir mal veya hizmet üretiminin gerçekleştirilmiş olacağını belirtir, Ishikawa.

Ishikawa aynı zamanda veri kullanımının önemi üzerinde de durarak, verilerin dikkate alınmasını, veri görüldüğünde kuşku duyulmasını, ölçüm aleti görüldüğünde yanlış ya da hatalı olabileceğinin ihtimal dahilinde olması gerektiğini belirtir.

Diğer taraftan Ishikawa Japon Kalite Kontrolünün başarısını ve gelişmiş batılı ülkelerdeki yönetimlerden aşağıdaki 7 özellik dolayısıyla ayrıldığını ifade eder.

Bu yedi kritik özelliği şöyle sıralar (Lewis, & SMİTH, 1994: 55.56):

1. Kurum genelinde toplam kalite kontrol, bütün organizasyon (kurum) çalışanlarının katılımı ile sağlanır,
2. Her yıl 30 gün süre ile personele toplam kalite kontrolün teorik ve pratik eğitimi verilir,
3. Kalite çemberleri gelişme için vazgeçilmez olan standart ve düzenlemeleri güncelleştirilir,
4. Yılda iki kez kurumun başkanı ve Kalite Konseyi Üyelerince kalite kontrol uygulamasının sonuçları denetlenir (Normal olarak rutin kalite kontroller yapılmaktadır).
5. Geniş çapta istatistiksel metotlar kullanılır, problem önlemeye dönük çalışmalar yapılır,
6. Japon üretiminde kalitenin dünyada bir numaraya çıkarılması için Milli çapta kalite kontrol faaliyetleri teşvik edilir,
7. Yönetici ve çalışanlar arasındaki ilişkilerde mantıki açıdan bir devrim diyebileceğimiz davranışlar gerçekleştirilerek, müşterilerden gelecek şikayetlerin geniş ölçüde dikkate alınıp değerlendirilmesi yapılır.

Ayrıca Ishikawa, “bir sonraki proses müşteridir” kavramını ve buna göre bir sonraki prosese asla hatalı parça sevk edilmemesini ve “Just in Time” (Tam zamanlı üretim) kavramlarının kurumsallaşmasını sağlamıştır.

Ishikawa'nın Japon firmaları için söylediği şu sözler oldukça manidardır. “Benim dileğim Japon ekonomisinin Kalite Kontrol ve Toplam Kalite Kontrol aracılığıyla tüm dünyaya kaliteli ve ucuz ürün ihraç etme yeteneği ile kendine bir yer edinmesidir... Firmalar adına ümidim, kazançlarını tüketicisi, çalışanları, ortakları ve sonuçta toplumla paylaşabilmeleridir. Umarım bu firmalar yalnız Japonların değil, tüm ulusların yaşam kalitesini yükseltmek ve böylece dünya barışına katkıda bulunmak yolunda aracı olurlar” (Ishikawa, 1995: 7).

5. A. Fegenbaum ve Toplam Kalite Kontrol

Fegenbaum ilk defa “Toplam Kalite”den bahseden ve literatürde ilk kez önleme yaklaşımını ön plana çıkaran kalite uzmanıdır. Toplam Kalite Kontrol (Total Quality Control) adlı kitabında, kalite kontrol anlayışını geliştirmiş, kontrolün tasarım aşamasından başlayarak uygulanması ve ürünün tüketicinin eline ulaştığı andan itibaren de tatmin sağlanması gerektiğini vurgulamıştır.

Diğer taraftan Fegenbaum kalite maliyetlerini toplam kalitenin bir unsuru olarak değerlendirmiştir. Fegenbaum, kalite konusunda yaptığı, “Üretim sistemi içinde (pazardaki tüketici isteklerinin belirlenmesinden satış sonrası hizmetlere kadar) kalite hedeflerine erişmek için sürdürülen tüm faaliyetlerde çeşitli grupların faaliyetlerinin en ekonomik düzeyde ve müşterilerin ihtiyaçlarının tam tatminine yönelik olarak sistematik bir bütün oluşturacak şekilde bütünleştirilmesidir” (Feigenbaum, 1991: 14) tanımı ile ortaya koymuştur.

Burada kalite kontrolde; bir gurubun ya da çalışanlardan sadece yönetimin sorumlu olmadığı, aksine işçisinden, patronuna, mühendisine ve

pazarlamacısına kadar bütün süreçlerde rol üstlenen herkesin sorumluluğunda olan bir yaklaşım olduğunu da belirtmiştir A.V. Feigenbaum.

Kalite konusunda ilk baştan 4 gurunun TKY'nin unsurlarına genel olarak bakışlarını mukayese edecek olursak aşağıdaki tablo ile karşılarız. Tabloda da görüldüğü üzere (Tablo 1) Kalite yönetiminin temel unsurlarından bazılarında aynı düşünen kalite uzmanları, bazılarında ayrılmaktadırlar (Technology Exchange Center t.y :11).

Tablo 1. TKY'nin Unsurları Konusunda Uzman Görüşlerinin Karşılaştırılması

TKY'nin Unsurları	DEMİNG	JURAN	CROSBY	ISHIKAWA
Tüm Yönetimin Konuya Adanmışlığı	√	√	√	√
Yönetimin Tam Eğitimi	√	√	√	√
Süreç Kontrollerinin Kullanımı	√	√	√	√
Kalite Akdi İlişkileri	√	√		√
Çalışanların Eğitimi/ Öğretimi	√	√	√	√
Engellerin / Korkuların Kaldırılması	√			√
Sloganların Bir Kenara Bırakılması	√	√		√
Projelendirme.Herkesin Katılımı	√	√	√	√
Cesaretlendirme / Küçük Başarıların Ödüllendirilmesi	√	√	√	√
Kalite Maliyetinin Kullanılması		√	√	√
Yıllık Kalite Planları		√	√	√

C. KALİTE GÖSTERGELERİ

Bir mal veya hizmetin kaliteli olduğunu ortaya koyabilmek için tabii ki elde belirli kıstasların veya kriterlerin olması gerekir. Aksi takdirde ne neye göre kaliteli veya kalitesiz olarak vasıflandırılacaktır. İşte bu kıstas veya kriterler üretilen mal veya hizmetin kaliteli mi, yoksa kalitesiz mi olduğunu anlamamıza yardımcı olmaktadır. Bu kriterleri imalat sektöründe ve hizmet sektöründe olmak üzere iki başlık altında toplamakta fayda var. Çünkü bazı kriterler her ne kadar ortak olsa da temelde farklılıkların olduğu bir gerçektir. İmalat sektöründe kalite kriterleri daha somut olarak ortaya konmasına karşın, hizmet sektöründe durum biraz farklılık göstermektedir.

1. İmalat Sektöründe Kalite Göstergeleri

İmalat sektöründe üretilen bir malın kalite göstergeleri genel olarak ürünün;

• Üretiliş amacına uygun işlevi (fonksiyonu) en iyi şekilde yerine getirebilecek kabiliyette olması,

- Bu fonksiyonu yerine getirmede güvenilir olması,
- Kullanımda ve yaşamda insanlara rahatlık (konfor) sağlaması,
- Kullanımda dayanıklı olması,
- Kolay servis verebilme şartlarını taşıması,
- Göze hoş gelme, yani estetik olması,
- Kaliteli olduğuna insanlar tarafından inanılması vb.

nitelikler aranır. Bu durum genel anlamda imalat sektöründe üretilen malların kalitesini ortaya koyan özelliklerdir. Bu nitelikler hizmet sektöründeki kalite göstergelerine göre daha somut göstergelerdir. Konunun hizmet sektöründe kalite olduğu göz önüne alınarak, imalat sektöründeki göstergelere burada kısaca işaret etmekle yetinilecektir.

2. Hizmet Sektöründe Kalite Göstergeleri

Çalışmanın başlarında da belirtildiği üzere kalite sübjektif bir kavram olduğu için kalitenin ölçülmesinde zaman zaman güçlüklerle karşılaşmaktadır.

Hele hizmet sektöründe bunun somut olarak ortaya konması daha da zordur. Bu alanda yapılan araştırmalar incelendiğinde üç noktanın özellikle altının çizildiği görülmektedir.

*Hizmet sektöründe hizmet kalitesinin müşteriler tarafından beğenilmesi, ürün kalitesinin değerlendirilmesinden zordur.

*Hizmet kalitesinin ortaya çıkması müşterilerin beklentileri ile hizmet performansının karşılaştırılması sonucu olur.

*Hizmette kalitenin değerlendirilmesi sadece o hizmetin sonuçları ile değil, aynı zamanda o hizmetin müşterilere iletilmesi işleminin de değerlendirilmesi ile olur.

Bugün hizmetin kalitesinden söz edebilmek için genelde kabul görmüş bir çok kalite göstergesinden (kriter) bahsedilmektedir.

Bu kriterler: **Erişilebilirlik, Zamanlılık, Profesyonellik, Güvenilirlik, Doğruluk, Tamlık, Süreklilik, Esneklik, Ortam, Güvenlik, Görünüm ve Anlaşılabilirlik**, (ERKUT, 1995: 14.) olarak ortaya konmuştur. Şimdi bu kavramları kısa kısa tanımlamaya çalışalım.

a. Erişilebilirlik

Müşterinin hizmeti arz eden satıcıya ulaşabilmesidir. Bu kriter müşteri ile ilişki kurma kolaylığını ve yaklaşılabirlik ölçüsünü kapsar. Bu ulaşmada zaman çok önemlidir. Çağın en son ve en hızlı haberleşme vasıtaları ile kolayca ulaşılabilir olması gerekir.

Hizmet alan kişi ve kuruluşların hizmeti sunan kişi veya kuruluşa en kolay ulaşabileceği bir sistemin varlığı söz konusudur. Aynı şekilde hizmet sunan birim ya da kurumda çalışanların amir konumunda bulunanlara ulaşma durumunu yani ast üst ilişkilerindeki iletişim kolaylığını da ifade etmektedir.

Diğer taraftan amirlerin iç müşteri konumunda bulunan personelin öneri ve tekliflerine her zaman açık olmaları anlamında da anlaşılmalıdır. TKY anlayışında teklif ve öneri sisteminin çalıştırılması büyük önem taşımaktadır. Gerek iç gerekse dış müşterilerden gelecek tepkileri derlemek ve onları değerlendirmek bir kurum için son derece önemlidir. Bu aynı zamanda demokratik kùltürün de bir gereği olarak algılanmalıdır.

Erişilebilirlik, hizmeti veren bir okul olduğunda, bir öğrenci veya velisinin gerek okul yönetimine, gerekse öğrencinin öğretmenine, Milli Eğitim Bakanlığında bir merkez teşkilatı olduğunda çalışanların yöneticilerine telefon, faks, internet vb. iletişim araçlarıyla ulaşabilmesidir. Bunun için de uygun çalışma saatleri ve yerlerinin tasarlanması gereklidir.

b. Zamanlılık

Sunulmak istenen hizmetin müşterinin (paydaşın) beklediği ve istediği zamanda verilmesi esastır.

Hizmeti sunan okul.öğretmen olduğunda, kendisinden beklenen eğitim hizmetini öğrencilere istenilen standardda ve zamanında sunmasının önemine işaret edilmektedir.

Günümüzde en büyük ve önemli kaynak bilgi ile birlikte zaman kaynağıdır. Zamanın etkili ve verimli kullanılması her yönetici ve kurum için büyük önem taşımaktadır. Bu MEB gibi bir kamu kurumu olduğunda tabii zamanın önemi bir kat daha artmaktadır. Zira zamanında sunulmayan bilgi

bu konudaki açığı yani bilgi açığını daha da artıracaktır. Bilgi açığını kapatmak ise pek kolay mümkün olamamaktadır. Bu sebeple eğitim için gerekli olan öğretmeni, araç.gereci ve eğitim ortamını zamanında hazırlamak çok şey ifade etmektedir.

Diğer taraftan bir öğretmenin sınıftaki zamanını çok iyi değerlendirip, öğrencilerin isteklerine zamanında cevap verebilmesinin yanında, öğrencinin istediği her an onun isteklerini geri çevirmeyecek bir tutum içinde olması gerekir.

c. Profesyonellik

Profesyonellik hizmet sunan kişi veya kuruluşun müşteri ile olan ilişkilerindeki hata payının minimum düzeyde olmasını gerektirir. Bu durum hizmet verirken davranışlardaki kusursuzlukla ifade edilebilir. Profesyonellik aynı zamanda, müşterinin “veli nimet” kabul edilmesi ve ona önem verilmesi, nezaketle muamele edilmesi, güler yüz gösterilmesi, saygılı olunması, samimi ve içten davranışlar sergilenmesi şeklinde kendini gösterir.

Eğitim sistemimiz içinde de gerek bürokrat, gerekse okuldaki eğitim yöneticilerinin ve öğretmenlerin, öğrencilere, çalışanlara ve velilere karşı davranışlarını bu ölçüler içerisinde sergilemeleri gerekir. Yani eğitimin ana unsuru olan öğretmen, yönetici ve diğer çalışanların tam bir profesyonel olarak mesleklerini icra etmeleri büyük önem taşımaktadır. Zira malın eksikliği ya da hatalı üretimi bir şekilde telafi edilebilir (biraz maliyet artırarak) ancak, insanın hatalı yetiştirilmesinin telafisi mümkün değildir. Defolu insan yetiştiren bir sistem için en büyük tehlike yetiştirdiği o insanlar olacaktır.

d. Güvenilirlik

Müşterinin satıcıdan beklediği davranışların başında güvenilirlik gelir. Burada hizmeti sunanın dürüstlüğü önemlidir. Hizmeti verenlerin sözleri ile işleri müşterilerin kendilerine güven duyabilecekleri şekilde uyumluluk göstermelidir.

Eğitimin bir özelliği milli olmasıdır. Milli olan eğitim her şeyden önce toplumun değer yargıları ile uyuşan (ilme ve genel ahlaka ters düşmeyen) bir üslup ve araçlarla verilmelidir. MEB bu ilkeden hareketle Eğitim Politikasını belirleyen ve bu doğrultuda kararlar veren bir organ olma statüsünü korumak durumundadır. MEB alacağı her kararı mutlaka aklın ilmin ve toplumun değer yargılarının süzgecinden geçirmek ve sağlıklı veri tabanına oturtmak zorundadır. Kurumlar ancak sağlıklı veri tabanına dayanan kararlarla toplumda güvenilir bir konuma yükselirler. Okullar da toplumda güvenilir bir konumda olmak için bu ilkelere sadık kalmak durumundadır.

Diğer taraftan eğitimde “öğüt verme örnek ol” genel bir kaidedir. Yaparak, yaşayarak öğrenme daha kalıcı ve iz bırakıcı olmaktadır. Eğitim yöneticilerinin ve öğretmenlerin davranışları ile öğrenci ve velilere örnek olacak iyi davranışlar içerisinde olmaları, onların güvenini kazanmaları eğitimin olmazsa olmaz ilkesi olmalıdır. Bu anlayışla yetişen öğrencilerin kişilikli ve kendine güvenen bireyler olarak topluma kazandırılması mümkün olabilecektir. Bu durum tabii olarak ileri yaşlarda birbirine güvenen bir toplum olma yolunda atılan adımlardan biri olacaktır.

Kendine ve birbirine güvenen toplum olma sadece eğitimcilerden de beklenmemelidir. Çünkü yetişen gençler eğitim kurum ve kuruluşlarının olduğu kadar genelde sistemin de içinde yaşamaktadırlar. Dolayısıyla onların yetişmelerini olumsuz etkileyecek her türlü davranışlardan (basın yayını, televizyon vb.) kaçınılması gerekir.

e. Doğruluk

Müşteriler hizmetlerin ilk defada ve doğru olarak yapılmasını beklerler. Bu ilke aynı zamanda Toplam Kalite Yönetiminin en önemli özelliklerinden birisidir. Yapılan işin o iş için belirlenen kriterlere uygun olarak gerçekleşmesi anlamına gelmektedir.

Eğitim-öğretimin temel öğelerinden olan programların uygulanmasında, programlarda belirlenmiş amaç ve hedeflere uygun olarak gerçekleşme durumu çok önemlidir. Programların değişen bilim ve teknolojiler karşısında değişmeye daima açık, sürekli yenilenmeye ve geliştirilmeye muhtaç olduğu hiçbir zaman unutulmamalıdır. Bu anlayış çerçevesinde eğitimde nitelik arayışına giren her eğitim kurumunun, programlarını çağdaş hale getirmek için öncelikle bilişsel, duyuşsal ve psiko motor davranışlar olarak hedeflerini belirlemesi, bu hedefleri davranışlara dönüştürerek, öğrencilerin kazanması gereken davranışları ortaya koyması gerekir. Programların günün şartlarına göre güncelleştirilmesi ile birlikte olumsuzlukların da kısa sürede ortadan kaldırılması için gerekli tedbirlerin alınması, sürekli gündemde tutulması bir diğer önemli husustur. Bunun için de uygulanan programların sık aralıklarla test edilmesi önemlidir. Böylece seçilecek doğru araçlarla, doğru zamanda ve doğru insana ulaşılması mümkün olacaktır.

f. Tamlık

Hizmetin eksik bırakılmadan tamamının sunulmasını ifade eder. Okullarda uygulanmakta olan programların tamamının sunulması, eksik veya hatalı sunmaktan kaçınılması söz konusudur. Programların sunumunun yanında öğrencilerin potansiyel kabiliyetlerini ortaya çıkaracak şekilde bir değerlendirmenin yapılması da önemlidir. Eğitimden amaç bir anlamda öğrencinin gizli kabiliyetlerini ortaya çıkaracak olan faaliyetler bütünü olarak algılanması olduğu dikkate alındığında, bu konudaki eksikliğin telafisi mümkün olmayan sonuçlar doğuracağını tahmin etmek zor olmasa gerek.

Diğer taraftan bir okulda diğer derslerin yanında Türkçe dersinin öğretmeninin bulunmaması ve bu dersin boş geçmesi bir eksiklik olarak görüleceği gibi de değerlendirilebilir. Yine döner sermayesi bulunan meslek okullarımızda yer yer içeriden ve dışarıdan alınan siparişlerde eksiklik ve hataların asgari düzeyde olması da düşünülebilir.

g. Süreklilik

Hizmetin sunumu süresince ortaya çıkan hataların ve eksikliklerin giderilmesi için gösterilen gayretin derecesini açıklar.

Programların zaman zaman test edilerek yanlış algılamalara, yanlış davranışlara vesile olabilecek konu ve örneklerin hemen ve derhal uygulamadan kaldırılması gibi. Eğitim programları ve okutulmasına izin verilen ders kitaplarını sık aralıklarla kontrol edip yanlış algılamaya sebep olabilecek konu ve ders araçlarını derhal uygulamadan kaldırmak gibi önemli bir görev düşüyor.

h. Esneklik

Sunulan hizmetin değişen koşullarda, müşterinin beklentilerini karşılayacak şekilde yeni koşullara uyum gösterebilecek kabiliyette olması demektir. Ayrıca müşteriden müşteriye istek ve beklentilerin farklılık göstereceği dikkate alınmalıdır.

Burada merkezi olarak yapılan birçok düzenlemenin çevre şartlarına göre yeniden gözden geçirilme zorunluluğu çok açık bir şekilde ortaya çıkmaktadır. Çünkü yöresel farklılıklar eğitim-öğretimde müşteri konumundaki öğrenci ve velilerin beklentilerinin farklı olabileceğini ortaya koymaktadır. Bu durumda MEB programlarında daha esnek davranılması ve yöresel özellikleri programlara yansıtacak şekilde düzenlemeler yapılması gerekmektedir.

Aynı zamanda programların sürekli yenilenerek çağa ve çevreye uyum sağlayacak şekilde öğrencilerin, velilerin değişen istek ve beklentilerine cevap verecek durumda olmalarının sağlanması önemlidir.

i. Ortam

Hizmetin sunulduğu ortamın sosyal ve psikolojik durumunu açıklar. Aynı iş ortamında çalışanların birbirleri ile olan davranışları bu kriter kapsamında düşünülmelidir. Eğitim ortamı olan okulun, bir sosyal kurum olduğu ve bir kimliğinin, bir kültürünün varlığı söz konusudur. Bu kültür ise, eğitim ortamında gösterilen davranışlarla belirginleşir ve hayat bulur.

Anadolu’da bir tabir vardır. “Alet yapar el övünür.” Bu anlamda hizmet sunan okula baktığımızda, ergonomik açıdan son derece iyi dizayn edilmiş olması gerekir. Bu da büro otomasyonundan başlar. Hizmetin arzu edilen düzeyde kaliteli olarak sunumu her şeyden önce fiziki ortamın dizaynının, çalışma ortamının havasını sürekli pozitif tutacak şekilde olması gerekir.

Bununla birlikte aynı konumdaki yöneticilerin birbirleri ile ve astları ile iyi ilişkiler içinde olmaları da hizmetin süreçlerini kısalttığı gibi basitleştirir ve hizmetin daha hızlı sunulmasını sağlar.

Diğer taraftan konu okul özelinde düşünüldüğünde; okuldaki idarecilerin öğretmenlerle, öğretmenlerin kendi aralarında ve öğrenci ve öğrenci velileri ile çok iyi ilişkiler içinde olmaları gerekir. Çalışma ortamının sağlıklı kurulamadığı eğitim kurumlarında eğitimden beklenen faydanın temin edilemeyeceği açıktır. Eğitim kurumu aynı zamanda çevre ile bütünleşik ve çevrenin sanat, kültür ve bilim merkezi olmalıdır. Bunun için okullar çevre ile bütünleşecek, sosyal ve kültürel etkinliklerde bulunmak durumundadırlar.

j. Güvenlik

Sunulan hizmetin kullanıcı için herhangi bir tehlikesinin ve riskinin olmaması demektir. Hizmetler tehlikeden uzak ve devamlı kontrol altında olmalıdır.

Eğitimle ilgili kurum ve kuruluşların yanında, eğitim malzemelerinin, atölye ve laboratuvarların öğrenci ve öğretmenler ve çalışanlar için tehlikesinin olmaması gerekir. Bugün ABD’de bazı eyaletlerde okullar güvenli yerler olmaktan çıkmıştır. Özellikle gençler uyuşturucu tacirlerinin tuzaklarına buralarda düşmektedirler. Bu sebeple 1996 verilerine göre ABD’de 2 milyona yakın ilköğretim çağındaki çocuk “Home School” dedikleri evde eğitim-öğretim görmektedirler.

Ülkemizde böyle bir tehlike henüz yok, ancak bu tehlikenin ileride başımıza musallat olmayacağı anlamına gelmemelidir. Toplam Kalite Yönetiminin özelliklerinden birisi de problem çıkmadan farkına varıp önlemini almaktır. Onun için bu konuda uyanık olup okullarımızın güvenli yerler olarak faaliyetlerini sürdürmelerinde sürekliliği sağlamak gerekmektedir.

k. Görünüm

Hizmetin sunulduğu ortamın fiziksel görünümünü (estetik anlamda) açıklar. Bunlar hizmeti vermede kullanılan araç-gereçler olduğu gibi, hizmeti sunanların (öğretmenlerin) görüntüsü, ortamın dizaynı ve diğer paydaşların görünümü vb. şeklinde örneklendirilebilir.

Okul ortamında ise öğretmen ve öğrenci kıyafetinin yanında, sınıfın dizaynı, öğrencilerin oturma düzeni vb. öğrenimi olumlu veya olumsuz etkileyen unsurlar olarak belirtilebilir.

I. Anlaşılabilirlik

Hizmetler müşterinin anlayacağı şekilde sade ve basit olmalı, karmaşık olmamalıdır. Hizmet sunumunda kullanılan dil müşterinin anlayabileceği dil olmalıdır. Hizmetin mahiyeti ortaya konmalı, müşterinin herhangi bir problemi olduğunda onun yanında ve hizmetinde olduğu güveni verilmelidir. Aksi takdirde müşteri ile iletişim kurulamaz ve hizmette kaliteden söz edilemez.

Bu kriter eğitim ortamında kullanılacak olan ders araç.gerecinden, öğretmenin öğrencilerin seviyesine uygun dili kullanmasına ve uygun davranışı göstermesine kadar bir çok şeyi ifade eder.

Diğer taraftan bütün eğitim araç-gereçlerinin MEB'in onayından geçtiğini düşündüğümüzde, anlaşılabilirlik ilkesi fevkalade büyük önem arz etmektedir. Sadece eğitim araçlarında kullanılan dil değil, aynı zamanda müşteri konumunda bulunan bütün bir toplumun kültürel değerleri ile uyumlu araç-gereçleri onaması gerekir. Çünkü milli eğitim, toplumun tüm kesimlerince benimsenen değerler sistemini yansıtmaya gereken bir göreve talip olmuştur. Böylece hem dil hem kültür bakımından toplumun değer yargıları ile uyumlu bir gelişme sözkonusu olacaktır.

Genel olarak hizmette kalite denildiğinde yukarıda belirtilen ve açıklanan kavramlar esas alınmaktadır. Bu kavramlarla hizmette kalite anlayışı ve arayışı ortaya konulmaktadır.

Sonuç olarak milli eğitim, toplumun bütün kesimlerini kucaklayan ve onlara istikamet veren kurumları bünyesinde bulunduran ender kurumlardan birisidir. Bu sebeple, eğitim politikalarının belirlenmesinde ve izlenecek yol ve yöntemlerin karara bağlanmasında karar verici konumda bulunanlar, eğitimin dışındaki konularda farklı görüş ve anlayışlara sahip olsalar bile, eğitimin konusunda ortak değerler etrafında buluşulması gerekmektedir. Çünkü

daha öncede belirtildiği üzere eğitim bir toplumun geleceğini şekillendiren araçlar bütününe sahiptir.

O halde bütün eğitim bürokrasisi ve diğer eğitim kurumları olarak hizmetinde oldukları öğrenci, veli ve çevreye karşı daha duyarlı davranışlar sergilemeleri, öğrencilerin kapasitelerini, hem eğitim ortamında hem de hayatları boyunca tam kullanabilecekleri yol ve yöntemleri bulmalarına yardımcı olacak bir konuma gelmelerini sağlayacak, yukarıda belirtilen göstergelere uygun olarak hizmet anlayışlarını değiştirmeleri büyük önem arz etmektedir.

II. ÇAĞDAŞ YÖNETİM YAKLAŞIMLARI VE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

20. yüzyılın son çeyreğinde ve 21. yüzyılın başlangıcındaki gelişmeler, özellikle insanoğlunun artan yeni taleplerini en kolay yoldan ve mükemmel diyebileceğimiz bir biçimde karşılamaya yönelik olarak büyük bir hız kazanmıştır. Globalleşen dünyadaki yeni gelişmeler, bir zamanların popüler yönetim anlayış ve yaklaşımlarını bir tarafa bırakarak, yönetimde yeni anlayışları ve yeni bakış açılarını gündeme getirmiştir.

Yönetim konusunda özellikle 1990'lı yıllarda diğer yönetim yaklaşımlarına göre daha bir popülerlik kazanan ve kristalleşen Yeniden Yapılanma (Reengineering) ve Stratejik Yönetim yaklaşımlarından burada kısaca bahsederken, çalışmamızın temelini teşkil eden TKY'i bu bölümde daha detaylı incelemeye çalışacağız.

A . DEĞİŞİM MÜHENDİSLİĞİ (REENGINEERING) YAKLAŞIMI VE STRATEJİK YÖNETİM

Yukarıda da bahsedildiği üzere 1990'lı yıllarda kristalleşen bu yeni yönetim yaklaşımlarından Değişim Mühendisliği özel sektör tarafından şirketlerde uygulama alanı bulurken, Stratejik Yönetim 2000'li yıllarda Türk Kamu Yönetiminin gündemine girmiştir. Özellikle 5018 sayılı Yasa ile Kamu Yönetiminde Stratejik Plan yapma kanun gücü ile kamu kurumlarında zorunlu hale getirilmiştir. Bu durum kamu kurumlarında bir hareketlilik yaşanmasına sebep olmuştur. Ayrıca kamu kurumları yönetim konusunda üniversitelerle işbirliği yapmaya başlamışlardır. Kamu kurumlarının üniversitelerle işbirliği yapmaları bile bir aşamadır diye değerlendirilebilir.

1. Değişim Mühendisliği

Bu yönetim yaklaşımının savunucularından Michael Hammer ve James Champy yazdıkları "Reengineering The Corporation" (Değişim Mühendisliği) isimli kitaplarında değişim mühendisliği (yeniden tasarım) yaklaşımını; yöneticilerin organizasyonlarında uygulayabilecekleri kolay yollu onarım yöntemlerinden birisi olmadığını, şirketin ürün veya hizmet kalitesini geliştirmeyi ya da giderleri azaltmayı vaat eden yeni bir anlayış da olmadığını, çalışanların morallerini yükseltecek veya satış gücünü motive edecek bir program, ya da örgütü bilgisayar sistemi ile donatarak işlerin eskiye göre daha hızlı sonuçlanmasını sağlayacak bir yaklaşım olarak da algılanmaması gerektiğini özellikle vurgulamaktadırlar (Hammer, & Champy, 1994: 2).

Buna karşılık, "Değişim Mühendisliği", "İş Süreçlerinin Yeniden Tasarlanması" ile Türkçe'ye çevrilen bu yaklaşım; geleneksel yapılarla irtibatı reddedip, bunun yerine buluş ile keşif ve yaratıcılık ile senteze dayalı bir başlangıcı savunur. Diğer bir ifade ile Değişim Mühendisliği, performansın maliyet, kalite, hizmet ve hız gibi çağdaş kritik ölçülerin dramatik gelişmeler

sağlamak amacıyla iş süreçlerini temelde yeniden düşünüp, kökten bir şekilde yeniden tasarlamaktır. Bu yaklaşımda önemli olan bir diğer husus işin daha önce nasıl yapıldığını unutup, şu anda en iyi şekilde nasıl yapılabileceğini saptamak, günümüz pazarlarının ve günümüz teknolojilerinin taleplerine göre işi ne şekilde organize etmek istediğimizi ortaya koymaktır.

Bu yaklaşımın özelliklerini maddeler halinde şu şekilde sıralamak mümkündür.

- a. Yapılacak işin iş bölümü prensibine göre değil, süreç çerçevesinde düşünülerek örgütlenmesinin yapılması,
- b. Gelenekle irtibat kurulmadan, buluş ve yaratıcılıkla yeni bir başlangıç yapılması,
- c. Sürecin, enformasyon teknolojisi olmadan yeniden tasarlanmaması
- d. Tek düze enformasyon yerine çapraz enformasyon ilişkisi,
- e. Daha az ile daha fazla üretmek anlamını içermesi,
- f. Mevcut süreçleri atıp yerine yeni süreçler getirerek atılım yapılması,
- g. Örgütün yapılanmasında daha az kademeli bir yapının benimsenmesi,
- h. Resmi bir baş olması, üyelerce belirlenen bir ekip kaptanının bulunması,
- ı. Yeniden tasarlama çalışmalarının kısa süreli (8 ay ile 1 yıl arası) olması,
- i. Kuruluştaki en önemli süreçlerin belirlenip bunların üzerinde odaklaşarak işe başlanması,
- j. Üst düzey yönetici ekibin vakitlerinin % 50 sini değişim programını yönetmeye ayırarak, dinamik yürütücü güç olması,
- k. Çalışanların yetkilendirilmesi ve hesap sorulabilmesi,
- l. Hiçbir ekibin aynı anda birden çok süreci yeniden tasarlamaması, her süreç için bir ekip kurulması,

Bu prensipler çerçevesinde bir değerlendirme yapıldığında “Değişim Mühendisliği”nin oldukça radikal düzenlemeleri içerdiği söylenebilir.

2. Stratejik Yönetim

Stratejik yönetim; bir kuruluşta geleceğe yönelik kararlar alınmasında kullanılan bir yönetim tekniğidir. Diğer bir ifade ile stratejik yönetim bir kuruluşun mevcut durum, misyon ve temel ilkelerinden hareketle geleceğe dair bir vizyon oluşturmaları, bu vizyona ulaşmak için uygun amaçlar ile bunlara ulaşmayı mümkün kılacak hedef ve stratejiler belirlemeleri, ayrıca ölçülebilir kriterler geliştirilerek performanslarını izleme ve değerlendirmeleri sürecini ifade eden katılımcı ve esnek bir yönetim yaklaşımıdır.

Stratejik yönetim esasen üst yönetimin görev ve sorumluluğundadır. Ancak vizyon ve misyonun kurum çalışanlarınca benimsenmesi ve ortak değerlerin belirlenmesi büyük önem taşımaktadır.

Stratejik yönetim kurumun iç ve dış çevresinin değerlendirilerek analiz edilmesine imkan veren bir yönetim tekniğidir. Stratejik yönetim kurumun iç yapısında kuvvetli (güçlü) ve eksik (zayıf) yönlerini analiz etmeyi, ayrıca kurum dışında oluşacak fırsat ve engelleri tespit etmeyi öngörür. Buna göre kurumun iyi bir performans sergilemesi için stratejiler belirler. Stratejik yönetimin kullandığı araçların başında, İngilizce SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunitie and Threats), Türkçe’de ise KEFE (Kuvvetli Yön-Eksik Yön-Fırsatlar-Engeller) olarak bilinen analiz tekniği, stratejik plan, uygulama planları ve Toplam Kalite Yönetiminin kullandığı problem çözme yöntem ve teknikleri gelir.

Bu yönetim yaklaşımında ilk yapılacak iş, kuruluşun amaçlarına uygun faaliyet sahasının belirlenmesidir. Strateji bir kuruluşun rakiplerine üstünlük sağlamasını ve çevresel koşullarla uyum içinde faaliyette bulunmasını gerektirdiğinden, kuruluş kendi faaliyet alanına yakın olan hususları inceler ve bunlar üzerine uzmanlaşır.

Diğer taraftan kuruluş sahip olduğu avantajlarını ve dezavantajlarını, güçlü ve zayıf yönlerini, fırsatlarını, tehditlerini belirler. Bunlar eldeki kaynaklardan başlayarak, üretilen ve üretilmesi düşünülen yeni ürünlere kadar olan bir çok hususu kapsar. Daha sonra aynı üretimi yapan rakip kuruluşların avantaj ve dezavantajları elde edilmeye çalışılır. Ayrıca piyasa koşulları ve çevresel gelişmeler hakkında detaylı analizler yapılır. Bu analizler ekonominin genel seyrinden, teknolojik gelişmelere, potansiyel pazarlardan, sosyolojik değişimlere kadar bir çok ögeyi kapsamaktadır.

Stratejik yönetimin genel özellikleri:

1. Stratejik yönetim, her şeyden önce üst düzey yönetimin bir görevidir.

2. Gelecek yönelimlidir ve işletmenin uzun vadedeki amaçları ile ilgilidir. Belirlenen zaman içerisinde kuruluşun ne olacağını ve bu sonuçları elde etmek için nelerin yapılması gerektiğini düşünür.

3. Her kurum, birbiriyle etkileşim ve bağımlılık halinde parçalardan oluşan bir bütün, bir sistem olarak görülür. Bütüne veya parçalardan birine yönelik bir karar alındığı zaman diğer parçaların üzerindeki etkileri göz önünde bulundurulur.

4. Stratejik yönetimde kuruluşlar açık bir sistem olarak tanımlanır. Dolayısıyla her kuruluş içinde bulunduğu çevre ile karşılıklı etkileşimle bağımlılık içindedir. Bu sebeple stratejik yönetim çevrede meydana gelen değişimi oldukça yakından takip eder.

5. Stratejik yönetim kuruluşun amaçlarıyla toplumun menfaatlerini bir bütünlük içinde ele alır. Bu açıdan stratejik yönetim kuruluşun dış çevresine karşı sosyal sorumluluk taşır.

6. Stratejik yönetim alt kademe yöneticilerine rehberlik eder.
7. Stratejik yönetim işletmenin kaynaklarının en etkili bir şekilde kullanımı ve dağıtımı ile ilgilidir.
8. Karar vermede kullandığı kaynak ve verileri farklıdır.

B. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

Bugün ülkeler ve kuruluşlar arasında özellikle ticari alanda pazar kapma, pazar payını genişletmeye yönelik rekabet, alabildiğine acımasız ve yok edici bir dozda devam etmektedir. İşte bu rekabette başarılı olan ve pazar paylarını her geçen gün artıran kuruluşların ortak özellikleri yönetim anlayışlarındaki değişimdir. Diğer bir ifade ile değişimi iyi yönetmeleridir. Yani bu ortamda başarılı olan kuruluşların Toplam Kalite Yönetimi felsefesini ve onun getirdiği yönetim yaklaşımını benimsemiş oldukları gerçeğini görüyoruz. Toplam Kalite Yönetimi sadece ürün ve hizmet kalitesi ile ilgili olmayıp yukarıda da belirtildiği üzere çağdaş bir yönetim yaklaşımıdır. Toplam Kalite Yönetimi anlayışını benimseyen kuruluşlar ürettikleri mal ve hizmetlerde kaliteyi yükselttikleri gibi verimliliği arttırmakta ve maliyeti de düşürmektedirler. Bu durum tabii olarak kuruluşu rekabet avantajı sağlamaktadır.

Oysa Toplam Kalite Yönetimi anlayışı ile yönetilmeyen kuruluşların kaliteyi yakalayabilmeleri ancak maliyetleri artırarak mümkün olmakta, bu da rekabet etme gücünü zayıflatmaktadır. Toplam Kalite Yönetiminin kaliteyi yükseltirken maliyeti düşürmesinin sebebi, kuruluşun tüm faaliyetlerinde kalitenin yükseltilmesi hedeflendiğinden her aşamada oluşması söz konusu hatalar önlenir. Hataların önlenmesi ile kayıplar azalır, fire, ıskarta, ikinci kalite ürün, gereksiz stoklar, zaman kayıpları, teslimattaki gecikmeler...

velhasıl tüm olumsuzluklar ortadan kaldırılır. Bütün bunların sonucu maliyetler düşer ve müşterilerin beklentileri tam olarak karşılanır (Kavrakoğlu, 1994:9.10).

1. Toplam Kalite Yönetimi'nin Gelişimi

“Bizim maaşımızı patron değil, müşterilerimiz vermektedir.”

Toplam Kalite Yönetiminin önce endüstride “Kalite Muayene” ile başlayan tarihsel serüveni, ardından “Kalite Kontrol”, daha sonra da “Kalite Güvencesi” dönemi ile devam etmiştir. Bütün bu uygulamaların ardından rekabet, kalite, değişim ve müşteri beklentileri gibi dış faktörler Yönetim Bilimi literatüründe “Toplam Kalite Yönetimi” kavramının yer almasına zemin hazırlamıştır.

Bilindiği üzere II. Dünya savaşını izleyen yıllarda TKY anlayışının sistemleşmesinde ve uygulanmasında Amerikalı Kalite Uzmanı DEMİNG, JURAN ve Japon ISHIKAWA'nın rolleri büyük olmuştur. Bunlardan DEMİNG'in TKY ile ilgili 14 temel kuralı, JURAN'ın “Kalite Yönetimin Sorumluluğudur” ilkesi ve ISHIKAWA'nın “Kalite Herkesin İşidir” diyerek “Kalite Kontrol Çemberleri”ni oluşturması ve CROSBY'nin “Üretimde Sıfır Hata” yaklaşımını uygulamaya koyması, aslında bir anlamda TKY felsefesinin temellerini oluşturan fikirlerin ortaya çıkmasına zemin hazırlamış oluyordu. Bugün etkin ve verimli bir yönetim yaklaşımı olarak biçimlendirilmiş olan TKY'de kullanılan teknikler ve unsurlar, bu kalite uzmanlarının ortaya koydukları teknik ve unsurların bir hamulesinden (toplamından) ibarettir.

2. Toplam Kalite Yönetimi'nin Tanımı ve Temel Unsurları

Yönetim, bir grup insanı belirlenmiş amaçlara doğru yönlendirerek aralarındaki işbirliği ve koordinasyonu sağlama çabalarının bütünü olarak tanımlanır. Diğer bir popüler yönetim tanımı ise, “Belirli amaçlara ulaşmak

için başkaları vasıtası ile iş görmektir.” şeklindedir. Burada dikkat edilecek olursa yönetim bir karar alma sürecidir ve insan odaklıdır.

Teorik olarak yönetimin yukarıda verilen tanımlar ışığında bir diğer tanımı ise “Belirlenen amacı gerçekleştirmek üzere eldeki kaynakları (insan, bilgi, zaman, araç –gereç vb.) etkili ve verimli kullanmanın ilim ve sanatı” diyebileceğimiz yalın bir tanımı da yapılabilir. Ancak bu yalın tanım pratikte bu kadar yalın ve her zaman kolayca uygulanabilir olmamıştır. Hele günümüzde 2000’li yılların organizasyonları olma çabasında bulunan mal ve hizmet üretiminde söz sahibi olan kuruluşların yöneticileri için bu durum daha da zorlaşmıştır. Küçülen ve doğal kaynakları her geçen gün azalan dünya koşulları, örgütlerin her tür ve kademedede görevli yöneticilerini insanı her yönüyle tanıma, yönetim tekniklerini daha iyi bilme ve bunları uygulama zorunluluğunu gündeme getirmiştir. Yöneticileri, yönetimi bütün yönleriyle bilmeye zorlayan unsurların başında; yukarıda da belirtildiği üzere, rekabet, kalite, değişim ve müşteri beklentilerine olumlu cevap verebilme gelmektedir. İşte bu dört dış faktör TKY’nin ortaya çıkmasında en önemli unsurlar olarak belirtilebilir.

Bütün yönetim tanımlarının istisnasız hepsinde “belirlenmiş amaçlar” ibaresi yer alır. Çağdaş yönetim anlayışlarında ise amaçların tümünde kalite ve kalitenin sağlanması ağırlıklı önem taşır. TKY’de hem süreç, hem de beşeri unsurların temel misyonu değişimi yönetebilmek ve “kalite”ye ulaşmaktır. Kalite burada geleneksel anlamının dışında yeni bir ifadeye sahiptir. Kalite müşteri isteklerinin karşılanmasıdır. Diğer bir ifade ile TKY, müşteri beklentilerini her şeyin üzerinde tutan ve müşteri tarafından tanımlanan kaliteyi, tüm faaliyetlerin yürütülmesi sırasında ürün ve hizmet bünyesinde oluşturan bir yönetim biçimidir (TKY Araştırma Komitesi, 1994: 11).

Diğer bir tanımlama ise, TKY bir kuruluşun tüm faaliyetlerinin sürekli olarak değerlendirilmesi ve geliştirilmesini öngören yaklaşımdır. Yani kuruluşun faaliyetlerinde kaliteyi yükseltirken her aşamada oluşması

muhtemel hataları önleyerek kalitenin yükselmesini hedefler. Bu düşüncenin temelinde katılımcılık vardır ve amaca ulaşmada bireylerin birbirlerine iyi niyetle yardım etmeleri esastır. Burada liderlik karakteristiği bile fikir alış verişi temeline dayanır.

Yukarıda verilen tanımlar ışığında genel bir ifade ile TKY; insan unsurunu en değerli kaynak olarak ön plana çıkaran, yönetim dahil her türlü faaliyette katılımcılığı, ekip çalışmasını, zamanla birlikte diğer bütün kaynakların (insan, malzeme vb.) etkin ve verimli kullanılmasını ve işin ilk defada doğru yapılmasını esas alan, eğitimi sürekli gelişmenin temeli olarak gören ve örgüt politikalarına kalite olgusunun yön vermesini benimseyen kültürün hakim olduğu bir yönetim şeklidir. Bu tanımda TKY'nin temel özellikleri de bir anlamda ortaya konmuş olmaktadır.

Toplam Kalite Yönetiminin bu temel özelliklerini açarak TKY'nin daha iyi anlaşılmasını sağlamakta fayda var. Bu temel özellikleri 7 başlık altında toplamak mümkündür.

a. Müşteri Odaklılık

Toplam Kalite Yönetimi daha önce de belirtildiği üzere, müşteri isteklerinin tam olarak, zamanında, en hızlı bir şekilde, kaliteli ve ucuz olarak, sürekli karşılanması temeline dayanır. 1960'lı, hatta 1970'li yılların başında üreticiler açısından bakıldığında, ne üretirlerse üretsinler alıcı buluyordu. Bu sebeple de üreticiler en kolay kar elde edecekleri şekilde üretimlerini planlıyorlardı. Kalite için zaman ayırmak ve yatırım yapmak, yeni masrafta bulunmak gibi bir anlayışı üreticiler lüks gibi değerlendiriyorlardı.

Bugün rekabet ortamında artık üreticiler kendi arzu ettiklerini değil, müşterinin arzu ettiklerini ve istediklerini üretmek durumunda kalmaktadırlar. Üreticiler son 20-25 yıldır üretimde; rekabet; kalite, düşük maliyet, hızlı üretim

ve hızlı servis üçgenine endekslenmiş durumdadırlar. Bu durum doğal olarak satılabileni üretme anlayışını gündeme getirmektedir. Satılabilen mal veya hizmet ise kaliteyi çağrıştırmakta ve dolayısıyla kaliteyi bir noktada müşteri belirlemektedir. Müşterinin bilinen ve bilinmeyen arzularını tespit eden üreticiler rekabette şanslarını artırmaktadırlar.

Özellikle insanın psikolojik (kişilik, algılama, inanç, motivasyon ve yenilikçilik özellikleri) ve sosyo - kültürel (kültürel yapısı, aile ve toplumdaki sosyal statü vb) yönünü hesaba katan mal ve hizmet üreticileri bunları hesaba katmayanlara göre rekabette bir adım öndedirler. Bu sebeple üreticiler artık tüketicilere daha yakın olmanın gereğine inanmışlardır. Bu anlayışla kuruluşların "ARGE" birimleri sürekli araştırmalar yapmakta, müşteri istek ve beklentilerini değişik araç ve yöntemlerle tespit etmektedirler. Bu tespitleri üretici kurum ve kuruluşlar, üretimi gerçekleştiren kuruluşun çalışanları ile sürekli paylaşmakta ve müşteri memnuniyetine dönük çalışma ortamı hazırlamanın gayreti içinde bulunmaktadırlar.

Eğitim kurumlarının müşterileri; eğitim çalışanları (iç müşteri), öğrenci, veli, bir üst öğrenim kurumu (dış müşteri) olarak karışımıza çıkmaktadır. Genel anlamda eğitimin paydaşlarıdır bunlar. Eğitim kurumlarının kendi nev.i şahsına münhasır özellikleri bulunmakla beraber, bunların da yukarıda belirtilen ekonomik kuruluşların müşterilerinden çok farklı bir konumları olmasa gerek.

b. Sürekli Gelişme:

"Yapılanı yeterli bulmamak insanın ileri gitmesindeki ilk adımdır."

G.Bancroft

Toplam Kalite Yönetimi mükemmeli yakalamak değildir. Zira mükemmeli yakalamak demek, sona ulaşmak demektir. Oysa TKY'de iyinin

düşmanı daha iyidir prensibinden hareketle bir mükemmeliyet söz konusu değildir. Bu sebeple TKY daha iyiyi bulmak için sürekli bir yolculuktur.

Çok iyi işleyen bir kuruluştaki bile geliştirilecek bir çok hususun olabileceği bir gerçektir. Zira bilim ve teknolojinin sürekli gelişmesi kalite ve verimliliğin çıtasının da sürekli yükselmesine sebep olmaktadır. Bu durum kuruluşun bütün üretim süreçlerini sorgulayarak daha iyi olmak için kendini yenileme ihtiyacını hissetmesine zemin hazırlamaktadır. Aksi durumda, çıtanın sürekli yukarı çekildiği bir ortamda kuruluş rakipleri ile mücadele etme şansını yitirecek ve ayakta kalma şansını kaybedecektir.

Bu sebeple her kuruluş faaliyet alanında sürekli kendini geliştirmenin yol ve yöntemlerini canlı tutmak durumundadır. İşte TKY sürekli gelişmeyi, bir kuruluşun varlığını devam ettirmesinin olmazsa olmaz koşulu olarak ortaya koymaktadır.

Sürekli gelişmenin bir kuruluşa sağladıklarına burada kısaca göz atmakta fayda var.

Sürekli gelişme kuruluşun;

- Faaliyetlerinde bir canlılık meydana getirir,
- Çalışanlarını aynı amaç ve hedef doğrultusunda faaliyet göstermeye odaklar,
- Birimleri arasında etkin ve verimli bir koordinasyonu sağlar,
- Ortak sorunların en kısa yoldan ve kalıcı olarak çözümüne yardımcı olur,
- Çalışanları arasında motivasyon artar, bilgi ve beceri düzeyi yükselir,
- Verimlilik ve diğer temel rekabet unsurları daha hızlı gelişme gösterir (Kavrakoğlu, 1994:14).

Sürekli gelişme anlayışı aynı zamanda kuruluşun sürekli büyümesine, imkanlarının artmasına, çalışanların hayat standartlarının yükselmesine ve yönetimle çalışanlar arasında daha sağlıklı ilişkiler kurulmasına imkan sağlamaktadır.

Bir kurumda çalışanların tümünün katılımı ile sağlanan “sürekli gelişme” ilkesi, TKY’nin temel felsefesi olan “kaizen”in kurum bünyesinde uygulanmasıdır. Bu anlayışın kurumda hayata geçirilmesi kurum bünyesinde büyük ve köklü değişimleri gerektirmektedir. Ancak bu değişim küçük fakat sürekli bir iyileşme yolculuğundan ibarettir.

En basit işlerden, bütün bir kurumu içine alan hedeflerle yönetim sistemine kadar, ileriye dönük planlama ve uygulama çalışmalarının sürekli gelişim yöntemine göre ele alınması hedeflenmelidir. Hedef belli bir standarda ya da belli bir düzeye ulaşmak değildir. O düzey ne olursa olsun düzenli bir tempoda gelişmeyi sürekli kılmak gerekmektedir. Amaç insan ve makine verimliliğini artırarak her zaman rakiplerden ileri olmaktır.

Her ne kadar sürekli gelişim için kurumda çalışanların tümünün sorumluluğu söz konusu ise de, burada yöneticilerin sorumluluğu esastır. Sürekli gelişimde yönetimin üzerine düşen görevler; politika ve hedefler oluşturmak, politikaların bölümlerarası faaliyetler ile yayılımını ve yürütülmesini organize etmek, kaynak ayırmak, operasyonel faaliyetlerde sürekli gelişim düşüncesi ile hareket etmek, standartlar oluşturmak, bunları geliştirmek, eğitim programları ile eğitimin paydaşlarına sürekli gelişim bilincini aşılama, yetenekleri ve problem çözme araçlarını geliştirmede eğitim çalışanlarına yardımcı olmak hep yönetim kademelerinin sorumluluğu altındadır.

Bu sorumluluk yöneticilerin çalışma zamanlarının % 80'nini geliştirme çalışmalarına ayırmalarını gerekli kılmaktadır. Profesyonel yöneticiliğin olmazsa olmaz şartı yönetimi geliştirmeye zaman ayırmaktır.

Sürekli gelişmenin aracı elbette eğitimidir. Kuruluş, çalışanlarının iş başındaki eğitimini kurumsallaştıracaktır. Günümüzde bir mesleğin ömrünün 3-3,5 yıl olduğu gerçeğini göz önünde bulundurduğumuzda hizmet içi eğitimin önemi kendiliğinden ortaya çıkmaktadır. Çalışanların olduğu kadar yöneticilerin de kendilerini sürekli geliştirme isteğinde olmaları, eğitim faaliyetlerine katılarak yetenek ve tecrübelerini geliştirmeleri gerekir (Dündar, 1996:45.48). Böylece kurumun bütün çalışanlarının kendilerini yenilemeleri, dolayısıyla TKY'de çok önemli bir yeri olan "süreç"lerin de sürekli sorgulanarak daha iyi bir konuma gelmesi sağlanmış olacaktır. Süreçlerin iyileşmesi doğal olarak mal ve hizmet üretiminde kuruluşa rekabet üstünlüğü sağlayacaktır.

c. Stratejik Planlama

TKY'nin öne çıkan unsurlarından birisi de stratejik planlamadır. Stratejik planlama, bir kurum için bulunulan konumdan görülen ufku içine alan bir planlama süreci olduğu halde uzun vadeli bir plan değildir. Bu plan, organizasyonun gelişim hedeflerine ulaşması için izlenecek hareket yönüne bir açıklık kazandırır. Stratejik planlama ayrıca, organizasyonunun zayıf yönlerini saptayarak bunların giderilmesine, güçlü olduğu yönlerinin, fırsatların ve tehditlerinin değerlendirilmesine olanak verir.

Stratejik planlamanın getirdikleri

Stratejik planlama ile;

- Kurumun mevcut durumunun bir fotoğrafı çekilmiş olur,
- Kurumun vizyonu, hem içte hem dışta geniş bir kitle tarafından paylaşılıp kabul görür,

- Kurumun misyonu açıklık kazanır,
- Hizmet verilen hedef kitlenin özellikleri belirlenir,
- Kurumun yapısındaki güçlü ve zayıf yönler açığa çıkar,
- Kurumun iç kaynakları saptanır,
- Değişen koşullara bağlı olarak ortaya çıkacak fırsatlar önceden dikkate alındığı için, bu durum en iyi şekilde değerlendirilir,
- Planlamaya hem içerden hem dışarıdan katılım sağlanacağı için, planlanan çalışmaların kabul görmesi ve uygulamadaki başarısı artar,
- Gelecekte meydana çıkacak olası gelişimlere uygun stratejiler geliştirilebilir,
- Yapılan çalışmalar sürekli olarak değerlendirilip sonuçları geleceğe yönelik çalışmalarda dikkate alınacağı için gelişimin sürekliliği sağlanır.

Stratejik plan

Stratejik Plan, okul/kurumun gelişim hedeflerini belirleyen, bu hedeflere ulaşmada izlenecek yol/yöntemleri ortaya koyan ve okul/kuruma vizyon kazandıran bir plandır. Stratejik planlama ile okul/kurum “gelecekte ne yapacağını” belirlemiş olacaktır. Bu özellikleri ile stratejik plan, yapılacak çalışmalara yön verecek ve önceliklerin saptanmasına yardımcı olacaktır. Stratejik planı operasyonel planlamadan ayıran temel özellik gelecekle ilgili olmasıdır. Operasyonel planlama, şu anki veya yakın gelecekte okul/kurumun “neyi, neden, nasıl, ne zaman, nerede ve kiminle” yapacağını kapsar.

Stratejik plan hazırlama süreci

Okul/kurumun stratejik planını hazırlamak bir süreçtir. Stratejik plan bir okul/kurum için neredeyiz? Nereye ulaşmak istiyoruz? Ulaşmak istediğimiz noktaya nasıl gideriz? Ve başarımızı nasıl ölçeriz? Şeklinde ifade edilecek dört temel soruya cevap arama sürecidir. Bu sürecin iyi planlanması ve bir stratejik planın alt yapısını oluşturan çalışmaların yapılması gereklidir. Bu plan hazırlama sürecine liderlik edilmesi, ilk önce yapılacak iş olarak

düşünülebilir. Stratejik plan hazırlama sürecindeki diğer işlemleri şu şekilde sıralamak mümkündür:

Çevre analizi

Çevre analiz süreci, okulun/kurumun güçlü ve zayıf yönleri ile fırsatlardan yararlanma durumu ve aldığı risklerin değerlendirilmesini kapsar. Bütüncül bir yaklaşımla bakılacak olursa çevre analizi, örgütü etkileyen örgüt içi ve dışı faktörlerin, problemlerin, potansiyellerin, eğilimlerin ve beklentilerin genel bir değerlendirilmesidir.

Değerler ve İlkeler

Değerler, vizyona temel oluşturan ve okulu/kurumu misyonu çerçevesinde, diğer okullardan/kurumlardan ayırt edici özelliklerini ortaya koyan, yol gösterici olarak işlev gören ifadelerdir. Ayrıca okulun/kurumun değerleri; açık ve özlü biçimde ifade edilmeli, anlamlı, sürekli, ulaşılabilir olmalı ve sayısal olmaktan çok niteliksel ifadeleri içermelidir.

Okulun/kurumun değerleri; okul toplumunun üyelerini kendi düzeni, ilkeleri ve gelişimine uygun davranışlara yönlendiren araçlardır. Aynı zamanda değerler; bir organizasyonda çalışanların, kendilerini adadıkları amaçlarına ulaşmalarını sağlayacak duygularını hareketlendirir. Bununla birlikte değerler ve ilkeler; organizasyonun bütününde kabul gören ve reddedilen davranış ve tutumları ifade eder.

Okul/kurum değer ve ilkelerin belirlenmesinde:

- Temel inançlarımız nedir?
- Ahlaki kurallarımız nedir?
- Davranış kurallarımız nedir?
- Özen gösterdiğimiz amaçlar nedir?
- İdeallerimiz nedir?

- Aldığımız kararların doğru veya yanlış olduğuna nasıl karar veririz?
- Yaptığımız davranışların doğru veya yanlış olduğuna nasıl karar veririz?
- Hangi kriterleri esas alırız? sorularının cevapları aranmalıdır.

Değer ve İkelere;

- Dürüstlük,
- Yansızlık ve güven,
- Sevgi ve hoşgörü,
- Önerilere açık olmak,
- İletişime açık olmak ...gibi tutum ve davranışlar örnek olarak verilebilir.

Örnek Değer İfadeleri

Okulun Değerleri

- Atatürk ilke ve inkılaplarını esas alırız.
- Öğrencilerimizin geleceğinin bizim geleceğimiz olduğuna inanırız.
- Okulumuzda her öğrencinin gelişmesi için ortam hazırlarız.
- Başarının takım çalışmasıyla yakalanacağına inanırız.
- Değişimin ve sürekli gelişmenin önemine inanırız.
- Öğrenci, veli ve toplum beklentilerine odaklı çalışırız.
- Ortak akli kullanarak kararlar alırız.
- Fırsat eşitliğini okulda yaşatırız.
- Eğitimde kaliteyi ön planda tutarız.

Misyon

Misyon, bir kurumun varoluş amacını yansıtan ve bunu açıklayan ifadelerdir. Bunu misyon üçgeniyle ifade edecek olursak: Biz şu anda ne

yapıyoruz? Neden yapıyoruz? Nasıl yapıyoruz ve niçin yapıyoruz? Sorularının cevabı misyonu ortaya koyar. Misyon, aynı zamanda “niçin varız?” Neye inanıyoruz? sorularının da cevabıdır. Böylece belirlenen misyon süreçlerin yönetilmesini kolaylaştırır ki bunlar ilkelerin pratiğe dönüştürülmesidir.

Bu anlamda okul/kurum misyonunun belirlenmesinde:

- Bu gün ne durumdayız?
- Ne yapmaktayız?
- Görevimiz nedir?
- Kim için yapmaktayız?
- Nasıl ve neden yapmaktayız?
- Neden varız?
- Asli yeterlilik alanımız nedir?
- Okul/kurumu başka kurumlardan ayıran özellikler nelerdir?
- Okul/kurumumuzun ayırt edici özelliklerini ne belirlemektedir?
- Gelecek için arzularımız nedir?
- Okul/kurumun amacına ulaşması nasıl sağlanacaktır?

sorularının cevabı aranmalıdır.

Misyon;

- a) Okulun/kurumun görevini, ilişki içinde bulunduğu çevrelere tanıtır.
- b) Okula/kuruma yön ve amaç belirlemede ışık tutar.
- c) Okulun/kurumun politika ve stratejisinin belirlemede esas alınır.
- d) Okul/ kurum kültürünü oluşturmaya ve geliştirmeye yardım eder.
- e) Okulun/kurumun hizmet alanlarını belirler.
- f) Okulun/kurumun çalışanlarını motive eder.

g) Okulun/kurumun süreçlerinin belirlenmesi ve geliştirilmesini sağlar.

Belirlenen ve açıklanan misyon, okul/kurumun yaptığı planlarda ve karar verme süreçlerinde temel unsur olur. Okul/kurum misyon ifadesini oluştururken mevzuatla kendine verilen görevleri ve değişen çevre faktörlerini göz önünde bulundurur.

Örnek Okul Misyon İfadeleri

Okulumuz için belirlenmiş olan eğitim-öğretim programını çevre faktörlerini de dikkate alarak etkili ve verimli bir şekilde uygulamak, öğrencilerin kabiliyetlerine ve ihtiyaçlarına uygun bir eğitim hizmetini sunmak, onların sosyal, kültürel ve ekonomik ihtiyaçlarını karşılayacak yeteneklerini geliştirmelerine ortam hazırlamak ve okulda öğrenmenin kalitesini artırmak temel işlevimizdir.

Kurum Misyon İfadesi

Millî Eğitim Bakanlığı merkez ve taşra örgütü yönetiminde etkinlik ve verimliliği sağlamak, kaliteyi artırmak için yöneticilere yönelik inceleme, araştırma, danışmanlık ve eğitim hizmeti vererek yönetimi sürekli değerlendirmek ve geliştirme faaliyetlerini sürekli kılmaktır.

Vizyon

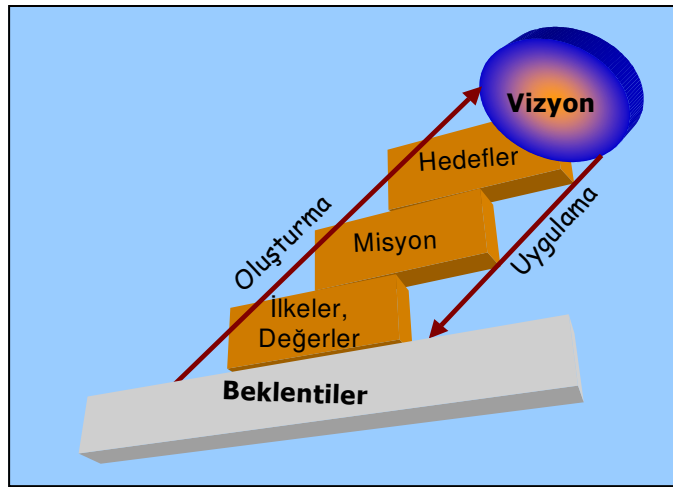
Vizyon gelecekle ilgilidir. Vizyon, bu günden geleceğe köprü oluşturma, okul/kurum çalışanlarının ve toplumun geleceğe yönelik beklenti ve özelemlerinin bir ifadesidir. Okul/kurumun gelecekte bu günden daha iyi olmasını hedefleyen, gerçekçi ve erişilebilecek bir yol göstermedir. Bir okulun/kurumun vizyonu, onun varlık nedeni ve yaşama amacı gibi konulardaki temel kabullenmelerinin çizdiği bir ufuktur.

Okul/kurum vizyonunun belirlenmesinde;

- İsteklerimiz ve ideal geleceğimiz nedir?

- Başarmak istediklerimiz nedir?
- Bırakmak istediğimiz miras nedir?
- Toplum tarafından nasıl bilinmek istiyoruz?
- Okulumuzun/kurumumuzun gelecekte yeri nasıl olmalıdır?

Sorularının cevabı aranmalıdır. Bu bağlamda vizyon kavramı ile diğer kavramlar arasındaki ilişki şekil 2'de gösterilmiştir. (Babacan, 2002 Seminer Notları)



Şekil 2: Vizyon ve İlgili Kavramlar Arasındaki İlişki

Okul/kurum, vizyonunu oluşturma sürecinde (okul/kurumun, çalışanların, öğrencilerin, çevrenin, toplumun) beklentilerini, ilke ve değerlerini, misyon ve hedeflerini esas alan bir çalışma yapmalı, vizyonunu gerçekleştirme aşamasına girdiği uygulama sürecinde de bunların ne kadar başarılı olduğu sorgulanmalıdır.

Vizyon sahip olduğumuz değerlere bağlı olarak değişir. Bundan dolayı değerlere bağlı olmayan bir vizyondan söz edilemez. Okul/kurumların vizyonlarını belirlemeleri, orta ve uzun vadeli hedeflerini netleştirmeleri açısından önem taşır.

Aynı zamanda vizyon;

- Mevcut durumu sorun olarak görmek demektir.
- Gelecekte ulaşılmak istenen hedeflerin gerçeğe uygun düşlerini kurabilmektir.

- Yaratıcı bir gerilim yaşamaktır.
- Kendi geleceğini yaratmaktır.
- Vizyon arayışı, insanın yaşamına anlam verme mücadelesidir.
- Soyuttan somut bir gelecek görüntüsüdür.

Bir vizyonun üç önemli fonksiyonu vardır:

• *İlhâm verme*: Vizyonun temel fonksiyonu; okul/kurum mensuplarına ilhâm vermek, heyecanlandırmak ve motive etmektir. Bunu sağlayabilmek için okul/kurum paydaşlarının vizyon geliştirme sürecine katkısı gerekir.

• *Karar zinciri oluşturma*: Karar alma süreçlerinde vizyonun etkisi vardır. Vizyon okul/kurumdaki herkese nasıl karar verileceği ve ne yapılacağı konularında yol gösterir.

• *Takım Düzeni oluşturma*: Vizyonun üçüncü fonksiyonu; okul/kurumdaki herkesi ortak bir noktada birleştirmek ve takım ruhu oluşturarak gelişmeyi çabuklaştırmaktır. Ortak hedefe ulaşmak için yapılan takım çalışması, vizyona ulaşmada etkili bir araçtır.

Vizyon geliştirme süreci

“Vizyon belirlemede esas olan, okul/kurum paydaşlarının görüşlerini yansıtmak, bir noktada uzlaştırmaktır. Vizyon oluşturmak, aşağıdaki adımlar izlenerek gerçekleştirilebilir.

Bireysel fikir taslakları : Düşünme ve fikir arama zorluğunu yaşamadan vizyon geliştirilemez.

Varolan potansiyeli kullanma: Bu, çalışanların kendi potansiyelini kullanmaya başlamasıdır. İnsan her zaman kendi içinde tam olarak açıklayamadığı, hatta net bir biçimde algılayamadığı bir şeyler taşımaktadır. Vizyon geliştirme bu fantezilerin düş kurma yoluyla gün ışığına çıkarılmasıdır.

Grup içinde fikir alışverişi : İnsanların bilinç altlarındaki düşüncelerinin ortaya çıkması, diğer bir deyişle gönüllerindeki aslanı resimlemeleri ve diğerlerinin de bunları görmelerinin sağlanması gerçekleşir.

Uzlaşma : Bireysel vizyonlar grup vizyonuna dönüştüğünde okulun/kurumun yapılanmasında etkili olabilecektir. Ortak vizyon oluşturma basamağında bireysel vizyonlar genel bir anlam kazanır.

Duyu kaybına denge olarak vizyon: Vizyonun, insanlardaki duyarlılığı geliştirdiği bilinmektedir. Paylaşılan bir vizyon, örgüt mensuplarına ideal aşılması, hedefleri ortaya koyması, çalışanların çağa.çevreye ve işlerine olan duyarlılıklarını geliştirmesi bakımından önemlidir.

Vizyon ve yapılanma: Bu basamak ise bir tür stratejik planlama basamağıdır. Burada ortaya çıkan görüşlerin, çizilen tabloların doğurduğu yeni yapılanma teşhisleri, gelişme ve yönlendirme olanakları üzerinde durulur“ (Özden, 2000: 47-49).

Gerçekleştirilen adımlarla vizyon ifadesinde uzlaşmanın ardından,

- Vizyona ulaşmak için ana hedeflerin belirlenmesi;
- Hedeflerin gerçekleştirilmesi için stratejilerin (yol, yöntem, tekniklerin) ortaya konması,

•Misyona ulaşılmasıyla ilgili ana noktaların açıklanması şeklinde stratejik planlamanın gerçekleştirilmesi sağlanmalıdır. Ayrıca, vizyona ulaşmak için stratejik planlar belirlenmeli, ancak vizyonun hala gelecekte ulaşılması gereken bir yer olarak kalmasına özen gösterilmelidir.

Örnek Okul Vizyon İfadeleri

Türkiye’yi çağdaş uygarlık düzeyinin üzerine çıkaracak eğitim ve öğretim etkinliğinin bir parçası olarak hizmetin yürütüldüğü çevrede eğitim, bilim ve kültür merkezi olmak

Kurum Vizyon İfadesi (MEB Personel Gn. Md.. YÖDGED)

“Ülkemizin dünya lideri olmasına katkıda bulunan, Türkiye’de eğitim görmeyi herkes için ayrıcalığa dönüştüren, mutlu bireyler yetiştiren bir eğitim sisteminin oluşumuna yardımcı olacak bir yönetim anlayışını eğitim kurumlarına taşıyan örnek ve önder bir birim olmak.”

Hedefler

“Hedefler okul/kurumun kısa, orta ve uzun dönemdeki yönelimini ve başarmak istediklerini belirlemektedir. Örgütler, değerlerle anlayış ve kavrayışlarını; misyonu ile bağlılıklarını; hedeflerle bağlılığın yönünü ortaya koymaktadırlar. Dolayısıyla hedefler misyon ve değerlerden doğmaktadır.

Ayrıca hedefler, okul/kurumu vizyonuna taşıyacak somut, ölçülebilir, rakamlarla ifade edilebilen adımlardır. Okul/kurum bu adımları attıkça vizyonuna ulaşacaktır.

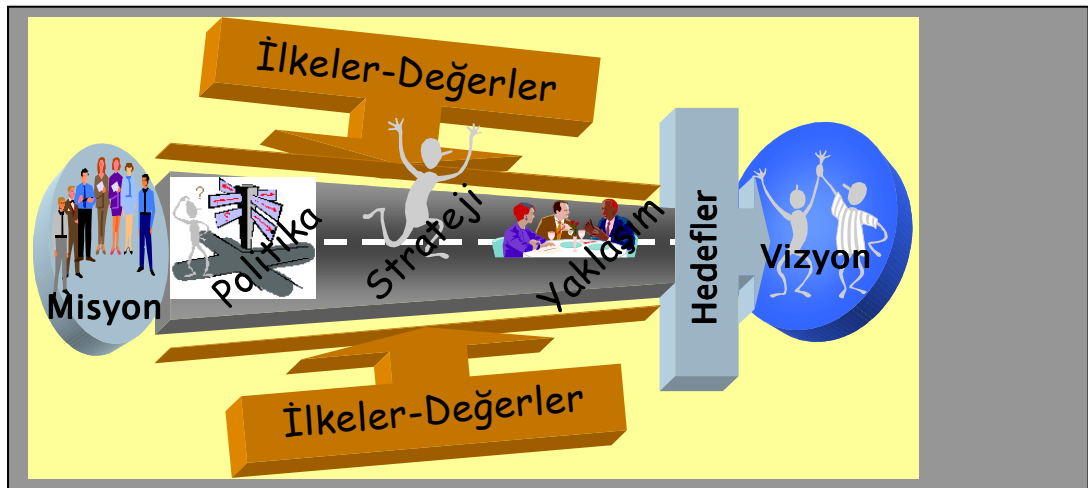
Hedef Örnekleri;

- 2005-2006 eğitim-öğretim yılında üniversiteye giren öğrenci sayısını bir önceki yıla göre % 15 artırmak
- 2005-2006 eğitim-öğretim yılında sınıfta kalma oranını % 10 azaltmak
- 2005-2006 eğitim-öğretim yılında çalışanlardan gelen öneri sayısını % 25 artırmak vb.” (MEB Taşra Teşkilatı TKY Uygulama Projesi Kılavuzu)

Politikalar

Politika, misyondan kaynaklanan ilke ve değerlerin çizdiği sınırlılıktaki hedeflere ve sonucunda da vizyona ulaşmak için belirlenen yol olarak ifade edilebilmektedir. Politika yol gösteren, ne yapılması gerektiğini ortaya

koyan ve çalışanları yönlendiren ifadelerdir. Politikalar, davranışlara ve etkinliklere yön vermek amacıyla oluşturulmakta ve çalışanların amaç ve yönlerini tayin etmelerini kolaylaştırmaktadır. Politika, "Stratejik Amaç" olarak da adlandırılabilir.



Şekil 3: Stratejik Planın Önemli Kavramları Arasındaki İlişki (Babacan, 2002 seminer notları)

Okul/kurumu hedeflerine ve vizyonuna taşıyacak yolu politikalar, bu yolun sınırlarını ilke ve değerler, yol boyunca atılacak her bir adımı stratejiler ifade ederken, stratejiler çerçevesinde yapılacak her bir faaliyeti de yaklaşımlar olarak görmek gerekir.

Politika İle İlgili Örnekler:

- Eğitim-öğretim politikası
- Hizmet politikası
- İşbirliklerini artırma politikası
- Çevrede tanınma politikası
- İyi uygulamaları paylaşma politikası
- Veli memnuniyetini ve okula katkısını artırma politikası
- Zararlı alışkanlıklarla mücadele politikası

- Sosyal etkinleri artırma politikası
- Çalışanlar arasında yardımlaşma ve dayanışma politikası
- İletişimde açıklık ve şeffaflık politikası
- Bilgi paylaşım politikası
- Katılımcılığı özendirme politikası vb.

Stratejiler

• Strateji, okulun/kurumun hedeflerine ulaşması için atacağı adımlardır. Stratejiler, hedeflere ulaşmak için okulun/kurumun seçtiği usul/yöntemlerdir. Stratejiler, hedeflerin nasıl elde edileceğini gösteren, ayrılacak kaynakların miktarını ve çeşitlerini belirten ifadeleri içerir. Her hedef için birden fazla strateji belirleneceği gibi, tek bir strateji de birden fazla hedefin başarısını sağlayabilir (MEB Taşra Teşkilatı TKY Uygulama Projesi Kılavuzu).

Stratejilerde aşağıdaki soruların cevapları aranmalıdır:

- Uzun dönemdeki hedeflerimize nasıl ulaşacağız?
- Bu hedefleri nasıl gerçekleştireceğiz?
- Arzu edilen seviyeye ulaşmak için varolan kaynaklarımızı nasıl kullanacağız?

POLİTİKA: Eğitim ve iletişim yoluyla verimliliği ve fırsatları artırma.

Strateji: 1. Katılım ve verimliliği geliştir.

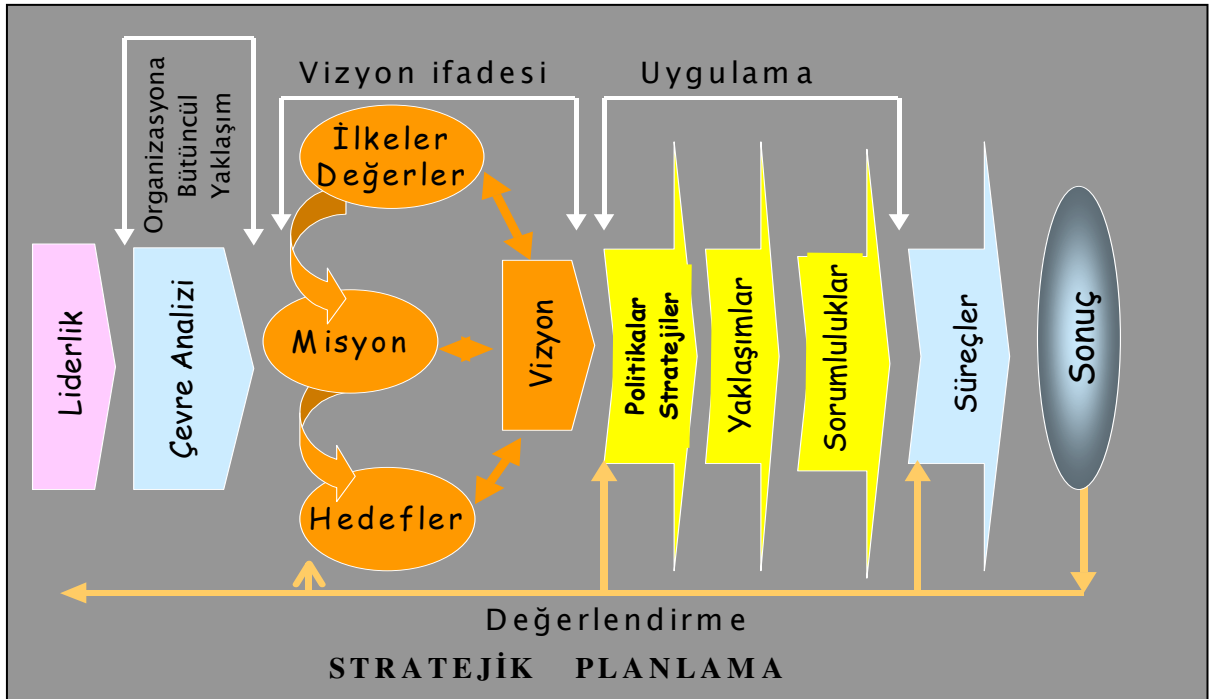
Strateji: 2. Fırsatları artırmak için eğitim imkânı sağla.

Strateji: 3. İletişimi geliştir ve sadakati güçlendir.

Stratejik Planın Uygulanması

Stratejik planın uygulanması bir bakıma stratejilerin uygulanarak sonuçlar alınması sürecini kapsayan faaliyetleri içerir. Planın uygulanmasında sorumlulukların belirlenmesi, okul/kurum içinde bölümlerin/birimlerin çalışma planlarının yapılması ve çalışma planlarının

uygulanması işlevleri gerekmektedir. Bu süreçte çalışanların bireysel çalışma planlarını da yapmaları uygulamalardaki verimi artıracaktır. Stratejik planın uygulanması sürecini aşağıdaki şekilde açık olarak görmek ve izlemek mümkündür.



Şekil 4: Stratejik Planın Uygulama İşlem Basamakları (Babacan, 2002: Seminer notları)

Stratejik planın hazırlanması ve uygulanmasının birçok faaliyeti içerdiği görülmektedir.

Stratejik planlamanın ve stratejik yönetimin çok yönlü bir bakış açısı gerektirdiği de bilinmektedir. Okul/kurum liderlerinin bu süreci iyi yönetmeleri gerekmektedir. Stratejik planın uygulanmasındaki başarı ve başarısızlıkta yönetimin liderliği önemli bir etken olacaktır. Bütüncül bir yaklaşımla stratejik plan hazırlama ve uygulamalarında nelerin önemli ve etkili olduğu aşağıda görülmektedir.



Şekil 5: Stratejik Planın Hazırlanma Ve Uygulanma Süreci (Babacan, 2002: Seminer notları)

Stratejik plan, gerek hazırlık gerekse uygulama aşamalarında okul/kuruma yeni bir çalışma kültürü kazandırır. Bu çalışma kültürü, okul/kurumu hedeflerini gerçekleştirme yolunda emsal kurum/kuruluşlardan daha avantajlı duruma getirir. Aynı zamanda stratejik planın uygulama sonuçları, okul/kurum performansının belirlenmesi ve bilinmesinde önemli bir

veri tabanı oluşturur. Bu sonuçlarla hedeflere ulaşıp ulaşılmadığı test edilebileceği gibi, bir sonraki planlama sürecine de katkı sağlayacaktır

d. Tam Katılım

“İnsanların önlerini açın, onlar nasıl yapacaklarını bilirler.” Deming

Katılımla birlikte işbirliğine dayalı yönetim anlayışı, 1970’li yıllardan itibaren yaygınlaşmaya başlamıştır. Bu durum örgütlerde TKY gibi yeni yönetim modellerinin uygulanmaya başlanmasına yol açmıştır. Bu yaklaşımla çalışanların bilgilendirilmesi ve kararlara katılması sağlanmış ve verimlilik ile birlikte üretimde kalite yakalanmaya çalışılmıştır.

“Toplam Kalite Yönetiminin **amacı** müşteri isteklerinin karşılanması, **yöntemi** yapılan bütün işlerin sürekli olarak iyileştirilmesi, **öznesi** ise başta üst yönetim olmak üzere bütün çalışanlardır.

Toplam Kalite Yönetiminin öznesi olan çalışanların yönetime katılımı; yönetimin klasik fonksiyonları olan hedeflerin belirlenmesine, işlerin planlanmasına, uygulanmasına, denetlenmesine, standartlaştırılmasına ve nihayet standartların da geliştirilmesine katkıları oranında sağlanmış olmaktadır.

Çalışanların tam katılımı üst yönetimin yaklaşımıyla doğrudan ilgilidir. Üst yönetimle birlikte kurumda görevli ilk amirlerin de çalışanlara rehberlik etmeleri, iletişimi güçlendirip, yüksek moral sağlamaları, grup çalışmalarını ve

öneri sistemini desteklemeleri ve en önemlisi takım bilincinin oluşmasını ve paylaşımı sağlamaları büyük önem taşımaktadır.

TKY anlayışında yöneticiler antrenör görevini ifa ederken, diğer bütün çalışanlar oyuncu konumundadırlar. Dolayısıyla çalışanlar işlerini devamlı iyileştirmek suretiyle kuruluşlarının ortaya koyduğu mal ve hizmetin kalitesini, hız, maliyet ve verimliliğini artırmış olurlar. Bu katkı klasik anlamda sadece fiziki bir katkı olmayıp aynı zamanda fikri bir katkıyı da ifade etmektedir. Bu manada çağdaş yönetim yaklaşımları, kuruluşların gelişimi konusunda her türlü öneri ve tavsiyeyi (kimden gelirse gelsin) değerlendirmekte ve teklif sistemini yaygınlaştırarak, elde edecekleri sinerji ile rekabette öne geçmeyi hedeflemektedirler.

W.Churcill “Her insanın gönlünde bir hazine saklıdır, önemli olan o hazineyi bulup çıkarmaktır” der. Bu gizli hazineyi ortaya çıkaracak olan sistem ise, teklif ve öneri sistemi de diyebileceğimiz Toplam Kalite Yönetimindeki katılımcılığı hayata geçirmekle mümkündür. Çalışma ortamında insanların önerilerini değerlendirecek bir sistemi kurmak ve öneri geliştirmeyi teşvik edecek tedbirleri almak, araştırma ve geliştirme anlayışını bütün çalışanlar sathına yaymak olarak değerlendirilmelidir. Dolayısıyla başarı için sınırlı sayıda insanın veya kadronun düşünmesi yerine, teşkilatta çalışan bütün personelin amaca ulaşma noktasında fikir üreterek ortak kafanın sinerjisinden istifade etmenin avantajı yakalanmalıdır.

Bir kurumda tam katılım, çalışanlar açısından bir ihtiyaç olarak algılanmalıdır. Maslow’un ihtiyaçlar listesinde önemli bir yer tutan, insanın başarma, başka insanlar tarafından beğenilme, takdir edilme ve toplumda önemsenen bir konuma sahip olma ihtiyacı, tam katılımın oluşmasında ve gelişmesinde çok önemli etkenler olarak karşımıza çıkmaktadır.

Mal veya hizmet üreten bir kuruluştaki tam katılımın olabilmesi, hiyerarşik yapının azaltılması, basılaşması, yatay ve çapraz iletişimin her kademedeki kolayca kurulabileceği ortamın sağlanması ile mümkündür. Aynı zamanda kuruluşun en üst yöneticisi ile en alt çalışanın amaç birliği yapmış olmaları ve aynı hedeflere koşmaları Toplam Kalite felsefesinin temel ilkeleri arasındadır.

Tam katılım için sorumluluk paylaşımı esastır. Tam katılım her ne kadar üst amirin oluşturacağı ortam ile ilgili olduğu kadar astların da bu konuda gönüllülüğü büyük önem arz etmektedir. Tam katılım, yönetimden ve yönetilenlerden “ben bu kuruma nasıl katkıda bulunabilirim, bu kurumu nasıl geliştirebilirim?” sorusunu sormasını bekler.

“Bilgi güç, güç de bilgidir.” Bilgi, toplumun yapısını da değiştiriyor. Katı ve merkeziyetçi yapı, bilginin ve iletişimin gücü önünde çatırdarken, ancak esnek, demokratik, katılımcı kurumlar ve toplumlar bilgiye egemen olabilirler” (Kozlu,1995 : 7).

e. Kurum Kültürü

Herhangi bir örgüt konumundan başka bir konuma geçmek istiyorsa, eğitim sistemi, yönetim tarzı, sosyal yapısı ve kullandığı araç ve yöntemler bundan etkilenecek ve bir değişime uğrayacaktır. Bu değişim, kurumun geçerli olan ilkeler, değerler ve ortak amaçlar manzumesini de etkileyecektir. Görülen ve görülmeyen bu kurallar manzumesi kurumun kültürünü oluşturur.

Kurumun kültürü her şeyden önce vizyon sahibi yöneticilerin çalışanlarla birlikte belirledikleri amaç ve hedefler ile görev ve sorumlulukların çok iyi belirlendiği (iş tanımları) çalışma prensipleri çerçevesinde oluşmaktadır. Bu anlamda kurum kültürü, bir kurumda çalışanların davranışlarını yönlendiren normlar, tutum ve davranışlar, değerler, inançlar

ve alışkanlıklar sistemi olarak tanımlanmaktadır (Dinçer, 1991: 234). Kurum kültürü bir dizi sembol, tören ve mitem oluşur. Böyle oluşan kurum kültürü kurumda çalışan herkesin yaşam biçimi haline dönüşmektedir. Toplam Kalite Yönetiminde bu kültür kalite ile zenginleşerek iş yerinde sürekli teneffüs edilen yeni bir hava oluşturur.

Toplam Kalite Yönetimi anlayışı ile oluşan bu farklı kurum kültürü çalışanlar için kalite kültürü anlamına gelmektedir. Bu kalite kültüründe başarıyı birlikte yakalama ve bunun verdiği onur ve gururu birlikte paylaşma vardır. Kurum çalışanlarının tümünün, üretilen mal ve hizmetin kalitesinin artırılmasına katılımı esastır. Elbette kalite, tasarım sürecinden üretim sürecine ve tüketici tarafından kullanıldığı sürece de verilen servisin kalitesine kadar olan bütün süreçleri kapsamaktadır. İşte bu da yeni bir kurum kültürü demektir.

Diğer taraftan Toplam Kalite Yönetiminde kurum kültürü açıklık, hesap verebilirlik, iletişim ve motivasyon gibi kavramların da daha bir anlamlı olarak yaşanmasını sağlayan ortamı hazırlar. Birlikte çalışmanın en önemli şartlarından birisi çalışanların birbirlerine açık olması, karşılıklı iletişimin sağlanması ve hesap verebilir olmasıdır. Sağlıklı iletişim kuruldukça öğrenme ve karşılıklı anlaşma başlar. Bütün bunların sonunda başarıyı doğrudan etkileyecek olan güven unsuru ortaya çıkmış olur.

TKY'de kurum yöneticileri, kendilerini çalışanlardan izole eden odalarından çıkıyor, yönetilenlerle aynı amaç etrafında birleşiyor ve onlara daha yakın olduklarını hissettirerek motivasyonlarını sağlıyorlar. Böylece çalışanları motive etme, yönlendirme, bilgi ve beceri düzeylerini yükseltici eğitim imkan ve fırsatı verme ve iş zenginleştirme ortamı oluşuyor. Kurum kültürü ile sağlanan bu ortamda toplantılar, kurum gazeteleri, duvar panoları vb araçlarla çalışanlar sürekli bilgilendiriliyor. Kısaca değişik eğitim yöntem

ve vasıtaları kullanılarak çalışanların bilgi ve becerileri yükseltilmekte ve yeni bir kalite kültürü oluşturulmaktadır.

Diğer taraftan Toplam Kalite Yönetiminde kurum kültürü açıklık, hesap verebilirlik, iletişim ve motivasyon gibi kavramların da daha bir anlamlı olarak yaşanmasını sağlayan ortamı hazırlar. Birlikte çalışmanın en önemli şartlarından birisi çalışanların birbirlerine açık olması, karşılıklı iletişimin sağlanması ve hesap verebilir olmasıdır. Sağlıklı iletişim kuruldukça öğrenme ve karşılıklı anlaşma başlar. Bütün bunların sonunda başarıyı doğrudan etkileyecek olan güven unsuru ortaya çıkmış olur.

TKY'de kurum yöneticileri, kendilerini çalışanlardan izole eden odalarından çıkıyor, yönetilenlerle aynı amaç etrafında birleşiyor ve onlara daha yakın olduklarını hissettirerek motivasyonlarını sağlıyorlar. Böylece çalışanları motive etme, yönlendirme, bilgi ve beceri düzeylerini yükseltici eğitim imkan ve fırsatı verme ve iş zenginleştirme ortamı oluşuyor. Kurum kültürü ile sağlanan bu ortamda toplantılar, kurum gazeteleri, duvar panoları vb araçlarla çalışanlar sürekli bilgilendiriliyor. Kısaca değişik eğitim yöntem ve vasıtaları kullanılarak çalışanların

Ayrıca kurum çalışanlarının iyi ve kötü günlerini birbirleri ile paylaşımları da ayrı bir motivasyon unsuru olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bu kurum kültürü ile bir kurumda çalışanlar işyerlerine ayrı bir kimlik kazandırmış olmaktadır. Bu kimlik, çalışanların o işyerine bağlılıklarını ve bir aidiyet duygusu ile kuruma sahip çıkmalarını sağlamaktadır. Kurum çalışanları artık o işyerinde çalışmanın toplum içinde kendilerine sağladığı avantaj ve statüyü göz önünde bulundurarak, kurumlarının başarısı için hep birlikte çalışmanın heyecanını yüreklerinde hissetmektedirler. Bu motivasyonu sağlayan kurum kültürü sürekli öğrenen bir organizasyon olma anlayışını da birlikte getirmektedir.

f. Önce İnsan Anlayışı ve Birey Kalitesi

“Her insanın içinde bir hazine saklıdır, hüner onu keşfedebilmektir.” diyen İngiliz başbakanlarından Churchill, insanın önemine ve yöneticinin hünerine işaret etmiştir.

Her kurum ve kuruluş insanı merkeze koymak ve onun etrafında gelişimi sağlamak durumundadır. İnsanı dışlayan hiç bir kurum başarılı olamaz. Bu sebeple kurumların önce çalışanlarını tatmin etmeleri gerekir. Kaliteyi sağlamak nihai anlamda müşteriyi ve çalışanı tatmin etmekten geçer. Çalışanın tatmininde de insan kaynakları yönetimi büyük önem kazanmaktadır. Sadece süreçlere odaklanma ve ürün ve yöntemin niteliğine etki edebilecek unsurlarla ilgili normlar, prosedürler ve teknikler geliştirme, Toplam Kalite Yönetiminin gerçekleşmesini sağlamaz. Bu anlayışla yönetime yaklaşmak gelişimi sürekli kılmaz. Gelişimin sürekli olması, kalitenin yakalanması ancak kurum içinde “birey kalitesi”nin geliştirilmesi ile mümkündür. Çünkü kurumlar bireylerin öğrenmesinden hareketle öğrenen kurum ve öğrenen örgüt konumuna gelirler.

Toplam Kalite Yönetiminin en önemli ilkelerinden birisi bir işi “ilk seferinde doğru yap” ve “hata ortaya çıkmadan önlem al” dır. İş ilk seferinde doğru yapacak ve hata ortaya çıkmadan önlem alacak olan ise kurumda çalışan kaliteli insan unsurudur. Kaliteli insan her şeyden önce “sürekli problem çözme yollarını arayan, ilgilerini ve amaçlarını gerçekleştirmede bencil olmayan ve adil davranan, insan ilişkilerinde demokratik ve özerk, sosyo kültürel konularda esnek ve bütünleyici özellikleri ağır basan bir insandır”(APEİD/UNESCO 1986: 4). Dolayısıyla TKY’yi başarı ile uygulamanın temelinde; çalışanları motive etme, yönlendirme, bilgi ve beceri düzeylerini yükseltici eğitimler verme, iş zenginleştirme gibi insan faktörünü sürekli geliştiren sistemler yatmaktadır. Bireyin kalitesinin yükseltilmesi ve gelişiminin sağlanması, doğal olarak kurumun gelişimini de sağlayacak, bu

da kurumun etkililiğini ve verimliliğini yükselterek kaliteli mal ve hizmet üretimini getirecektir.

Toplam Kalite Yönetimi anlayışı ile yönetilen kurum ve kuruluşlarda, öğrenmeyi öğrenmiş ve öğrenmeye istekli çalışanlar ve ekipler üretimde yerini alırken, öğrenen birey ve öğrenen organizasyonun da gerçekleşmesini sağlamış olmaktadır. Bu durum bir inancın, bir güvenin ve bir gücün ifadesi anlamına gelmektedir. Çünkü bilgi ile donatılan insan bir güçtür. Toplam Kalite Yönetimi anlayışı ile sağlanan, öğrenen birey ve öğrenen organizasyon, çalışanlar için işlerinin ve geleceklerinin bir teminatı olarak algılanmalıdır.

Peter F.Drucker “Post.Capitalist Society” isimli kitabında eğitimli insanın günümüzdeki konumunu şöyle tarif etmektedir. “Yönelmekte olduğumuz bilgi toplumunda birey merkezdedir. Bilgi, para gibi kişilik dışı değildir. Bilgi her zaman bir kişide vücut bulur, bir kişi tarafından yaratılır, çoğaltılır ve geliştirilir, uygulanır, bir kişi tarafından düşünülür bir kişi tarafından taşınır ve aktarılır, bir kişi tarafından iyiye ya da kötüye kullanılır. Bu sebeple bilgi toplumuna geçiş insanı merkeze getirir.” (Drucker 1994 : 46)

Değişim ve gelişim bilgide, onun içeriğinde anlamındadır. Bilgiyi tasarlayan, üreten ve kullanan insan; daha doğrusu eğitimli insan olacağına göre değişimin merkezinde de yukarıda da belirtildiği gibi eğitimli insan yer almaktadır.

g. Süreç Performansını Geliştirme ve Süreç Yönetimi

TKY'nin, makine ve teknolojik yenilikler ile sağlanan performans geliştirmelerine ek olarak kuruluşta bulunan herkesin süreç geliştirme faaliyetlerine etkin olarak katılımını öngördüğü yukarıda belirtilmişti. TKY'nin temel felsefesi olan sürekli geliştirme yaklaşımı “Süreç Performansını Geliştirme ve Süreç Yönetimi”nin özünü oluşturmaktadır.

Bugün kalite, maliyet ve hız kuruluşların ulusal ve uluslararası alanda rekabet etmelerini belirleyen unsurlardır. Bu durum doğal olarak kurumları hızlı değişime ve sürekli süreçlerini geliştirmeye zorlamaktadır.

Süreç performansını geliştirmede temel amaç, işlem basamaklarının azaltılarak, üretimde hızlılığı sağlamak ve süreç bazında işlemlerdeki hataları ortadan kaldırarak sıfır hataya ulaşmaktır. Bu anlayışta süreçler sürekli sorgulanmakta, tanımlanmakta, değişkenlik ölçülmekte, değişkenliğin normal olup olmadığı saptanmakta ve gerektiğinde düzeltici işlemler uygulanarak süreç geliştirilmektedir. Böylece sonuç odaklı değil, süreç odaklı bir yönetim anlayışı sisteme hakim kılınarak sıfır hatalı üretimin gerçekleştirilmesi mümkün olmaktadır.

Süreç geliştirmede takip edilen yol sırası ile analiz, tasarım, uygulama değerlendirme ve geliştirmedir. Yani süreçlerden, geri bildirim yoluyla elde edilen bilgilerin analizi yapılır, bu analiz sonucu ortaya çıkan tablodan tasarımlar yapılır. Bu tasarımlarda, hedefler ortaya konur, ölçme araçları geliştirilir ve bütün bunların alternatifleri üzerinde durulur. Geliştirme aşamasına gelindiğinde yeni süreç tercihi yapılmıştır. Yine bu aşamada araçlar belirlenmiştir. Tercih edilen süreç uygulama aşamasına konulur. Uygulama sonuçları daha sonra tekrar geliştirilmek amacıyla analize tabi tutulur ve bu süreç geliştirme döngüsü Isıkawa'nın planla, uygula, kontrol et ve önlem al (PUKÖ) döngüsü ile benzerlik göstermektedir.

h. Liderlik

Klasik anlamda lider tepe yönetimde bulunan ve kararını genellikle sezgileri ve tecrübeleri ile alan kişi olarak anlaşılırken, TKY'de lider; paylaşım, takdir etme, karşılıklı saygı, ben yerine biz anlayışı ve her şeyden önce takım çalışmasına dönük bir felsefeyi benimsemiş, antrenör tipinde bir lider anlaşılmalıdır.

Diğer taraftan liderlik konusunda araştırmalar yapan Warren Bennis geleceğin iş dünyasında başarı anahtarının liderlik olacağını savunmaktadır.

Ona göre lider;

- Doğru kararlar alan,
- Hedefleri ve stratejiyi düşünen,
- Yenilikçi bir yönetimi benimseyen,
- Güçlü bir vizyonu olan,
- Motivasyon yeteneği olan,
- Belirlenen hedeflere ulaşmak için çevresindekilere yol göstererek yardımcı olan,
- Örnekler vererek rehberlik eden,
- Takdir etmeyi bilen,
- Çalışanlarına danışarak onlardan aldığı görüşleri değerlendiren ve sonra kararını veren,
- İyi bir ekip şefliği yapan,
- Sistematik düşünen,
- Yaptığı işten heyecan duyan,
- Doğru eleman seçebilen ve ekip oluşturan,
- Değerlendirme yapan ve hızlı karar alabilen,
- Vizyon +cesaret+disiplin+önsezi sahibi kişidir.

Burada belirtilen lider özelliklerine TKY felsefesinin ilavesi, liderin;

- Öğrenen, öğrenmeyi alışkanlık haline getiren,
- Bilgiyi paylaşan,
- Yönetimde bir antrenör rolünü benimseyen,
- Astlarını yetiştirmek için gayret gösteren,
- Güncel ve örnek olan,
- Geleceği tahminde güçlü olan,

- Hızlı yapısal değişikliklerin yaşandığı belirsiz ortamları aydınlatan,(Fındıkçı, 1997: Eylül-Hürriyet) karmaşıklıkları düzenleyen,
- Çatışmaları olumlu yönde kanalize eden,
- Yenilikleri teşvik eden,
- İnsani değerleri koruyan,
- Kişilere ve kişiliklere değil verilere dayanan,
- İş konusunun dışında sosyal gelişmelerin de iyi takipçisi olan,
- İletişim teknolojisine hakim ,
- Çevresiyle olan ilişkilerinde samimi olan ve güven veren bir yapı ve anlayışa sahip olmasıdır.

Diğer taraftan lider, bir kuruluşta kurumsal kültürün oluşumunda çok önemli bir role sahiptir. Liderin iyileştirme süreçlerine katkı ve katılımı, kuruluş içi ve dışı iletişimdeki yeri, personeli tanıma ve takdir etmedeki rolü Toplam Kalite Yönetiminde çok önemsenen bir husustur.

Sonuç olarak Toplam Kalite Yönetimi anlayışındaki liderin, birlikte çalıştığı insanlarda mevcut olan olağanüstü bilgi, yetenek ve hazineyi ortaya çıkaracak nitelikte olması beklenmektedir. O halde liderlere düşen görev bu niteliklere sahip olmanın yol ve yöntemini bulma sürecini hemen başlatmalarıdır.

3. Toplam Kalite Yönetiminde Organizasyon ve Özdeğerlendirme

Toplam Kalite Yönetimi genel olarak hiyerarşik yapılanmadan ziyade yatay örgütlenmeyi esas alır. Burada temel eseri sıfır hiyerarşi ile iş yapmaktır. Bu anlayışta matriks örgütlenme veya proje örgütlenmesi sözkonusudur. Bir kurum Toplam Kalite Yönetimi anlayışını uygulamayı kabul etmiş ise burada uygulamanın sağlıklı olarak yürütülmesi için üç aşamalı bir organizasyon önerilmektedir. Ancak bu örgütlenmeden mevcut yapının dışında bir örgütlenme anlaşılmalıdır.

Kalite organizasyonu çoğunlukla paralel biçimli bir yönetsel yapılanmanın üç aşamalı olarak oluşturulmasını gerektirmektedir. Bu yapılanma kilit kalite tasarımcıları ve geliştiricilerine ait sorumluluklarının yanı sıra destek hiyerarşisini de tanımlar.

Toplam Kalite Yönetimi uygulaması 3 aşamada gerçekleştirilmektedir.(Berry 1990: 14 - 21) 1. Aşamada Kalite Kurulu, Kalite Yöneticisi ve Tasarım Ekibi oluşturulurken, 2. Aşamada Tasarım Ekibinin tavsiyesine uyularak TKY'nin uygulamasına karar verilmiştir ve bir deney (pilot birim) sahası belirlenmiştir.. 3. Aşamada ise TKY organizasyonu kalıcı organizasyon haline gelmektedir.

a. Kalite Organizasyonunda 1. Aşama

(1). Kalite Kurulu

Kalite Organizasyonunun 1. Aşamasında ilk adım; üst düzey yönetimin, TKY'ye ilişkin olarak kurumlarında nasıl uygulanabileceğinin ciddi olarak incelenmesine imkan verecek bir ilgi düzeyinin olmasıdır. Burada üst düzey yönetim konuya çok yakın ilgi duyar ve bu konudaki merakını gidermeye çalışır. Bu aşamada Kalite Kurulu oluşturulur. Kalite Kurulu üst düzey yöneticilerden meydana gelir. Kurul TKY'nin uygulanmasına ilişkin süreçleri tasarlar, yürütülmesi ve geliştirilmesi için gerekli kilit kararları alır.

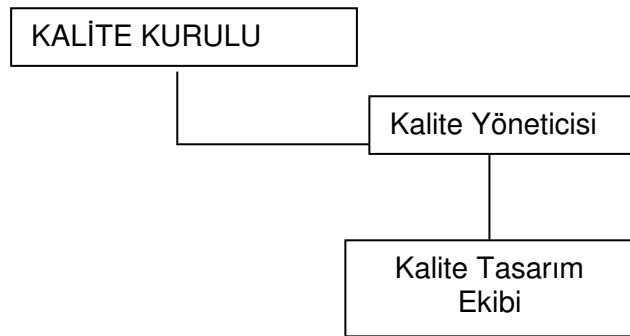
Unutulmaması gereken husus Kalite Kurulunun üst düzey yönetim kadrosundan ayrı bir kurul olmadığıdır. Burada yukarıda da belirtildiği üzere paralel bir örgütlenme söz konusudur. Üst düzey yönetim günlük veya haftalık olarak görüştüğü konuların içinde TKY konusunu da görüşmek üzere bir zaman ayıracaktır.

(2). Kalite Yöneticisi (Müdürü)

Kalite Kurulu oluşturulduktan sonra TKY tasarım ekibini kuracak olan Kalite Yöneticisinin atanması sağlanır. Kalite Yöneticisinin (Müdürü) doğru kişi olması büyük önem taşır. Her şeyden önce Kalite Yöneticisi, kurum içinde mükemmel bir şöhrete ve çarpıcı bir geçmiş iş kariyerine sahip olmalıdır. Aynı zamanda üstün liderlik yetenekleri bulunmalı, iyi bir iletişim kurucu ve katılımcı anlayışa yatkın olmalıdır.

(3). Kalite Tasarım Ekibi

Tasarım ekibi 6 ila 8 kişiden oluşmalı ve kuruluşun çeşitli birimlerinde görev yapmakta olan sözü geçen orta düzey yöneticiler ya da diğer kilit personel arasından seçilmelidir. Tasarım ekibi üye adaylarının da aynen kalite yöneticisinde(müdürü) olduğu gibi liderlik yeteneklerine, iyi iletişim kurabilme özelliklerine vb. sahip olmaları gerekmektedir. (Berry 1990: 14-21) Tasarım ekibi birbirine sıkı sıkıya bağlı ve kendi içinde uyumlu bir ekip şeklinde çalışmalıdır.



Şekil 6: Kalite Organizasyonunda Birinci Aşama (ilk 4-6. aylar) (*Berry, 1990: 15*)

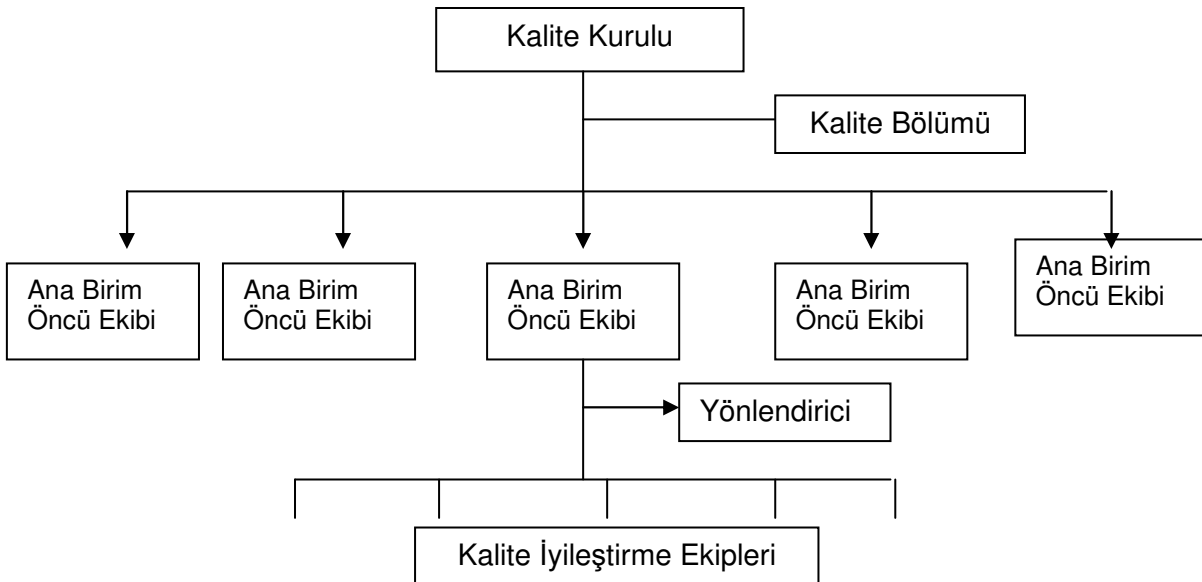
Bu niteliklere sahip tasarım ekibi;

- ☺ Kalite kavramı ve uygulamalarının kapsamlı bir etüdünü yapar,

- ☺ Toplam kalite yönetiminin sürdürülmesi ya da sürdürülmemesi doğrultusunda verilerle desteklenmiş bir tavsiye kararının oluşturulmasını sağlar.
- ☺ Eğer bir TKY süreci başlatılması uygun bulunuyorsa, uygulama ile ilgili temel adımlar, bu amaçla kullanılacak kaynaklar, zaman planlaması ve uygulamadan beklentileri içeren bir uygulama planının hazırlıklarını yapar.

b. Kalite Organizasyonunda 2. Aşama

Yukarıda da belirtildiği üzere bu aşamada Kalite Kurulu, Tasarım Ekibinin Toplam Kalite Yönetimi sürecinin geliştirilmesi ve denenmesi tavsiyesini kabul etmiştir. Birinci aşamadaki Kalite Organizasyonuna iki yeni eleman eklenerek, kurumda TKY üst düzey Kalite Kuruluna benzer Kalite Kurulları veya Kalite Öncü Ekipleri oluşturulur ve benzer görevleri üstlenirler. Bu ekiplerin başkanlıklarını birimin en üst düzey yöneticisi üstlenir ve ekip bu yöneticiye rapor verir (Berry 1990: 15-16).



Şekil 7: Kalite Organizasyonunda 2. Aşama (6-18. Aylar) (Berry, 1990: 15)

Bu oluşumun ardından uygun bir birim deney sahası olarak belirlenir ve burada TKY s¼reci tasarlandığı şekliyle başlatılır. Burada bir kalite y¼nlendiricisi se¼ilir ve kalite iyileştirme ekibi oluşturulur.

Deney sahası belirlenirken, o birimin y¼neticilerinin yeniliğe a¼ık kişiler olmasına ve kurum k¼lt¼r¼n¼n TKY anlayışına yatkın olmasına dikkat edilmesi gerekir.

Diğer taraftan deney sahası olarak bir birimin se¼ilmesindeki ama¼, y¼netimde yeni bir uygulamaya ge¼ilirken kurumun b¼nyesinde telafisi m¼mk¼n olamayacak zararlara meydan vermemek ve muhtemel zararları da asgari d¼zeyde tutma d¼ř¼ncesidir.

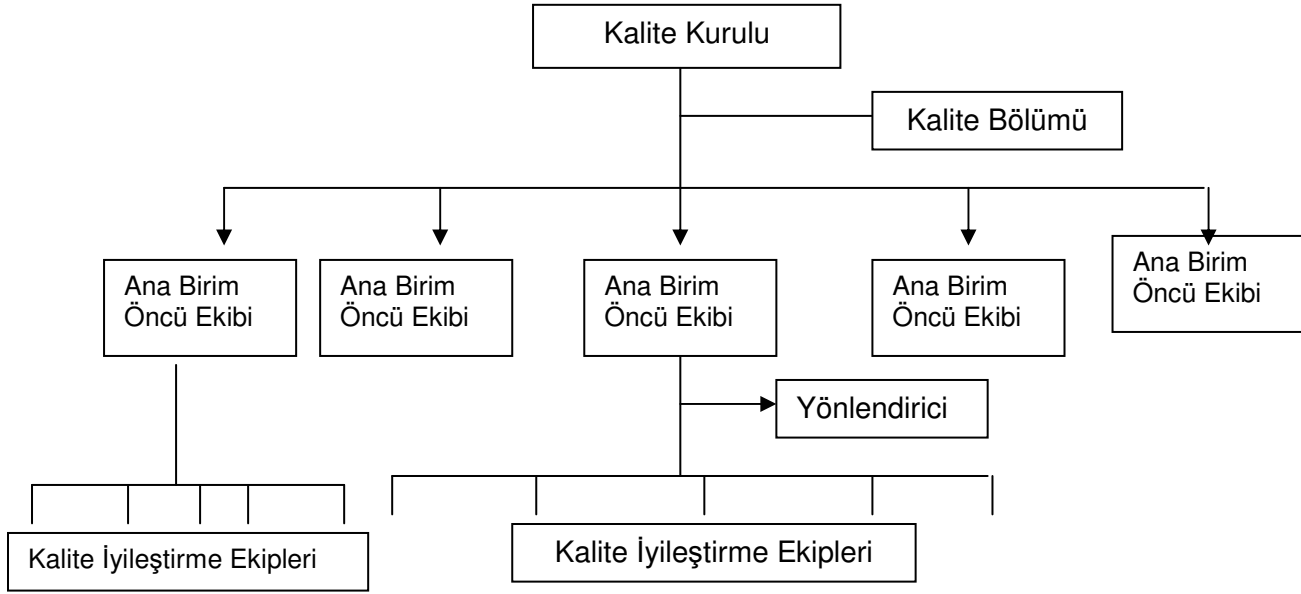
c. Kalite Organizasyonunda 3. Aşama

Deney sahası olarak belirlenen birim veya b¼l¼mden elde edilen ilk sonu¼lar beklenen d¼zeyde ¼ıkıyorsa kalite organizasyonunun 3. Aşaması başlamıştır. Bu durum bir anlamda deney sahasında yapılanları yansıtılmaktadır. Kalite y¼nlendiricileri se¼ilmiř, iyileştirme ekipleri oluşturulmuş ve geleceğe y¼nelik kalıcı Toplam Kalite Y¼netimi organizasyonu kurulmuş olmaktadır bir anlamda.

Kalite organizasyonunda kalite iyileştirme ekiplerinin ve ¼nc¼ ekiplerin TKY i¼in ¼ok g¼¼l¼ bir adanmışlık ve sahiplenme duygusu i¼inde olmaları gerekir. Yapacakları ¼alıřmaların gerek birim d¼zeyinde gerekse b¼t¼n bir sistemde b¼y¼k bir rahatlık getireceği, sonu¼larının herkesi memnun edeceği ve kurumun s¼rekli kendini yenileyeceği fikrini s¼rekli muhafaza ve m¼dafaa etmeleri gerekir.

Bu ¼alıřmalar yapılırken organizasyonun 1. Aşamasında kurulan Kalite B¼l¼m¼n¼n k¼¼¼k ¼aplı tutulmasına dikkat edilmelidir. Aksi taktirde bu b¼l¼m TKY s¼recini başlatıp y¼r¼ten ve sonu¼landırarak bir g¼¼ olarak anlaşılır ki bu

durum birimlerin çalışanlarını TKY konusunda ataletle iter. Oysa Kalite Bölümü 1.ve 2. Aşama için görevini ifa eder ve 3. Aşamada artık her birim kendi ayakları üzerine duracak şekilde ekiplerini kurar ve TKY'yi uygular. Yani TKY'ye nihai anlamda her birimin kendi elemanları sahiplenecektir.



Şekil 8: Kalite Organizasyonunda 3. Aşama (12. Aydan sonra ve 18. Aya kadar) (Berry, 1990: 16)

d. Toplam Kalite Yönetiminde Özdeğerlendirme

Özdeğerlendirme bir kuruluşta Toplam Kalite Yönetimi anlayışını uygulama sürecinde kalite kültürünü ölçmek, değerlendirmek ve geliştirmek üzere baş vurulan bir tekniktir. Özdeğerlendirme, bir kuruluşta çalışanlara, süreçler ve sonuçlar arasındaki ilişkiye bakarak kuvvetli yönler ile iyileştirmeye açık alanları gerçekçi biçimde belirleme olanağı verir.

Bir örgütte özdeğerlendirme sistematik bir faaliyet olarak algılanır ve uygulanırsa, özdeğerlendirmeden beklenen iş mükemmelliği sağlanmış olur.

Her kuruluşun amaç ve faaliyetlerinin kendine özgü bazı özellikler taşıması son derece doğaldır. Bununla birlikte Avrupa Kalite Yönetimi

Vakfı'nın (EFQM) geliştirdiği ve Türkiye Kalite Derneğinin de sürekli katkı verdiği "Mükemmellik Modeli" Toplam Kalite Yönetimi anlayışını uygulayan her kuruluşun çalışmalarını özdeğerlendirme tekniği ile değerlendirmelerine model olacak esasları içermektedir. Modelle ilgili detaylı bilgi ileride verilecektir.

III. KALİTE YÖNETİMİNDE KURUMSAL PERFORMANS DEĞERLENDİRME MODELLERİ

Uluslar arası düzeyde artan rekabet kurumları kaliteli mal ve hizmet üretme konusunda rehber olacak bir uygulamanın içine itmiştir. Bu bağlamda kurum ve kuruluşlar kaliteye ilişkin iyileştirmeleri daha da geliştirmek amacıyla kriterler belirlemekte ve ödüller koymaktadırlar. Bu çerçevede bölgesel ve ulusal kalite ödül kriterleri belirlenmekte ve uygulanmaktadır (Nakhai ve Neves, 1994:33).. Kurumların genel anlamda performanslarının değerlendirildiği birçok değerlendirme metodolojisi içinde kalite ödülleri, günümüzün en popüler ve itibar gören yöntemi olarak görülmektedir (Pakdil, 2007 : 1)

A.KURUMSAL PERFORMANS DEĞERLENDİRME MODELLERİ

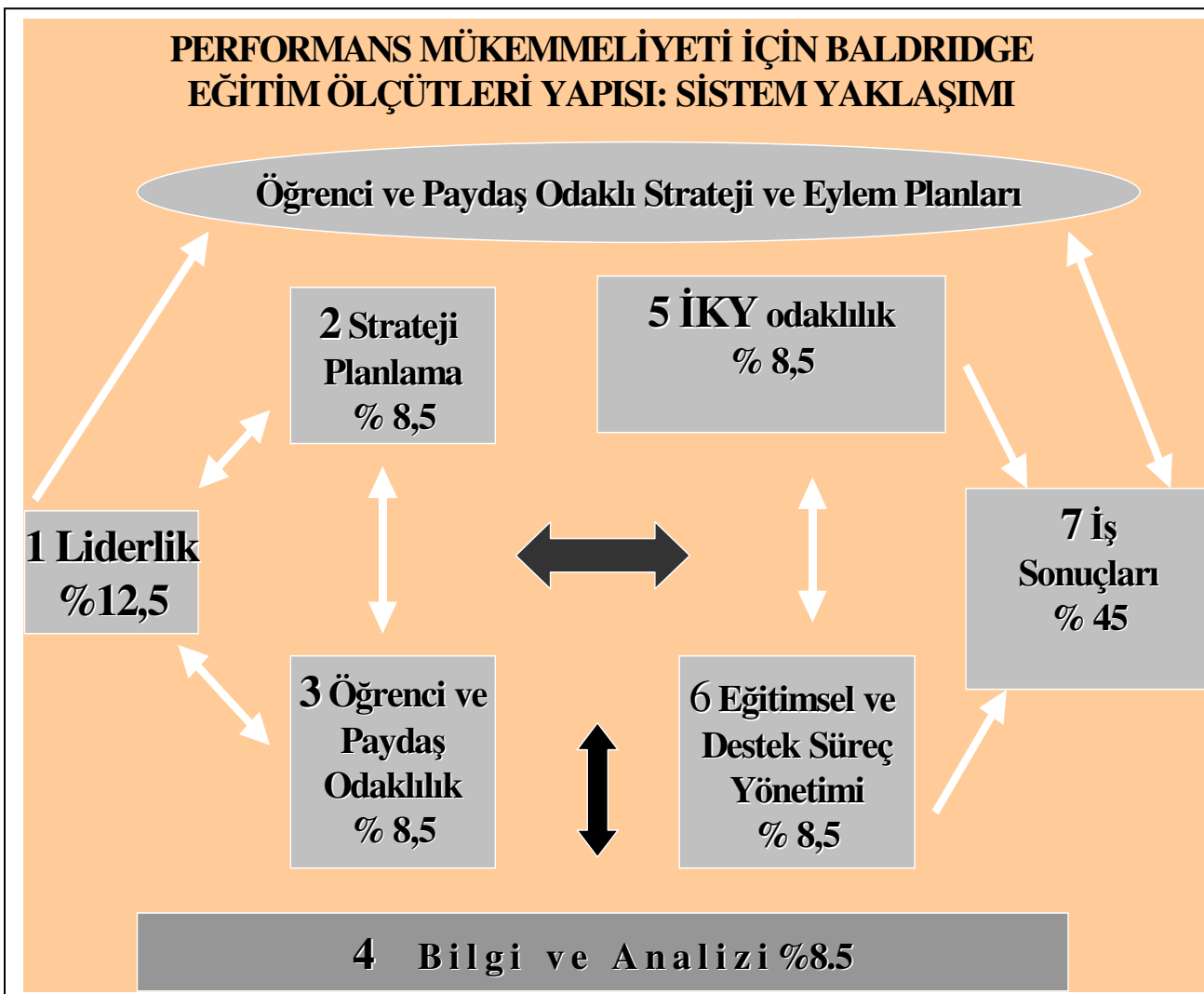
Yukarıda da belirtildiği üzere gerek kamu kurumları gerekse özel kuruluşlar, başarılarını ölçmek ve genel olarak performanslarını değerlendirmek üzere ulusal ve bölgesel düzeyde geliştirilmiş olan kriterlere göre hazırlanmış olan modelleri kullanmaktadırlar. Bu modeller kurumların performanslarının değerlendirilmesinde ve kalite iyileştirilmesinde bir yöntem olarak kabul edilmektedir. Kurumların performansını değerlendirdikleri ve yaygın olarak kullanıldığı bilinen belli başlı modeller: 1-1951 yılında Japonya'da kalite hareketini başlatan Deming adına konan "Deming Kalite Ödülü Modeli" (Deming Modeli), 2-1987 yılında Kuzey Amerika Kıtasında oluşturulan ve uygulanan "Malcolm Baldrige Ulusal Kalite Ödülü", 3- 1988'de

Batı Avrupa'da yer alan 14 ülkenin girişimiyle kurulan Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı (EFQM) tarafından, Avrupa Kalite Organizasyonu ve Avrupa Komisyonu'nun desteği ile 1991 yılında oluşturulan Mükemmellik Modeli ve 4- Daha özel bir alana has olarak geliştirilmiş olan CEDEFOP (Mesleki Eğitimin Geliştirilmesi İçin Avrupa Merkezi) Modelidir.

Ayrıca, Uluslar arası Standartlar Ofisinin geliştirdiği ve ISO 9001 (2000) Kalite Yönetim Modeli de benzer kalite geliştirme faaliyetlerinde kullanılan bir standartlar manzumesidir.

1. Malcolm Baldrige Modeli

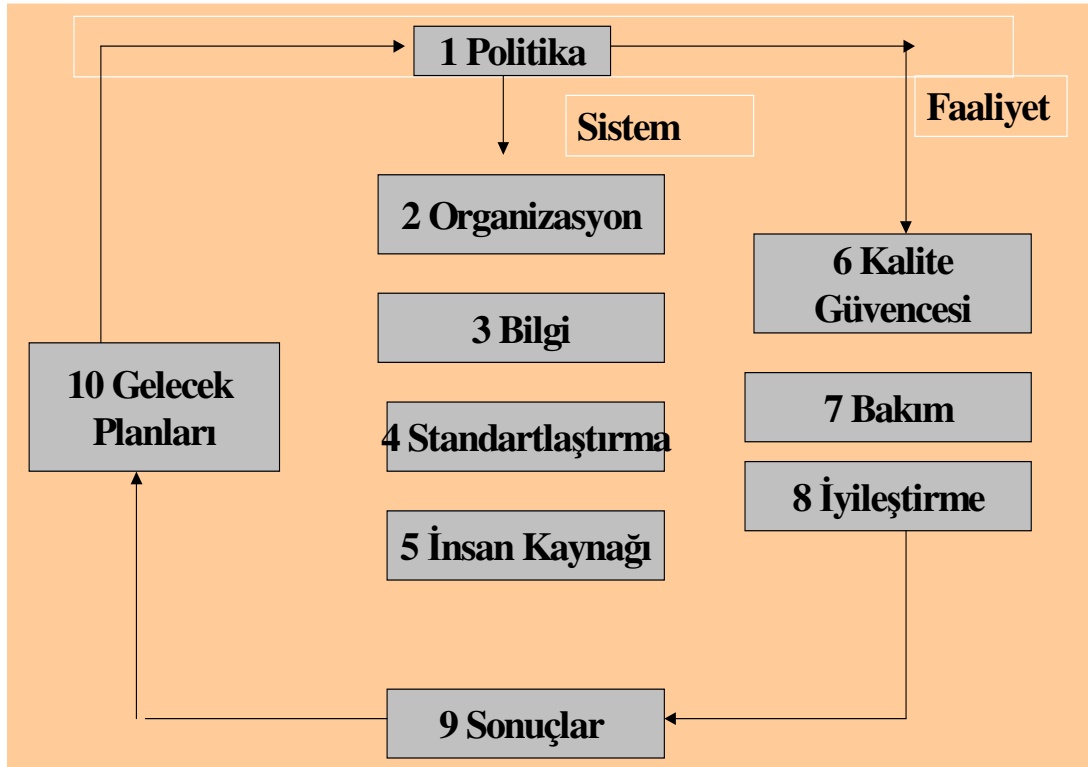
Model Amerika'da iş yapan kuruluşlar tarafından kullanılan bir modeldir. Model, birbiriyle ilişkili 7 ana kriter ve 19 alt kriterden oluşmaktadır. Modelden iş sonuçlarının mükemmel olması için etkili bir



Şekil 9: Malcolm Baldrige Modeli Kriterleri (Business Excellence Criteria, 2003: s.14)
liderlik, stratejik plan uygulaması, müşterilere ve insan kaynaklarına odaklı bir yaklaşım, süreç yönetimi, ölçmeye dayalı karar mekanizmalarına gereksinim vardır. Kurumlar iş mükemmelliğini bu gerekleri yerine getirirlerse gerçekleştirebilirler.

2. Deming Ödülü Modeli

Kalite anlayışını Japonya'ya tanıtan Deming'in adına Japon Bilim Adamları ve Mühendisleri Birliğince oluşturulmuştur. Ödül farklı kategorilerde verilmektedir. Ödüle 1984 yılına kadar sadece Japon firmaları müracaat ederken, bu yıldan itibaren Japon firmalarından başka firmalarda Deming ödülüne başvurma imkanı sağlanmıştır. Deming Modeli 10 ana kriterden oluşmaktadır. Japonya'da kullanılan Modelin ana kriterleri aşağıda yer almaktadır.



Şekil 12: Deming Ödülü Modeli (Wood, 1997: s.61)

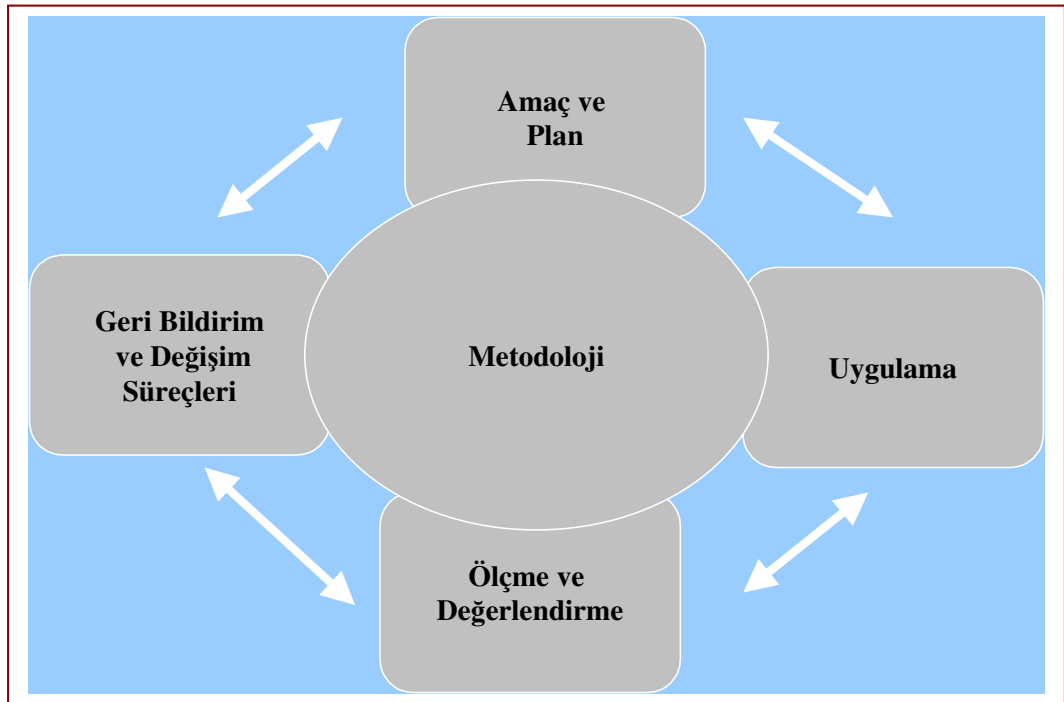
3. ISO 9001 (2000) Kalite Yönetim Sistemi:

Dünya genelinde ve ülkemizde de yaygın kullanılan ISO serisinden “ISO 9001:2000” standardının ana başlıkları aşağıda belirtilmiştir.

0. Giriş
1. Kapsam
2. Referanslar
3. Terimler ve Tanımlar
4. Kalite Yönetim Sistemi Gereklilikleri
5. Yönetimin Sorumluluğu
6. Kaynak Yönetimi
7. Süreç Yönetimi
8. Ölçme, Analiz, İyileştirme

4. CEDEFOP (Mesleki Eğitimin Geliştirilmesi İçin Avrupa Merkezi) Modeli

Meslek okulları için tasarlanan modelin ana kriterleri aşağıda yer almaktadır.



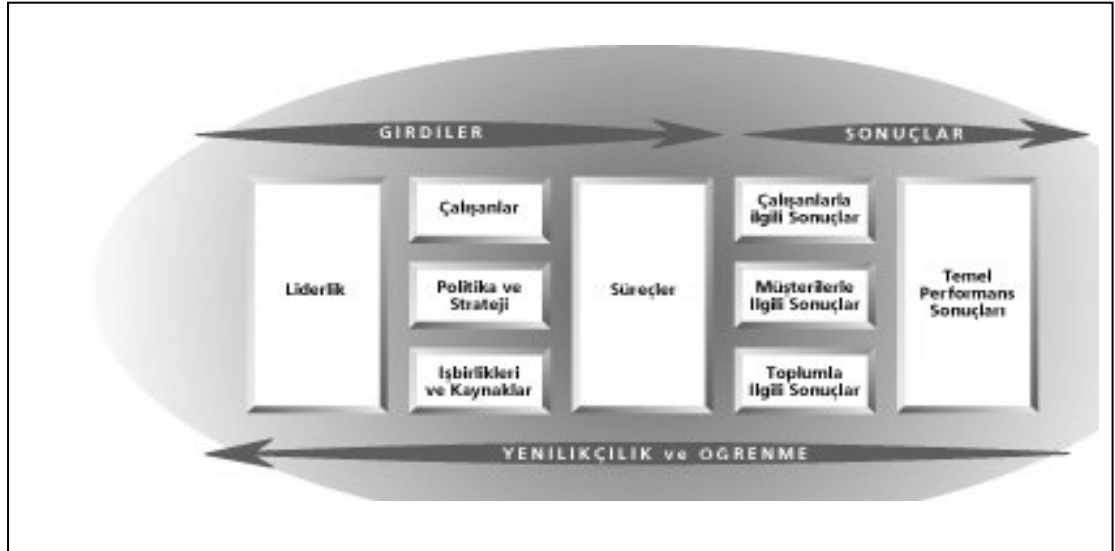
Şekil 13: CEDEFOP (Mesleki Eğitimin Geliştirilmesi İçin Avrupa Merkezi) Modeli (CEDEFOP Mesleki ve Teknik Eğitimde Kalite Üzerine Teknik Çalışma Grubu, Ekim 2003, Ankara)

- 1-Mesleki Eğitim-Öğretim (MEÖ) faaliyetlerinin amaç ve planları,
- 2-Mesleki Eğitim-Öğretim faaliyetlerinin uygulaması,
- 3-MEÖ faaliyetlerinin ölçme ve değerlendirme sisteminin varlığı,
- 4-MEÖ faaliyetlerinin geri bildirim ve değişim için öngörülen prosedürlerin varlığı,
- 5-MEÖ yukarıda belirtilen her bir alanla ilgili metodolojinin açıklığa kavuşturulması önemlidir. Bu modelde de; planla, uygula, kontrol et ve gerekli düzeltmeleri yaparak iyileştirme ve geliştirmeyi sürekli kıl çevriminin varlığı görülmektedir.

5. Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı (EFQM) Mükemmellik Modeli

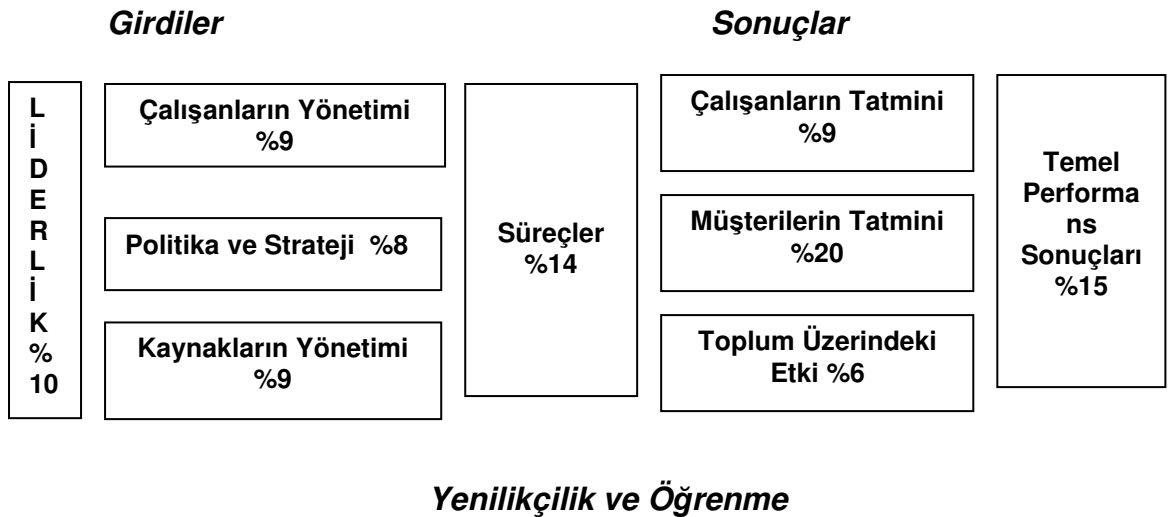
Kurumsal performans değerlendirmesi, bir kurumun bir standart/model çerçevesinde etkinlik ve verimliliğinin belirlenmesi olarak tanımlanmıştır. Milli Eğitim Bakanlığı olarak kurumsal performans değerlendirmesinde Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı (EFQM) tarafından geliştirilen “Mükemmellik Modeli” esas alınmakta ve bu gün için bu model 40.000’den fazla kurum ve kuruluş tarafından kullanılmaktadır.

Mükemmellik Modeli 9 ana kriterden oluşmaktadır. Bunlar; 1. Liderlik, 2. Politika ve Strateji, 3. Çalışanlar, 4. İşbirlikleri ve Kaynaklar, 5. Süreçler, 6. Müşteri ile ilgili Sonuçlar, 7. Çalışanlarla İlgili Sonuçlar, 8. Toplum ile İlgili Sonuçlar ve 9. Temel Performans Sonuçları şeklindedir. Modelin ilk beş kriteri girdi kriterlerini oluşturur. Son 4 kriteri ise sonuç kriterleridir. Değerlendirme yapılırken girdi kriterleri için “Nasıl?” soru kökü kullanılır. Yani kurumda nasıl bir liderlik vardır? Kurumun Politikaları nasıl belirlenir? Nasıl hayata geçirilir? gibi. Sonuç kriterleri değerlendirilirken ise “Ne?” sorusu yöneltilir. Çalışan memnuniyeti nedir? temel performans sonuçları nedir? gibi.



Şekil 9: EFQM Mükemmellik Modeli (KaI Der UKÖ 2001: 20)

Modelde girdi ve sonuçlar arasında bir ilişki kurulmuştur. Girdi kriterleri bağlamında yapılan işlerin başarısı sonuçlarda gözlenmektedir. Bir başka ifade ile “iyi sonuçlar iyi uygulamalardan elde edilebilir” temeli üzerine kurulmuştur. İyi uygulamaların neler olması gerektiği girdi kriterlerinde sıralanmış, bu uygulamaların sonuçları da sonuç kriterinde göstergeler halinde belirlenmiştir.



Şekil 10: Mükemmellik Modeli Kriterleri ve Puan Değerleri (KaI Der UKÖ 2001: 20)

Modelin özünde, çalışanların yeteneklerinin çeşitli süreçler aracılığı ile iş sonuçlarına dönüştürüldüğü görüşü vardır. Bir başka deyişle; çalışanlar ve süreçler, iş yaşamında sonuçları üreten girdilerdir. Bu ilişki kısaca: çalışanların tatmini, toplum üzerindeki etki, politika ve stratejilerin, çalışanların, kaynakların ve süreçlerin uygun bir liderlik anlayışıyla yönlendirilmesinin sağlanabileceği ve böylece iş sonuçlarında mükemmelliğe ulaşılabileceği formüle edilmiştir.

Modelde yer alan dokuz ana kriterin her biri Toplam Kalite Yönetimi faaliyetlerindeki başarı derecesini ölçmek amacıyla kuruluşların uygulayacağı özdeğerlendirme çalışmasında bir temel araç olarak kullanılabilir.

Bu modellerin dışında ulusal düzeyde yapılan değerlendirmelerle verilen kalite ödülleri de vardır. Bunlardan bazıları şu şekilde sıralanabilir:

- İngiltere Kalite Ödülü (UKQA= United Kingdom Quality Award),
- Yeni Zelanda Ulusal Kalite Ödülü (NZQA= The New Zealand National Quality Award),
- Rajiv Gandhi Ulusal Kalite Ödülü (RGNQA= The Rajiv Gandhi National Quality Award),
- Singapur Kalite Ödülü (SQA= Singapore Quality Award),
- Kanada Mükemmellik Modeli (CAE= The Canadian Model for Excellence)

B. MEB EĞİTİMDE KALİTE ÖDÜLÜ DEĞERLENDİRME KRİTERLERİ

Yukarıda belirtilen kurumsal performans değerlendirme modellerinden Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı Mükemmellik Modeli esas alınarak geliştirilen MEB Eğitimde Kalite Ödülü Değerlendirme Kriterleri; okulöncesi, ilk ve genel ortaöğretim okulları ile mesleki eğitim kurumları olmak üzere iki farklı kriterleri içermektedir. Farklı kriterlerin belirlenmesi elbette bu iki okul grubunun farklı amaç ve yöntemlerinin bulunmasından kaynaklanmaktadır. Esasında model bir kurumun yönetim işlevini ve bu işlevin ardından elde edilen iş sonuçlarını

ölçmekte ise de, her iki okul grubunun gerek yönetimde gerekse eğitim-öğretim yöntemlerinde kullanmış olduğu farklılık iki farklı kriter grubunun belirlenmesini zorunlu kılmıştır. Her iki kriter grubunda değerlendirme kriterleri büyük nispette ortaktır.

1. Okulöncesi, İlk ve Genel Ortaöğretim Okulları Ödül Değerlendirme Kriterleri

Bu okul grubunun değerlendirilmesinde kullanılan girdi kriterleri 1- Yönetim Organizasyon (90), 2-Okul-Kurum Planı (90), 3- İnsan Kaynakları Yönetimi (60), 4- Maddi Kaynaklar ve Bilgi Birikiminin Yönetimi (40), 5- Süreç Yönetimi (120) olmak üzere 5 kriter grubundan oluşmaktadır. Burada sorgulama mantığı, bu 5 kriter grubunda yer alan alt kriter ve göstergelerine sorulan soru nasıl olduğu veya nasıl yapıldığı sorusudur.

Sonuç kriterleri ile ilgili olarak 7 kriter bulunmaktadır. Bunlar; 1-Çalışan Memnuniyeti Algılama Sonuçları (75), 2- Çalışan Memnuniyeti Diğer Sonuçlar (75) 3- Hizmet Götürülen Kesim Olarak Öğrenci Memnuniyeti Algı Sonuçları (63), 4- Hizmet Götürülen Kesim Olarak Veli Memnuniyeti Algı Sonuçları (62), 5- Hizmetten Yararlananlarla İlgili (Veli-Öğrenci Memnuniyeti) Diğer Sonuçlar (125). 6- Finansal Sonuçlar (75), 7- Temel Performans Sonuçlarıdır (125). Her bir kriterin altında detaylı ölçülecek alanlar belirtilmiştir. Konu ile ilgili detay bilgiler Üçüncü Bölümde verilmiştir.

2. Mesleki Teknik Eğitim Okul-Kurumlarında Ödül Değerlendirme Kriterleri

Yukarıda ilk ve ortaöğretim okulları için belirtilen ana kriterler mesleki teknik eğitim okul-kurumları için de aynı şekilde kullanılmaktadır. Ancak bunların alt kriter ve göstergelerinde farklılıklar vardır. Örneğin atölye ve işyeri ile ilgili konularda farklılıklar bulunmaktadır. İşçi-işveren sendika ve konfederasyonları, meslek kuruluşları ile STK'larla ilişkiler, İl Mesleki Eğitim Kurulu ile olan ilişkilerin nasıl yönetildiği, iş gücü durumu, işletmelerin beklenti ve ihtiyaçları, pazarın durumu, yeni gelişen meslekler, mezunların istihdamı, izlenmesi vb. nasıl yapılmaktadır. Bu konuları kapsayan model mesleki teknik eğitimin diğer eğitim-öğretim okul-kurumlarından farklı yönlerini ölçmeye dönük kriter ve göstergeleri sorgulamaktadır. Konu ile ilgili detay bilgiler Üçüncü Bölümde verilmiştir.

İKİNCİ BÖLÜM

MEB'İN OKULLARINDA TKY UYGULAMA ÖRNEKLERİ

Okullarda TKY uygulamasına başlamadan önce üst düzeyde bu konuda bilgilendirme faaliyeti başlatılmıştır. Bilgilendirme faaliyetleri için Türkiye Kalite Derneği (KalDer) uzmanlarından yararlanılmıştır. Her birimden başta birim amiri (Genel Müdür-Daire Başkanı) olmak üzere, birer Genel Müdür Yardımcısı, Daire Başkanı ve birer şube müdürü bilgilendirme seminerlerine alınmıştır.

Türk kamu yönetiminin dolayısıyla eğitim yönetiminin merkezi yapısı da göz önünde bulundurularak, önce merkezden başlanmış ve taşraya yaygınlaştırma, izleme ve değerlendirme de merkezin sorumluluğuna verilmiştir. Bu çerçevede Bakanlık merkez birimlerinden öğretim daireleri (İlköğretim, Ortaöğretim, Öğretmen Yetiştirme, Erkek Teknik Öğretim vb. Genel Müdürlükler) içerisinde Yönerge ve TKY Uygulama Projesinden alıntılarının da yer aldığı kitapçıklar hazırlayarak, İl'lerde okul yöneticilerine hizmetiçi eğitimler düzenlemişlerdir. Ancak, bu faaliyetlerden istenen sonuçları yakalama imkanı olmamıştır. Bunun üzerine TKY uygulamalarının koordinesini yürütmek üzere ilgili birim devreye girmiş ve TKY İl formatörleri aracılığı ile faaliyetlerin sürekliliği temin edilmiştir.

Diğer taraftan gerek Üniversitelerde yapılan yüksek lisans ve doktora tez çalışmalarında, gerekse Bakanlık müfettişlerince yapılan denetimlerde Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarında motivasyon eksikliği olduğu, ödüllendirmenin devreye girmesi gerektiği şeklinde öneriler getirilmiştir. Bu önerileri dikkate alan Bakanlık Avrupa Kalite Yönetimi Vakfınca geliştirilen ve

Türkiye'den de Türkiye Kalite Derneğinin (KalDer) büyük katkı verdiği Mükemmellik Modelinin eğitime uyarlanmasına karar vermiştir. Model kurumsal anlamda bir ölçme ve değerlendirme aracı olup Bakanlık merkez teşkilatından ve KalDer uzmanlarından oluşan bir komisyon Modelin eğitime uyarlanması çalışmasını gerçekleştirmiştir.

I. MEB'İN OKULLARINDA TKY UYGULAMA FAALİYETLERİNİN BAŞLATILMASI

1999 yılının Kasım ayı içerisinde MEB ile bir sivil toplum kuruluşu olan Türkiye Kalite Derneği (KalDer) arasında MEB'in Ulusal Kalite Hareketine katılımı için "İyi Niyet Bildirgesi" imzalanmıştır. Bu iyi niyet bildirgesi ile Bakanlıkta Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları için gerekli hazırlıklara başlanmıştır. Kamu mevzuatla birlikte düşünülür genellikle. Bu nedenle Öncelikle uygulamanın hukuki temelini oluşturulması ve yol haritasının çıkartılması önemli bir hazırlık çalışmasını gerektiriyordu. Bu amaçla bir yönerge hazırlanmıştır. MEB Toplam Kalite Yönetimi Uygulama Yönergesi adını taşıyan bu Yönerge ve TKY Uygulama Projesi yürürlüğe konmuştur.

A. UYGULAMAYA İLİŞKİN HUKUKİ DAYANAKLARIN OLUŞTURULMASI

MEB'de Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarının temellendirilmesi için MEB Toplam Kalite Yönetimi Uygulama Yönergesi hazırlanarak 19 Ekim 1999 tarihinde makam onayı ile yürürlüğe konulmuştur. Yönergenin Kapsam maddesinde; "Bu Yönerge, MEB merkez, taşra ve yurtdışı teşkilatı ile bağlı okul ve kurumlarda yürütülen faaliyetlerin TKY anlayışıyla gerçekleştirilmesine ilişkin esas ve usulleri kapsar." denilmektedir. Dayanak maddesinde ise; Yönergenin 1739 sayılı Milli Eğitim Temel Kanunu ile 3797 sayılı Milli Eğitim Bakanlığı Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanuna dayanılarak hazırlandığı ifade edilmiştir. (MEB Tebliğler Dergisi, Kasım 1999. 2006)

Söz konusu Yönergede uygulamaya ilişkin temel ilkeler:

1. Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları bir plan ve proje dahilinde gerçekleştirilir.
2. Eğitim hizmetlerinden yararlananların memnuniyetini sağlayacak önlemler alınır.
3. TKY uygulamalarının her aşamasında ilgili tarafların gönül ve beyin gücüyle katılımı sağlanarak, ekip çalışması ön planda tutulur.
4. TKY uygulamalarında ölçülemeyen hizmet geliştirilemez anlayışından hareketle hedeflere ulaşma düzeyi sürekli ölçülür.
5. Sistem sürekli sorgulanarak geliştirilir ve iyileştirilir.
6. Personelin tüm potansiyelini kullanabileceği çalışma ortamı sağlanır.
7. Çağın ve çevrenin sürekli değişimi göz önünde bulundurularak, öğrenen birey, öğrenen örgüt anlayışı planlı bir şekilde kurumsallaştırılır.
8. Hizmetlerin sunumunda iş görenlere kalitenin geliştirilmesinin bütün personelin işi olduğu anlayış ve yaklaşımı benimsetilir vb. olarak belirtilmiştir.

Yine Yönergede, TKY'nin uygulamasına ilişkin projenin bilgi başlıklarına yer verilmiştir. Projenin bilgi başlıklarında; a)Gerekçe, b) Amaç, c) Kapsam, d) İlkeler, e) Fayda ve riskler, f) İş ve işlemler, g) Uygulama birimleri, h) Uygulama planı, i) Proje yönetimi, j) Birimlerin görev, yetki ve sorumlulukları, k) Finansman, l) Ölçme, değerlendirme ve raporlaştırma yer almaktadır.

Yönergede ayrıca, TKY uygulama kapsamına alınan birimlerde mevcut bürokratik hiyerarşi ve örgütlenmenin yanında ve buna paralel olarak Kalite Kurulu ve Kalite Geliştirme Ekibinin oluşturulması öngörülmüş, bunların TKY uygulama sürecindeki görev ve sorumlulukları ayrıntılı olarak belirtilmiştir.

B. PROJELENDİRME FAALİYETLERİ

Yukarıda belirtilen proje bilgi başlıkları altında “MEB Taşra Teşkilatı TKY Uygulama Projesi” hazırlanmıştır(MEB Taşra Teşkilatı TKY Uygulama Projesi Kılavuzu, 2002 : 17).

Projenin “Mevcut durum ve gerekçe” bilgi başlığı ile verilen bölümünde; 25 Kasım 1999 tarihinde, MEB olarak, KalDer’le (Türkiye Kalite Derneği) imzalanan “İyiniyet Bildirgesi” ile KalDer’in başlattığı ve ülke genelinde “Kalite” bilincinin yaygınlaştırılması hedeflenen “Ulusal Kalite Hareketi”ne katkı sağlamanın hedeflendiği belirtilmiştir.

Yine Projenin 6. Maddesinde ilkeler başlığı ile verilen bölümde:

1. Projenin uygulanmasından Bakanlık Merkez teşkilatı birimleri birinci derecede sorumludur.
2. Yaygınlaştırmada, İl’lerde yetiştirilmiş olan TKY formatörlerinden azami derecede yararlanılır.
3. Yürütülen faaliyetler sürekli izlenerek, iş başarımları durumu tespit edilir ve yeni uygulamalara ışık tutacak değerlendirmeler sistematik olarak yapılır.
4. Gerek bakanlık müfettişlerinden, gerekse ilköğretim müfettişlerinden , görevleri icabı rehberlik anlamında gerekli desteğin sağlanması ve yaygınlaştırılmasında bu denetim elemanlarından azami derecede yararlanılması,
5. Konu ile ilgili olarak Üniversiteler ve sivil toplum kuruluşları ile işbirliği yapılması öngörülmüştür.

Yönergenin mütemmim bir cüzü olarak hazırlanan TKY Uygulama Projesinde, projenin işlem basamakları ve her bir işlem basamağının sorumluları belirtilmiştir. Bu bağlamda, oluşturulan kurullar ile milli eğitim müdürlükleri, okul müdürlükleri, formatörlerin görev ve sorumlulukları ayrıntılı olarak açıklanmıştır.

Yine projede bu çalışmalara ilişkin olarak hazırlanmış olan “TKY İzleme ve Değerlendirme Formu” EK. 1 olarak verilmiştir. Bu formda da uygulama işlem basamakları verilerek, karşılıklarında gerçekleşti, gerçekleşmedi, açıklama sütunlarına yer verilmiştir.

C. PİLOT UYGULAMA VE YAYGINLAŞTIRMA

Yönerge’de TKY uygulaması için önce Bakanlık Merkez teşkilatında 3 aşamalı bir geçiş öngörülmüştür. Buna göre öncelikle bu yeni yönetim anlayışına yatkın olan birim amirlerinin birimleri ve aynı zamanda somut ve hemen çalışanlar tarafından görülebilecek göstergeleri olan birimler (Sağlık İşleri Dairesi Başkanlığı, İdari ve Mali İşler Dairesi Başkanlığı, Özel Öğretim Kurumları Genel Müdürlüğü, Öğretmene Hizmet ve Sosyal İşler Dairesi Başkanlığı vb) birinci kategoride yer alan birimler olmuştur.

Bu birimlerde çalışan personel öncelikle “Toplam Kalite Yönetimi, Felsefesi ve Temel İlkeleri” konusunda ve ardından Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı (EFQM) Mükemmellik Modeli hakkında bilgilendirme seminerlerine alınmıştır. Daha sonra özdeğerlendirmesi yapılmış olan bir okul (Avusturya.Viktoria Okulu) raporu hakkında ön bilgi verilmiş ve uygulamalı 3 günlük bir seminer yapılmıştır. Bu seminerde katılımcılardan sözkonusu okul raporunu Mükemmellik Modeline göre değerlendirmesi ve puan verilmesi istenmiştir. Bu çalışmada okul raporu önce bireysel daha sonra da ekip olarak değerlendirilmiştir.

Böylece bir kurumun kaliteye ilişkin kriter ve göstergeleri hakkında katılımcılar bilgilendirilmiş ve kendi birimlerinde bu konuda ne gibi kriter ve gösterge tespitinin olduğu konusunda genel bir kanaat sahibi olmuşlardır. Bu eğitimlerin sonunda kamu yönetiminin hizmet kalitesi daha bir anlaşılır hale gelmiştir. Katılımcılar yaptıkları işlerin kalite adına önemini kavramışlardır.

Birimlerin TKY uygulama kapsamına alınmasının ardından başta birimin amiri (Genel Müdür, Daire Başkanı vb.) olmak üzere bütün birim çalışanları aynı şekilde bilgilendirme seminerlerine alınmışlardır.

MEB merkez teşkilatında bu uygulamaların ardından taşra teşkilatına yönelik olarak 18.06.2001 tarih ve 37500 sayılı makam onayı ile MEB Taşra Teşkilatı TKY Uygulama Projesi yürürlüğe konmuştur. Bu proje çerçevesinde TKY İl formatörleri yetiştirilerek, kalite konusunda bilgilendirme çalışmaları formatörler vasıtasıyla taşrada sürdürülmüştür.

Toplam Kalite Yönetimi anlayışının taşrada (Milli Eğitim Müdürlükleri, okullar ve diğer eğitim kurumları) uygulanması amacıyla hazırlanan projenin yukarıda belirtilen bilgi başlıklarında dikkati çeken uygulama başlığı ile verilen 7. maddedir. Burada uygulamada sorumluluklar ve işbirlikleri konusu, “Uygulama kapsamında sorumlulukların açıkça belirlenmesi ve ilgili kurum ve kuruluşlarla işbirliği yapılması, uygulama sonuçlarının izlenerek değerlendirilmesi projenin başarısının ön koşulu” olduğu ifade edilmiştir (TKY Uygulama Projesi). Buna göre Merkez teşkilatının bu projedeki görevi; formatörlerle birlikte ihtiyaç duyulan personelin eğitimini yapacak bir eğitici ekip oluşturmak ve bunların eğitimlerini tamamlamak, taşrada illerin öğretmen ve okul sayısı dikkate alınarak belirlenmiş olan formatörlerin eğitimlerini yapmak, il milli eğitim müdürlüklerinin gönderdiği yıllık raporları değerlendirmek” olarak belirlenmiştir.

Diğer taraftan; Toplam Kalite Yönetimi anlayışının yaygınlaştırılması için Milli Eğitim Müdürlüklerinin görevleri; MEB TKY Uygulama Yönergesinde

belirtilen görevlerin yanında bu proje ile buldukları İl'de TKY ve Mükemmellik Modeli konusunda ihtiyaç duyulan eğitimleri planlamak, vermek ve İl Kalite Kurulu vasıtasıyla İl'deki uygulamaları değerlendirerek hazırlanan raporları Bakanlığın ilgili birimlerine göndermek şeklinde belirtilmiştir.

Okul/kurum müdürlüklerinin görevleri de projede detaylı olarak belirtilmiştir. Buna göre okullar; öncelikle "Kalite Kurulunu", Mükemmellik Modelini esas alarak "Kriter Ekiplerini" oluşturup bunların ihtiyaç duydukları eğitimleri (TKY ve Mükemmellik Modeli vb.) formatörler tarafından bilgilendirilen okul temsilcisi vasıtasıyla almalarını sağlayacaklardır. Ayrıca; okulun özdeğerlendirmesini yaparak, iyileştirmeye açık alanlarını belirleyip bunlarla ilgili iyileştirme planlarını yaparak uygulayacaklar, sonucunda Projede belirtilen formatı esas alarak il/ilçe MEM rapor verecekler.

Gerek okulların/kurumların, gerekse il/ilçelerin bütün bu uygulamaları yaparken, üniversitelerle ve konu ile ilgili sivil toplum kuruluşları (KalDer, Danışmanlık şirketleri vb.) ile doğrudan işbirliği yapmalarına da imkan sağlanmıştır.

II. OKULÖNCESİ EĞİTİM KURUMU TKY UYGULAMASI : ANTALYA-AYTEN ÇAĞIRAN ANAOKULU (AÇA) ÖRNEĞİ

TKY anlayışı ile yönetilen okullar 2005 yılından itibaren yine MEB'nin uygulamaya koyduğu "Milli Eğitim Bakanlığı Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları Ödül Yönergesi" çerçevesinde "Yılın Kaliteli Okulu" ödülüne başvurumaktadırlar. Bu okulların ödülle ilgili kriterler (Yönetim Organizasyon, Planlama, İnsan Kaynakları Yönetimi, İşbirlikleri, Kaynaklar ve Bilgi Birikiminin Yönetimi, Süreçler, Çalışan Memnuniyeti, Veli Memnuniyeti, Öğrenci Memnuniyeti, Finansal Sonuçlar, Temel Performans Sonuçları) bağlamında, Toplam Kalite Yönetimini uygulama süreci ile ödüle ilişkin

kriterler çerçevesinde hazırladıkları çalışmalardan bazı örnek uygulamalara burada yer verilecektir.

A. AÇA'DA TKY HAZIRLIK VE EĞİTİM SÜRECİ

Antalya Ayten Çağırın Anaokulu, TKY uygulamasına ilişkin yol haritasını gösteren bir uygulama örneği özelliği taşıyarak, diğer okullarda tamamen ödüle endeksli olarak hazırlanmış olan okul raporlarından alıntılar yapılmıştır. Böylece TKY'yi eğitim kurumlarında uygulamak isteyen yöneticilere bu anlamda bir fikir vermesi amaçlanmıştır

Bilindiği üzere anaokulları 36-72 ay çocukların eğitimi amacıyla açılan kurumlardır. Ayten Çağırın Anaokulu (AÇA) da okul öncesi çağı çocuklarına eğitim vermek amacıyla 2003 yılında Antalya-Merkez-Yeşilbahçe mevkiinde açılmış ve 2003-2004 öğretim yılında eğitim – öğretime başlamıştır. AÇA; 1 Müdür, 1 Müdür yardımcısı ve 13 diğer çalışanı ile 170 öğrenciye hizmet vermektedir. 3 adet 5 yaş grubuna, 4 adet 6 yaş grubuna tahsis edilmiş toplam 7 şubesi bulunmaktadır.

1. AÇA'da Ön Hazırlık Çalışmaları

AÇA yöneticileri, Bakanlıkça uygulamaya konulan TKY Uygulama Yönergesi çerçevesinde İl milli eğitim müdürlüğünde TKY il formatörlerinin düzenlemiş olduğu bilgilendirme seminerine alınmışlardır. Seminerde TKY il formatörleri TKY felsefesi ve temel ilkeleri ile başlayan ve modelin (Mükemmellik Modeli) uygulanmasına ilişkin atölye çalışmaları ile devam eden bir dizi konuyu katılımcılarla paylaşmışlardır. Bu seminerin ardından Ayten Çağırın Anaokulu çalışanları sistemi tanımak ve problem çözme tekniklerini öğrenmek amacıyla aşağıda belirtilen konu başlıklarında bir dizi seminer programına alınmıştır. Elbette bütün personel aşağıdaki her konuda

eğitime alınmamıştır. Çalışanlar görev, yetki ve sorumluluğu bağlamında belirlenen eğitim programına alınmışlardır.

2- Çalışanların TKY Eğitim Süreci

Çalışanların, TKY anlayışı ile Anaokulunu yönetmek için göstermiş oldukları özverili davranışları ve merakla bilgi edinme arzuları öğretmenleri ve okul paydaşlarını da heyecanlandırmıştır. Okul alışanlarının TKY konusunda katıldığı eğitimler:

- Toplam Kalite Yönetimi'nde Temel Kavramlar
- Eğitim Kurumları Dışındaki Sektörlerde Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları
- Eğitim Kurumlarında EFQM Mükemmellik Modeli
- Ulusal Kalite dl
- Eğitim Kurumlarında ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi
- Milli Eğitim Bakanlığı Toplam Kalite Yönetimi Uygulama Modeli
- Toplam Kalite Yönetiminin Okulda Uygulanması
- Milli Eğitim Bakanlığı Eğitimde Kalite dl

konularını kapsamaktadır.

Yine TKY'nin uygulamasına ve Eğitimde Kalite dlne ilişkin çalışanlar aşağıdaki eğitimleri almışlardır.

- MEB Okul ve Kurumlarında TKY Uygulamaları
- Eğitimde Kalite dl ve MEB TKY Modeli
- Modelin Temel Kavramları
- Modelin Kriterleri
- Girdi Kriterleri
- İşlemler
- Sonuç Kriterleri

- Kriterler arasındaki ilişki ve etkileşim
- Puanlama Yöntemi
- Girdi ve İşlemlerin Puanlanması
- Sonuçların Puanlanması
- Ödül Başvuru Dokümanının Hazırlanması

Stratejik planlama konusunda da vizyon, misyon, politika ve değerler, özdeğerlendirme, kritik başarı faktörleri, stratejik planın hazırlanması, yıllık uygulama planı, izleme ve değerlendirme konularında bilgilendirme seminerlerine alınmışlardır.

AÇA çalışanları; süreç yönetimi ve iyileştirilmesi konularında süreç yönetimi, süreçlerin tanımlanması, süreç performansının ölçülmesi, süreç iyileştirme ve süreç yönetiminin önemi konularında seminerler verilmiştir. Kalite teknikleri konusunda da beyin fırtınası, akış şemaları, sebep sonuç diyagramı, ilgi diyagramı, nominal grup tekniği, pareto analizi, kontrol şemaları çizgi grafikleri, akış şemaları tekniklerini kalite geliştirme konularında nasıl kullanacakları anlatılmıştır.

AÇA çalışanlarını ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi konularında da seminere alınmışlar ve bu konuda bilgilendirilmişlerdir.

B. ANAOKULU TKY UYGULAMASI

Ayten Çağırın Anaokulu bu eğitimlerin ardından öncelikle okulun vizyonunu belirlemiştir. Okul yönetimi, okulun vizyonu belirlenmeden, okul çalışanlarına amaç ve hedeflerini göstermeden onları işe koşturmak ve işlerini sevdirmek mümkün olamayacağı bilinciyle hareket etmiştir. Bu çerçevede vizyon belirleme sürecinin gereği okul paydaşları ile toplantılar yapılmış ve Okul yönetimi, Okulun Vizyonunu, "**Kalitede sürekliliğin ve her koşulda en iyinin adresi olmak.**" olarak belirlemiştir.

Diğer taraftan Ayten Çağırın Anaokulu, ***Geleceğin Türkiye'si için; insanlara sevgiyle yaklaşabilen, paylaşımcı, çevresiyle ve kendisiyle barışık, bireysel zenginlikleri ile çağa yön verebilen kendi alanında lider bireyler yetiştirmeyi*** kendisine misyon edinmiştir.

Okulu vizyonuna ulaştıracak ve misyonun gerçekleşmesini sağlayacak değer ve ilkeleri okul paydaşlarının katılımı ile aşağıdaki şekilde belirlemiştir.

1. Okulun Öğrenci Sayısı ve Sahip Olduğu İmkanlar

2006.2007 Eğitim-öğretim yılı toplam öğrenci sayısı:170, şube sayısı 7 olup

- 5 yaş grubu: 3 sınıf (1 tam, 2 yarım gün)
- 6 yaş grubu: 4 sınıf(4 yarım gün)

Öğrencileri teknoloji ile donatılmış, hijyen bir ortamda, yaratıcı ve eleştirel düşünen, sağlıklı iletişim kurabilen duygularını anlatabilen, çevre bilincine sahip, sorumluluk alabilen bireyler olarak yetiştirerek ilköğretime ve geleceğe hazırlamak için aşağıdaki bina müstemilatı (bölümler) ile hizmet verilmektedir.

- Derslik (4 adet)
- Yemekhane (1 adet)
- Mutfak (1 adet, 170 öğrenci ve 15 personele hizmet vermektedir)
- Arşiv ve Memur odası (1 adet)
- Bilgisayar ve teknoloji odası (1 adet)
- Kalite Geliştirme Birimi, toplantı odası,veli görüşme odası ve öğretmenler odası (1 adet)
- Yönetici Odası (1 adet)
- Tuvalet ve Lavabolar (11 adet)
- Konferans salonu (1 adet 85 kişilik)

- Spor salonu (1 adet. jimnastik ve bale bölümlerinden oluşmaktadır.)
- Seramik atölyesi(1 adet çamur torna tezgahı)
- Trafik eğitim pisti (sinyalizasyon sistemi ve akülü araçlara sahip)

2. Okulun İlke ve Değerleri

Her çocuk farklıdır ve kendine özgüdür. Bu nedenle eğitim süreci öğrencilerin;

- *Farklılıklarını temel alır*
- *Bildiklerinden başlar*
- *İhtiyaçlarını temel alır*
- *İlgi ve gereksinimlerine uygun hizmet sunulur*
- *Deneyerek öğrenmesine olanak tanınır*

Değerlendirme sistemi;

- *Demokratiktir*
- *Düzenli ve sistematik ölçmeyi*
- *Çocuğu tanımayı ve geliştirmeyi*
- *Öğretmenin yetkinliklerini arttırmayı*
- *Sürekli iyileştirme fırsatı yaratmayı amaçlar.*

- Sevgi ve Şefkat
- Sabır ve Hoşgörü
- Tarafsızlık
- Doğruluk ve Dürüstlük
- Güven
- İşbirliği

- Açıklık (*İletişime açıklık, Değişime Açıklık, Eleştiriye Açıklık, Öneriye Açıklık, Paylaşım açıklık*) okulun temel ilke ve değerleri olarak belirlenmiştir. (AÇA raporu 2007: 4)

3. Okulun Amaç, Eğitim ve Hizmet Politikası

Öğrencilerin; beden, zihin ve duygu yönünden gelişmeleri ve iyi alışkanlıklar kazanmalarını, Türkçe'yi doğru ve güzel konuşmalarını, sevgi, saygı, işbirliği, sorumluluk, hoşgörü, yardımlaşma, dayanışma ve paylaşma gibi davranışları kazanmalarını, yaratıcı ve eleştirel düşünme becerileri, iletişim kurma ve duygularını anlatabilme davranışları kazanmalarını, ilköğretime hazırlanmalarını sağlamaktır.

Aynı zamanda öğrencilerin farklılıklarını, ilgi ve gereksinmelerini temel alarak, özgüveni geliştirici, yaratıcı, yeni fikirlere ve çözümlere açık, öğrenme sorumluluğu gelişmiş, kendi davranışını sorgulayabilen bireyler yetiştirmek okulun amaçları olarak belirlenmiştir. Okul öğrencilerin;

- 1) Psikomotor gelişimini,
- 2) Sosyal duygusal gelişimini,
- 3) Bilişsel ve dil gelişimini,
- 4) Özbakım becerilerinin gelişimini, öğrencilerin bireysel farklılıklarını göz önünde bulundurarak özel yeteneklerini geliştirir.

Okul, amaç ve eğitim politikasını böyle ortaya koyarken, hizmet politikasını da; "ihtiyaç ve beklentileri temel alarak etkili ve verimli hizmetler geliştirmek, sunmak ve paydaş memnuniyetinin sürekliliğini sağlamaktır"(AÇA raporu 2007: 5) şeklinde belirlemiştir.

Paylaşılan ve güven veren yönetim anlayışı ile Atatürkçü ve Atatürk ilkeleri doğrultusunda kendini eğitime adanmış, gelişim ve değişime açık,

alanında uzman, kaliteli eğitime inanmış öğretmenlerle öğrencileri geleceğe hazırlamak.

4. Okulun Kalite Politikası

Tüm çalışanların niteliklerinin sürekli geliştirilmesi, öğrenci ve velilerin beklentilerinin ölçülmesi ve karşılanması, kaynakların planlı ve etkin kullanılması, kurumsal performansın sürekli iyileştirilerek tüm paydaşların memnuniyetinin artırılması.

Temel kalite politikası, **Eğitim Politikası, Hizmet Politikası, İşbirliklerinin Geliştirilmesi Politikası, İnsan Kaynakları Politikası, Çevre Politikası, Değişim Yönetimi Politikası** şeklinde tanımlanmıştır.

5. Okulun Kalite Yönetim Sistemi ve İşleyişi

Okulda kalite yönetimi anlayışı ile verilen temel hizmetler; eğitim-öğretim hizmetleri, psikolojik danışmanlık hizmetleri, sağlık hizmetleri, sosyal etkinlikler, kültürel etkinliklerden oluşmaktadır. Bu hizmetleri verirken okul işbirliği içinde bulunduğu kurum-kuruluşlarla ilişkilerini kazan-kazan politikasına uygun olarak yürütür. Çalışanların memnuniyetini ve mutluluğunu sürekli kılmak, başarılarını takdir etmek ve sürekli gelişmelerini sağlayacak fırsatlar yaratmak, okulun kaynaklarını yine okulun hedeflerini gerçekleştirmek için etkili ve verimli kullanmak sorumluluğunu bütün okul liderleri büyük bir sorumluluk içinde yerine getirirler.

Diğer taraftan okul, paydaşları ile iletişimde açıklık, şeffaflık ve empatik bir yaklaşım sergiler, bireysel ve kurumsal iletişimi geliştirir, bilgiye kolay ve en hızlı şekilde ulaşılması için gerekli kolaylığı sağlar. Gelecek nesillere yaşanabilir bir çevre bırakmanın bilincini okul paydaşlarına aktarır.

Kalite yönetim sistemi için ihtiyaç duyulan süreçler okulda yürütülen temel faaliyetler ve bu faaliyetlerin alt faaliyetleri analiz edilerek tanımlanmış ve okulun bütününde uygulanmaktadır.

Süreçlerin sistematik olarak geliştirilmesi, iyileştirilmesi ve yönetilmesi için süreçlerin aşamaları, birbiri ile ilişkileri ve etkileşimi belirlenmiştir. Süreçlerin verimli bir şekilde işlemesi ve kontrollerinin sağlanması için gerekli yöntemler ve kriterler belirlenmiştir. Süreçler için gerekli bilgi ve kaynaklar sağlanmaktadır. Süreçler izlenmekte, ölçülmekte, analiz edilmekte ve sürekli iyileştirilmesi sağlanmaktadır.

Yönetim, tanımlanan kalite yönetim sisteminin uygulanması, geliştirilmesi, etkinliği ve sürekli iyileştirilmesi için taahhütlerinin ve sorumluluğunun gereklerini yerine getirmek amacıyla birim/süreç sahipleri ve sorumluları ile diğer çalışanların kalite yönetim sistemi içinde görev ve sorumluluk almasını, okul dışı uzman kişi ve kuruluşlardan ISO 9001:2000 KYS eğitiminin alınmasını gerçekleştirmiştir. Yasal şartlar ve mevzuatların yanında müşteri (öğrenci.veli.ilköğretim kurumları) şartlarının yerine getirilmesinin önemini anlaşılmasını sağlamaktadır.

Kalite politikasının oluşturulması, kalite hedeflerinin belirlenmesi, yönetimin gözden geçirilmesi sürecinin sahibi okul müdürüdür.

Tasarlanan ve uygulanan **Kaynak Yönetimi Temel Süreci** gerekli kaynakların ayrılmasını, bulunabilirliğini sağlamakta ve güvence altına almaktadır.

Kalite yönetim sisteminin uygulanması, geliştirilmesi ve etkinliğinin sürekli iyileştirilmesi için **Kurumsal Performansın Değerlendirilmesi ve Sürekli İyileştirmenin Yönetilmesi** Alt süreçleri tasarlamıştır.

Kalite politikası ve hedefler tüm çalışanlara duyurulmaktadır. Yönetimin gözden geçirilmesi toplantıları ile hedefler sürekli olarak değerlendirilmekte ve revize edilmektedir.

Okulun üst yönetimi; öğrenci, veli, toplum memnuniyetinin artırılmasına yönelik olarak, onların beklentilerinin değerlendirilmesini ve yerine getirilmesini sağlar.

Öğrenci ve velilerin isteklerinin tam olarak anlaşılabilmesi ve uygun olmayan hizmetlerin verilmesini önlemek amacıyla **Eğitim Öğretim Temel Süreci**, alt süreçleri ile **Müşteri İlişkilerinin Yönetilmesi** Temel Süreci, alt süreçleri, oluşturulmuş ve uygulanmaktadır.

Öğrenci, veli ve ilköğretim okullarının memnuniyeti Anketlerle ölçülmekte, ihtiyaç ve beklentileri karşılanmakta ve sürekli iyileştirilmektedir.

Okulun üst yönetimi tarafından, çalışmalara yön vermesi, tüm çalışanların aynı bakış açısı ile hizmet vermesi ve kurum kültürü sağlamak amacıyla **Kalite Politikası** oluşturulmuştur. Kalite politikası; **Vizyon, Misyon, Politika ve Değerlerin Gözden Geçirilmesi ve Güncellenmesi** ile oluşturulmaktadır.

Kalite Hedefleri, okulun üst yönetimince, çalışanları ile birlikte kalite hedefleri, kalite politikası ile uyumlu olarak belirlenmiştir.

Kalite hedefleri her yıl **Yönetimin Gözden Geçirilmesi Toplantısı**'nda gözden geçirilir ve değerlendirilir.

Kalite yönetim sisteminin oluşturulması, dokümanite edilmesi, uygulanması, etkinliğinin, sürekliliğinin ve sürekli iyileştirilmesinin sağlanması için **stratejik yönetim** ve **süreç yönetim yaklaşımı** benimsenmiş ve gerekli sistemler kurulmuştur.

Stratejik plan yapıldıktan sonra, süreçlerle ilişkilendirilerek **Süreç Faaliyet Planları** hazırlanmakta ve uygulamaya geçirilmektedir.

Okulun organizasyon yapısını belirlemek amacıyla organizasyon şeması oluşturulmuş, organizasyon içerisinde tüm personelin görev, yetki ve sorumlulukları, birbirleri ile olan ilişkileri tanımlanmıştır.

Kalite hedeflerine ulaşılabilmesi ve sunulan hizmetlerin müşteri ihtiyaç ve beklentilerinin sistematik olarak karşılanabilmesi ve sürekli iyileştirilebilmesi için;

- Finansal ve Fiziksel Kaynakların Yönetilmesi süreci
- İnsan Kaynaklarının Yönetimi ve Geliştirilmesi Süreci

Bilgi kaynaklarının Yönetimi Süreci tasarlanmış ve süreç sahipleri tarafından yönetilmektedir.

Kalite sistemi içerisindeki faaliyetlerin yürütülmesinden sorumlu olan personelin yeterliliğini sağlamak için gerekli olan nitelikler ve seviyesi tanımlanan **İnsan Kaynaklarının Yönetimi ve Geliştirilmesi Temel Süreci** adıyla yönetilmektedir.

Okulda sunulan hizmetler yukarıda belirtilmiştir. Bu hizmetlerle ilgili faaliyetler planlanırken aşağıdaki konular göz önünde bulundurulur;

- Okulun hizmet şartları, ana iş hedefleri, politika ve stratejiler,
- Süreçler ve dokümantasyon ihtiyaçları,
- Kaynak ihtiyaçları,
- Verilen hizmetlerin ölçülmesi, değerlendirilmesi ve uygunluğu,
- Hizmet için gerekli ise, özel kaynakların temini, dokümantasyonun oluşturulması,
- Hizmetlerin istekleri karşıladığını kanıtlamak için gerekli kayıtlar,
- Müşteriler olarak; öğrenciler, veliler ve öğrencilerin mezun olduktan sonra devam ettikleri ilköğretim okulları.

Bu hizmetlerin sunumunda amaç, öğrencilerin farklılıklarını, ilgi ve gereksinmelerini, ihtiyaç ve beklentilerini temel alarak, etkili ve verimli bir şekilde sunmak ve paydaş memnuniyetinin sürekliliğini sağlamaktır.

Okulda sunulan hizmetler, 2005–2006 öğretim yılında MEB Eğitimde Kalite Ödülü Yönergesi'nin Sonuç Kriterlerinde yer alan göstergelerle ölçülmeye başlanmıştır.

2005-2006 öğretim yılında okulun süreçlerinde yapılan gözden geçirme ve değerlendirme sonucunda her sürecin performans göstergeleri geliştirilmiş ve bu konudaki eksiklikler tamamlanmıştır. Süreçlerin performansı ayrıca ÇMA (Çalışan Memnuniyeti Anketi), VMA (Veli Memnuniyeti Anketi), ÖMA (Öğretmen Memnuniyeti Anketi), LA ilköğretim uyum anketi ile ölçülmekte ve izlenmektedir.

Okulun tüm süreçlerinin performans kriterleri bulunmaktadır. Bu kriterler yılda 1 kez, belirlenmiş kriterleri gerçekleştirip gerçekleştirmediklerini kontrol etmek amacıyla gözden geçirilir.

Veri analizi çalışmaları 4 başlık altında yürütülür;

- Öğrenci, veli, toplum memnuniyeti,
- Tedarikçi performansı,
- Hizmet uygunsuzlukları,
- Süreç performansları.

Kalite yönetim sisteminde, mevcut uygunsuzlukların sebeplerinin ortadan kaldırılması amacıyla düzeltici faaliyetlerin planlanması, uygulanması, sonuçların izlenmesi ve tekrarlarının önlenmesi için gerekli düzeltici faaliyetler yapılmaktadır. (AÇA Raporu 2007: 6)

III. İLKÖĞRETİM OKULU TKY UYGULAMASI: BARTIN-KOCAREİS İLKÖĞRETİM OKULU ÖRNEĞİ

(Okul Yöneticileri ile görüşmelerden ve “Ödül Başvuru Raporu”ndan yararlanılmıştır: 2007)

Öğretime 2003-2004 eğitim öğretim yılında açılan okul, bulunduğu köyün adını almıştır. 4 köy ve köy altı yerleşim biriminden öğrenci almaktadır. 166 öğrenci ile başladığı eğitim maratonuna, 2006-2007 eğitim - öğretim yılında 220 öğrenci, 14 öğretmen , 1 destek hizmet personeli ile devam etmektedir. Taşımalı İlköğretim uygulaması yapılan okula 8 servis aracı ile her gün öğretmenlerin gözetiminde 168 öğrenci taşınmaktadır. Diğer 52 öğrenci ise evleri aynı köyde olduğundan kendileri gidip gelmektedir.

Okulda 9 Derslik, 1 Laboratuar, 1 Bilgi Teknolojileri Sınıfı , 1 İş Atölyesi, 1 Okul Öncesi Sınıfı, İdare ve Öğretmen odaları, Kantin, Kooperatif ve Destek hizmet personeli odası bulunmaktadır.

Çağdaş bilgi teknolojilerini kullanarak, bilgili, donanımlı, ulusal ve moral değerlere bağlı, üstün bireysel özellikleri işlenmiş bireyler yetiştirmek ve üst öğrenim kurumlarına göndermek amacındaki okul, çok yeni bir okul olmasına rağmen, teknolojik donanımı, genç ve çalışkan kadrosu, üst öğrenim kurumlarına öğrenci yerleştirmedeki başarısı ve katıldığı eğitim ve kültür faaliyetleri ile, Bartın’da adından söz ettirmeyi başarmıştır.

A. YÖNETİM VE ORGANİZASYON (EĞİTİM LİDERLİĞİ)

Okulda liderlik en temel girdi kriteridir. Girdi kriterleri olan gerçekçi bir planlama, nitelikli çalışanlar, bilgi birikimi ve kaynakların yönetimi ile okulun temel süreçlerinin yönetimi üstün bir liderlikle yönetilirse ancak beklentiler

karşılanabilir. Liderliğe giydirilen rol bunu gerektirir. Liderlik, kuruma kimlik ve kurum kültürü kazandırır.

1. Liderlerin, Okulun Misyon, Vizyon, İlke ve Değerlerinin Oluşumuna Sağladığı Destek, Okul İlke ve Değerlerini Davranışlarına Yansıtma Örnek ve Önder Olması

Okul müdürü, müdür yardımcısı, zümre başkanları ve 1-5 sınıfların sınıf öğretmenleri okulun liderleri olarak tanımlanmıştır.

Okulda kalite yönetimi uygulamaları 2004 yılında okul yöneticilerinin TKY konusunda eğitim alması ile başlamış ve öncelikle okulun misyon ve vizyonu etrafında Kocareis İlköğretim Okulu kurum kültürünün yaratılmasına destek olmuştur. 2003-2005 ve 2006 yıllarında alınan Planlı Okul Gelişimi Modeli ve TKY seminerleri ile "Eğiticilerin Eğitimi" hedeflenmiştir. 2003-2004 eğitim - öğretim yılından itibaren uygulamaya konan okul stratejik planı, 2006-2009 yılları için yeniden oluşturulmuş ve halen bu plan uygulanmaktadır.

Stratejik planın Misyon Bildirimi, Vizyon Bildirimi, Değerler ve Stratejik Amaçlara ilişkin bölümleri, tüm personel ve paydaşların onayının alınması amacı ile OGYE, Zümre Öğretmenleri ve Veli temsilcileri ile tartışılmış, bu süreçten sonra okulun iletişim araçlarından panolarda ve okul web sayfasında ilan edilmiştir.

Okulun misyonu, vizyonu ve stratejik amaçlarıyla değerleri, her yıl sonunda tüm okul paydaşlarının temsil edildiği ve okul liderlerinin tamamının katıldığı OGYE tarafından gözden geçirilmektedir.

Okul liderleri, misyon, vizyon ve değerlerin yaşama geçirilmesinde davranışlarıyla ve sözleriyle örnek olurlar. Okulda yürütülen ekip çalışmalarına ekip üyeleri olarak katılır ve OGYE'ye başkanlık yaparlar. Diğer

yandan okul zümre başkanları kurulu ve öğretmenler kurulu, yönetim süreçlerinin paylaşımında ve demokratikleştirilmesinde yaptığı dönemlik toplantılarla yol gösterici olur.

Vizyon, misyon ve değerler, okulun panolarında ve koridorlarında sergilenerek, kurul toplantılarında gündeme alınır, okul web sayfasında yayımlanarak ve diğer iletişim araçları kullanılarak çalışanlara ve diğer paydaşlara iletilir.

Değerlerin hayata geçirilme ve algılanma ölçütleri, her yıl paydaşlara uygulanan memnuniyet anketleri ile yapılmakta, sonuçlar değerlendirilerek “İyileştirmeye Açık Alanlar” tespit edilmektedir.

Değerlerin yaşama geçirilmesinde, en iyi örnek uygulamalardan, başarı ödülü alan Bursa Osmangazi Tophane Anadolu Teknik Lise ve Endüstri Meslek Lisesi ve Balıkesir Sırrı Yırcalı Anadolu Lisesi ile kıyaslama yapılarak liderlerin değerlendirilmesinde yeni yöntemlerin belirlenmesi sağlanmıştır.

2. Liderlerin, Okul İçerisindeki İyileştirme Çalışmalarına, Yenilikçilik ve Yaratıcılığa, Öğrenmeye ve Birlikte Çalışmaya, Yönetime Sağladığı Destek

Okul yönetiminin yapılandırılması ile ilgili olarak oluşturulan kalite organizasyon şeması her yıl OGYE tarafından yapılan değerlendirme toplantıları ile gözden geçirilerek yapılan iyileştirme çalışmalarındaki ihtiyaçlar doğrultusunda yeni birim ve ekipler eklenebilmektedir.

Okul liderleri aldıkları eğitimleri okul toplumuyla paylaşmaktadır. Diğer taraftan Okul Müdürü, katıldığı eğitim ve yönetim konulu seminerleri okulda sunu olarak diğer çalışanlarla paylaşırken, bu yönde seminerlere katılan

diğer çalışanların da aldıkları eğitimleri okul toplumuyla paylaşmaları yönünde bir kurum kültürü oluşturulmasını teşvik etmektedir.

Kurumda oluşturulan kalite prosedürü ile birimlerin yapacakları görevler ve liderlerin sorumlulukları belirlenmiştir.

Liderler bu çalışmalarda yer alarak yenilikçilik çalışmalarına örnek olmaktadır. Öte yandan okul toplumunun diğer üyeleriyle (veliler, okul süreçlerine destek sağlayanlar) yapılan bilgilendirme toplantıları ve okul süreçlerini tanıtıcı nitelikteki çalışmalar, okul liderliğinin iyileştirme çalışmalarına destek bulmak için yaptığı etkinliklerdendir.

Okul müdürü 2005-2006 sene sonu öğretmenler kurulunda söylediği “Projesi olan tüm okul toplumu üyelerine kapımız açık, siz projenizi getirin, biz destek olalım, kaynak bulalım” sözleri, yenilikçilik, paylaşım ve yaratıcılığa verdiği önemi göstermektedir.

Yine okul liderliği, gerektiğinde “Paydaşımız bize gelemiyorsa biz paydaşımıza gideriz” anlayışıyla, taşınmalı sistemin bir dezavantajı olan, velilerin okulda bilgilendirilememesi sorununu, ev ziyaretleri ve köy-kahve toplantıları ile avantaja çevirmeyi başarmıştır.

Liderlerin katkı ve katılımları ile destek verdiği konulardan bazı başlıklar aşağıda verilmiştir.

- Kurumsallaşma
- Yeniden Yapılanma (Misyon, Vizyon, Kurum Kültürü Oluşumu)
- Süreç Yönetimi Sistemi'nin Kurulması (Swot Analizi, Ana Stratejilerin, Stratejik Hedeflerin Belirlenmesi)
- Süreç Yönetimi
- Organizasyonel Yapıda Değişiklik
- Ekip Çalışmalarına Katılım

- Özdeğerlendirme Çalışması
- Çalışmaların Tanıtım ve Paylaşımı.

Okulda mevzuatın öngördüğü yönetim organizasyonunun yanısıra, yapılan yenilik ve iyileştirme çalışmalarının ve OGYE organizasyonunun gerektirdiği kalite organizasyonu da meydana getirilmiş ve bu iki organizasyon yapısı bütünleştirilmiştir.

Oluşturulan süreç yönetimi sistemi OGYE tarafından her yıl en iyi uygulamalarla kıyaslama çalışmaları yapılarak gözden geçirilmekte ve iyileştirme faaliyetleri bu yönde geliştirilmektedir.

Süreç yönetimi sistemi çerçevesinde okuldaki süreç sahipleri, çalışanların ve diğer paydaşların yetkinlikleri kadar gönüllülükleri de esas alınarak OGYE tarafından belirlenmiştir.

Okul, OGYE liderliğinde Mart-Haziran döneminde, geri bildirim araçlarından da yararlanılarak, özel grup çalışmasıyla kurumun vizyon, misyon, değer, hedef ve stratejilerini belirler. Stratejik plan her yıl gözden geçirilerek revize edilir.

Organizasyon içerisinde TKY'ye göre oluşturulan kurullar ile mevzuat gereği oluşturulan birimlerarası yatay ve dikey iletişim olanakları sağlanmakta ve uygulanmaktadır. Müdür ve müdür yardımcısı arasındaki görev dağılımı ve süreç sahiplerindeki yetkilendirme de bu amaca hizmet etmektedir.

Okulun Yıllık Gelişim Planı Nisan ayında hazırlanır. Gelişim Planı, Stratejik Planda yer alan Genel Hedefler, Stratejiler, İyileştirmeye Açık Alanlar doğrultusunda oluşturulmuş hedefler, faaliyetler, sorumlular ve dayanaklar ile yıllık zaman dağılımını gösterir şekilde ve özdeğerlendirme

sonuçları doğrultusunda kritik iş süreçleri şeklinde gruplandırılarak hazırlanır. Belirtilen plan süreç değerlendirme sonuçları doğrultusunda gözden geçirilir.

Okulda yürütülen hizmetlerle ilgili kullanılan iş yapma yöntemlerinin etkililiği her yıl oluşturulan özdeğerlendirme raporları, OGYE toplantıları, Veli Memnuniyeti Anketleri, Öğrenci Memnuniyeti Anketleri, Çalışan Memnuniyeti Anketleri, en iyi örneklerle yapılan kıyaslama çalışmaları ve süreç performanslarının ölçüm sonuçları ile “sürekli iyileştirme” stratejik amaçlar doğrultusunda düzenli olarak gözden geçirilmekte ve iyileştirmeler yapılmaktadır.

3. Liderlerin, Okul Çalışanları, Hizmet Götürülen Kesim ve İşbirliği Yapılan Kişi ve Kurumlarla Olan İlişkileri (Bu Kesimlerin İsteklerini Dinleme, Dikkate Alma, Yanıtlama, Başarıları Tanıma Takdir Etme)

İşbirliği yapılan kuruluşlar ve okul paydaşlarının gereksinim ve beklentileri saptanmakta ve stratejik planlama döneminde yıllık çalışma planlarına yansıtılmaktadır.

Yine yöre halkının istek belirtmesi ile 2005-2006 döneminde okulda yetişkinler için Bilgisayar Kursu ücretsiz olarak ve kurs bitirme belgeleri düzenlenip dağıtılmak suretiyle işsiz yöre gençlerine umut verilmiş, okul bu ve benzer uygulamalarla yöre halkının takdirini kazanmıştır.

Okul Liderleri, işbirliklerinin kurulması, yönetilmesi ve hedeflerine ulaştırılması konusunda sorumluluk üstlenmektedir.

Çeşitli iş çevreleri ile temas kurularak okulun ihtiyaçları için finansman yaratılmıştır.

Gençlik Spor İl Müdürlüğü ile yapılan işbirliği ile okulun Halk Oyunları ekibi bu kurum bünyesinde de lisanslı olarak faaliyet göstermeye başlamış, bu yolla öğrencilerin yurt dışında bu kurumun temasta olduğu okul ve kurumlarla irtibatı sağlanarak 2005-2006 eğitim öğretim yılında Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü'nün davetlisi olan bir Alman Çalışma Grubu, okulu ziyaret etmiş ve çeşitli temaslarda bulunulmuştur.

Okul Liderlerinin öncülüğünde işbirliği yapılan kurum ve kuruluşlarla ortak iyileştirme çalışmaları yürütülmektedir.

Okul liderleri, 2005-2006 eğitim-öğretim yılında, okulun çeşitli projelerine finansman desteği sağlayan iş adamları ve kuruluşlara teşekkür (5 adedi) belgesi takdim etmiştir.

Okul Müdürü kalite çalışmalarında edindiği tecrübe ve deneyimini yılda iki defa DİKİLİTAŞ ismi ile çıkan okul dergisinde paylaşmaktadırlar. Ayrıca okulun İnternet sitesinde düzenli olarak yazan okul lideri burada da eğitim öğretim ve eğitimde kalite konularındaki görüşlerini kamuoyu ile paylaşmaktadır.

Okul, toplumun gelişimine katkıda bulunacak sanat, spor, kültür vb. etkinliklere de katılmaktadır.

4. Liderlerin Yönetim Etkinliğinin / Performansının Ölçülmesi ve Bireysel Gelişimi Nasıl Sağlanmaktadır

Okul liderlerinin yıl içerisinde yaptıkları çalışmalar, paydaşların memnuniyet anketleri, veli toplantıları ve gelen geri bildirimler alınarak değerlendirilir. Bu sonuçlardan elde edilen değerler, hedeflenen değerlerin altında ise liderler HİE ile bağlantı kurarak gerekli iyileştirmeleri yaparlar.

Okulun liderleri, çeşitli eğitimlere katılarak kendilerini geliştirmektedirler. Öğrenen okul anlayışıyla hareket eden liderlik, sürekli gelişme anlayışı içinde okul liderliğinin ve çalışanların bireysel ve mesleki gelişimini her koşulda desteklemektedir. (Tablo 2)

Tablo 2. Yönetim Ekibinin Aldığı Eğitimler (*Kocareis İÖO Raporu 2006-2007: 5*)

EĞİTİMİN ADI	KATILAN	YILI
Aylık, Özl. Hakları, Muhsb. İş ve İşlemleri Semineri	Okul Müdürü	2003
Yönetim Becerileri Semineri	Okul Müdürü	2006
Özel Eğitim ve Rehberlik Hizmetleri Semineri	Okul Müdürü	2005
AB Proje Yönetimi	Okul Müdürü	2004
Planlı Okul Gelişim Modeli ve TKY Semineri	Okul Müdürü	2003
Planlı Okul Gelişim Modeli ve TKY Semineri	Müdür Yardımcısı	2003
Çocuk Dostu Okul Semineri	Okul Müdürü	2006
TKY Değerlendirici Eğitimi Kursu	Müdür Yardımcısı	2006
Özel Eğitim ve Rehberlik Hizmetleri Semineri	Müdür Yardımcısı	2004
MEİS modülü Tanıtım ve Kullanım Semineri	Müdür Yardımcısı	2006
TKY Değerlendirici Eğitim Kursu	TKY Temsilcisi	2006

B. OKULUN STRATEJİK PLANI

Okulda yapılacak çalışmaların bir plan dahilinde yönetilmesi TKY'nin temel ilkelerindedir. Bu ilkedan hareketle okul stratejik planını ve yıllık uygulama planlarını mevcut durum analizinden başlayarak yapar. Burada planlamada girdi olarak kullanılan veriler elbette okulun mevcut kaynakları ve çevreden okula sağlanacak imkanlar dikkate alınır.

1. Okulun Mevcut Durum Analizindeki Başarısı

Okulda mevcut durum analizi, stratejik plan sürecinde SWOT analizi ile ve süreç kriterlerinin değerlendirilmesi sırasında gerçekleştirilir. Stratejik planlama sürecinde geniş bir alandan veri toplanmakta ve bu veriler okulun gelişim planlarının kaynağını oluşturmaktadır.

Tablo 3. Bilgi Kaynakları Değerlendirme Tablosu (*Kocareis İÖO Raporu 2006-2007: 6*)

BİLGİ	KAYNAK	DEĞERLEN DİRME
Mezun Öğrencilerin Diploma Notları Durumu	Müdür Yardımcısı	Öğretmenler Kurulu Toplantıları
Mezuniyet Sonrası Bir Üst Öğrenim Kurumuna Yerleşme Oranı	Müdür Yardımcısı	Zümre Toplantıları
Öğrencilerin Aile Sosyo. Ekonomik Durumları	Okul Aile Birliği ve Okul Müdürü	Şube Öğretmenleri Toplantıları
Öğrenci Kulüpleri Faaliyet Durumu	Müdür Yardımcısı	Sosyal Etkinlikler Kurulu Top.
OKS İle Yerleşilen Okullara Yerleşme Oranları	MEB	Öğretmenler Kurul Toplantısı
Rakiplerin Faaliyetleri	OKS Sonuçları, Okul Web Sayfaları	Zümre Toplantısı
Teknolojik Gelişmeler	İnternet, bültenleri, örnek uygulamalar	Ar.Ge
Çevre İncelemesi	Okul Liderleri	Gözlem
Yakın Çevre Beklentileri	OGYE.Okul Aile Birliği	Anket, Görüşme
Veli Toplantıları	Okul Liderleri	Toplantı
Okul Aile Birliği	Okul Müdürü, Müdür Yardımcısı.	Toplantı
Sınıf Veli Temsilcileri	Müdür Yardımcısı	Toplantı
Veli Memnuniyet Anketleri	Veli Memnuniyeti Anketlerinin Yönetilmesi Detay Süreci	Anket
Öneri Değerlendirme	Öneri Değerlendirme Detay Süreci	Anket
Muhtarlıklar	Müdür.Müdür Yardımcısı	Görüşme
Öğrenci Ve Veli Tanıma Formları	Sınıf/ Sınıf Rehber Öğretmenleri	Veli Ziyaretleri
Üst Öğrenim Kurumları	Okul Çevre İlişkileri Yürütülmesi Detay Süreci	Görüşme
Özdeğerlendirme	Özdeğerlendirme Süreci	Anket, görüşme, Doküman Analizi.
İnternet	AR.GE	Araştırma
Rakipler Karşılaştırma.Kıyaslama	Okul Yönetimi	Yazılı

Okulun kalite stratejilerinin oluşturulmasında, öğrencilere verilen eğitim ve öğretim hizmetlerinin değerlendirilmesi, **Tablo 4**'de belirtildiği gibi geniş bir yelpazeden toplanan çeşitli veri araçlarıyla yapılmaktadır.

Tablo 4. Bilgi Kanalları (*Kocareis İÖÖ Raporu 2006-2007: 6*)

Mesleki Toplantı ve Seminerler	Kardeş Okul Faaliyetleri
İlköğretim Okulları İnternet Web Sayfaları	Eğitim Web Siteleri
Bartın Ekspres Gazetesi	AB Projeleri
Bartın Halk Gazetesi	Ulusal Ajans
Bilim ve Eğitim Dergisi	Devlet Planlama Teşkilatı
Tebliğler Dergisi	Bilim ve Teknik Dergisi
Resmi Gazete	

Okula kayıt yaptıran öğrencilerin, mezuniyetlerinden sonra yerleştikleri, (sınavla öğrenci alan ve sınavsız kayıt yaptırılabilen) orta öğretim kurumları yıllara göre takip edilmektedir.

Resmi, ulusal ve yerel yayınların düzenli olarak takibi yapılmakta, ülkemizdeki ve dünyadaki eğitim, bilim, teknoloji ve sosyal – kültürel alandaki gelişmeler izlenerek okulun mevcut durumda ve gelecekte, içinde yer alacağı faaliyetlerin planlanmasında bu bilgi kanallarından gelen veriler okul çalışma planına yansıtılmaktadır.

Okuldan mezun olan öğrencilerin gittiği ortaöğretim kurumları hakkında, gerek bu kurumların web siteleri izlenerek, gerekse düzenlenen mesleki tanıtım ve öğrencileri hayata hazırlama gezileri ile bilgi toplanmaktadır.

Okulun çalışanlarının katıldığı il içi ve il dışındaki toplantılar, eğitimler, seminerler değerlendirilmekte ve okul çalışanlarıyla paylaşılmaktadır.

Okulun hizmetleri diğer taşımali ilköğretim okullarının hizmetleri ile karşılaştırılmaktadır.

Bu bakımdan taşımali okulların OKS sonuçlarına ilişkin verileri takip edilmekte ve okulun başarısı kıyaslama yolu ile mevcut durumun analizinde bu kıyaslama verileri kullanılmaktadır.

Sınıfında en iyi örnek okul olarak kabul edilen, ulusal ve/veya uluslararası kalite ödülü almış olan okullar izlenmekte, okulun sisteminin oluşturulmasında örnek alınmaktadır.

Toplumsal gelişmeler izlenerek, toplumun eğilimleri doğrultusunda eylem planları hazırlanmaktadır. Bu çerçevede 2005–2006 eğitim öğretim yılında “Yetişkinler İçin Bilgisayar Kullanım Kursu” açılmış ve katılanlara sertifika verilmiştir.

Bilgi çağında, okulun sunduğu hizmetlerin 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 araçları ile gelişmelerin takibi yapılmakta ve yeni sistemlerin okula adaptasyonu sağlanmaktadır. Okulda periyodik olarak yapılan deneme sınavı sonuçları velilere sınav sonuç karnesi ve cep telefonlarına kısa mesaj olarak gönderilmektedir.

Ayrıca okul paydaşlarının gereksinim ve beklentileri doğrultusunda bilgi içerikli teknoloji transferleri yapılmakta ve çalışma planlarında buna yer verilmektedir. Bu çerçevede 2004-2005'te 14 bilgisayar ve 2005-2006'da BT sınıfından ayrı olarak tüm sınıflara bilgisayar ve ses sistemleri kurulmuştur.

2. Okulun Uzun Vadeli Planı Yapılırken, Paydaş Beklenti ve İhtiyaçlarının Dikkate Alınması ve Kullanılan Diğer Veriler

Öğrenci, veli, çalışanlar, işbirliği yapılan kurum ve kuruluşların, toplumun gereksinim ve beklentileri aşağıda belirtilen yaklaşımlarla tespit edilmekte, elde edilen veriler stratejik planlama faaliyetleri kapsamında dış çevre bilgileri altında değerlendirilerek, ana stratejilerin belirlenmesinde girdi olarak kullanılmaktadır.

Öğrencilerin, velilerin ve çalışanların beklenti ve gereksinimleri Tablo 5’de belirtilen yöntemlerle alınmaktadır. Ayrıca Özdeğerlendirme sonuçları da değerlendirmeye alınarak paydaş beklentileri uzun vadeli planlamaya yansıtılmaktadır.

Tablo 5. Geri Bildirim Alma Araçları (*Kocareis İÖO Raporu 2006-2007: 8*)

YAKLAŞIM	PERİYODU	İÇERİK
İl Millî Eğitim Toplantıları	M.E. M Tarafından Belirlenen Periyotta	Taşınmalı İlköğretim Sorunları, İhtiyaç Ve Beklentilerinin Belirlenmesi
Öğretmenler Kurulu Değerlendirme Toplantıları	2005–2006 Ayda En Az 1 Kez	Eğitim Öğretim Ve Diğer Faaliyetlerdeki Sorunlar, İstek Ve Beklentiler.Öneriler
OGYE	2005–2006 Şikâyet Oldukça	Hizmetlerimizle İlgili Memnuniyetsizlik Tespiti İle Öğrencilerin Beklentilerinin Karşılanması
Veli Bilgilendirme Toplantıları	2004–2005 Dönemlik Olarak Yılda En Az 4 Kez	Velilerin Hizmetlerimizle İlgili Algı ve Beklentilerinin Belirlenmesi

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

Okulun iç performans göstergeleri stratejik planlama döneminde değerlendirilmektedir.

İç performans göstergelerinin gözden geçirilme ve değerlendirilme sıklığı **Tablo 6**'da verilmiştir.

Tablo 6. Okul İçi Performans Göstergeleri (*Kocareis İÖO Raporu 2006-2007: 8*)

PERFORMANS GÖSTERGELERİ	GÖZDEN GEÇİRME DEĞERLENDİRME YÖNTEMİ	PERİYODU
Yıllık bütçe hedefleri	OGYE Toplantıları Okul Aile Birliği Toplantıları	Yılda 2 kez
Yıllık Çalışma Programında yer alan hedefler	OGYE Toplantıları	Yılda 2 kez
Faaliyet raporu	OGYE Toplantıları	Ayda 1 kez
İş hacmindeki gelişmeler	Aylık Faaliyet Raporları Yıllık Faaliyet Raporları	Ayda 1 Yılda 1 kez
Kalite hedefleri	OGYE Biç. Değ. Toplantısı	Yılda 1 kez
Hizmet kapasitesi mevcut iş gücü	OGYE Toplantıları	Yılda 1 kez
Uygunsuzluklar, paydaş şikâyetleri, düzeltici önleyici faaliyetler	Biç. Değ. Toplantısı	Yılda 2 kez
Stratejik hedefler	OGYE Toplantıları	Yılda 2 kez
Çevre hedefleri	OGYE	Yılda 2 kez
Çalışanların katılımı (öneri, ekip çalışmaları)	İ.E Toplantısı Ayda 1 kez	Ayda 1 kez
Özdeğerlendirme	OGYE Toplantıları Kriter Ekipleri Toplantısı	Yılda 1 Sürekli
Değerlendirme raporu	OGYE Toplantısı Kriter Ekipleri Toplantısı	Yılda 1 kez Sürekli

İç performans göstergeleri sistematik olarak gözden geçirilmekte ve iyileştirilmektedir. Sonuçları stratejik planlama döneminde değerlendirilmekte ve iş planlarına yansıtılmaktadır.

Ar-Ge Birimince yapılan araştırmalar sonucu saptanan gelişmeler okula uyarlanarak okulun stratejik hedeflerine yansıtılmaktadır.

Bakanlık planlamaları; okulun stratejik planlaması sürecinde yapılan mevzuata uygunluk taramaları ve Bakanlık Planlarının ve yeni uygulamaların duyurulduğu resmi kanalların takibi ile yapılmaktadır.

Yakın çevre, ekonomik ve demografik göstergeler, çevre incelemesi sürecinde ortaya çıkan veriler değerlendirilerek yapılmaktadır.

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

3. Vizyon, Misyon, Hedeflerin ve Değerlerin Birbirleriyle Uyumlu Olarak Belirlenmesi

Okulun Stratejik Planında ortaya konan vizyon ve misyon ilke ve değerler tüm paydaşların görüşleri alınarak oluşturulduğundan, aynı paydaşların beklentilerini karşılamaya yönelik hedefler ve okulu tanımlarken kullanılan değerler bir bütün olarak ortaya çıkmaktadır.

Kocareis İlköğretim Okulu Vizyon Bildirimi

Ülke düzeyinde kaliteli eğitim veren, gerçekleştirdiği sosyal, kültürel ve sportif faaliyetlerle ilgi odağı haline gelmiş, çağdaş bir eğitim ve kültür merkezi olmak.

Kocareis İlköğretim Okulu Misyon Bildirimi

Biz, öğrencilerimizi yetenekleri ve yeterlilikleri doğrultusunda, özgüven sahibi ve sorumluluklarının bilincinde, çağdaş bilgilere ulaşabilen, dünyada eğitim alanındaki gelişmelere ayak uydurabilen ve üst öğrenime bu donanımla gidecek bireyler olarak yetiştirmek; sosyal, kültürel ve sportif faaliyetlerde kendilerini geliştirebilmelerini sağlamak; okul çevresine eğitim, öğretim, bilim ve kültür alanlarında bilgiye ulaşma ve kullanma olanağı sunmak için varız.

Okul çalışmalarını başarıya ulaştıran başlıca okulun değerleri:

- *Çalışanlar, öğrenciler ve velilerle açık iletişim ve empati kurarız.*
- *Okuldaki tüm süreçlere okul toplumunun katılımını esas alırız.*
- *Çalışanların kendini güvende hissetmesini, işbirliğine dayalı çalışmasını ve kendini sürekli geliştirmesini sağlarız.*
- *Eğitim öğretimde “öğrenciyi”; yönetimde “okulu” merkeze alırız.*
- *Öğrenci başarısını ve mutluluğunu temel alarak “kaliteli eğitim”den ödün vermeyiz.*
- *Sosyal, kültürel ve sportif faaliyetlerde bulunmak isteyen okul toplumunun tüm bireylerini destekleriz.*
- *Öğrencileri kendisiyle ve toplumla barışık, sorumluluklarının bilincinde bireyler olarak yetiştiririz.*

4. Temel Politika ve Stratejilerin Belirlenmesi

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.

Okulun yaklaşımını ifade eden ve paydaşların beklentilerini karşılamayı hedefleyen 2006–2009 stratejik planına ait 2006 planlama sürecinde belirlenen stratejik amaçlar şöyle belirlenmiştir.

▪ Öğrenci başarısını artırmak için öğrenme engelleri belirlenecek, planlı çalışma yöntemleri geliştirilecek, öğrencilerin anlama.anlatım gücünü yenme anlayışı benimsenerek, hızlı kaliteli ve anlayarak okuma bilinci geliştirilecek; öğrencilerin okul dışındaki çalışmalarının okul.öğretmen.veli koordinasyonunda takibi yapılarak bunun için gerekli çizelge ve formlar hazırlanarak uygulanacaktır.

- Öğrencilerin ve çalışanların sosyal, kültürel ve sportif faaliyetlere katılımı artırılabacaktır.

- Eğitim öğretim ortamları, araçlar ve teknolojik donanım ile ilgili süreçler yeniden tasarlanarak eğitim öğretim etkinliklerinin nitelikleri artırılabacaktır.

- Okul.veli işbirliği geliştirilerek veli ev ziyaretleri yapılacak ve okul süreçlerine veli katılımı artırılabacaktır.

- Öğrencilerde sorumluluk bilinci geliştirmek ve olumlu davranışlar kazandırmak için örnek davranışlar gösteren öğrencilerin okul toplumuna duyurulması sağlanacaktır.

- Kurum çalışanlarının teknolojik gelişmelere ve değişime ayak uydurabilen, hedefleri olan ve bu hedefleri için planlama yapan, kurum kültürünü almış ve “bizim okulumuz” kavramını benimsemiş bireyler olmaları sağlanacaktır.

Okul gelişim süreci gözden geçirilerek, öğrenme faaliyetlerinden elde edilen veriler ışığında iyileştirilmesi ve geliştirilmesi gereken yönleri belirlenir.

Stratejik planlamaya girdi oluşturan geri bildirimler, ilgili birimler tarafından derlenmekte, 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 listelenmektedir. O yılın güçlü ve zayıf yönleri tehditleri ve fırsatları bir önceki yıllara karşılaştırılarak gözden geçirilmekte, okul profili ve dış çevre bilgilerine ilişkin veriler SWOT analizi ile yorumlanarak, okulun 3 yıllık “Stratejik Amaçları” belirlenmektedir.

Vizyon odaklı stratejik amaçlar, her yıl Mart ayında başlayan bir süreçte Okulun tüm paydaşlarının temsil edildiği “OGYE” tarafından değerlendirilerek gözden geçirilir, gelişmeler doğrultusunda iyileştirmeler yapılır.

5. Okulun Uzun Vadeli Planının İlgililere Duyurulması, İhtiyaç ve Beklentilerin Uygulama Planlarına Yansıtılması, Zamanla Gözden Geçirilip Güncellenmesi

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 olarak duyurulmakta, okul panolarında sergilenmekte ve okulun internet sayfasında yayımlanmaktadır. Ayrıca Okul Gelişim Planı her yıl Milli Eğitim Müdürlüğü'nün ilgili birimine gönderilerek incelenip, değerlendirilmektedir.

Stratejik planlama, stratejik amaçların yaşama geçirilmesi konusunda çalışanlar ve diğer paydaşlar, gerek ekip çalışmalarında gerekse bireysel çalışmalarda görev alarak yayılım sağlamaktadır. Stratejik amaçların ilgili unsurlara duyurulmasına ilişkin yaklaşım **Tablo 7**'de verilmiştir.

Tablo 7. Stratejik Amaçlarımızın Duyurulması (*Kocareis İÖO Raporu 2006-2007: 11*)

YÖNTEM	KATILIM	BİLGİ VEREN	PERİYODU
Yıllık İş Programı Kitapçığı	OGYE Üyeleri	Müdür Yardımcısı	Her yıl Eylül Ayında
İç Duyurular	Tüm çalışanlar	Okul Müdürü	Değişiklik Olduğu Zaman
WEB sayfamız	WEB sayfamızı ziyaret edenlere	Bilgi İşlem Sorumlusu	Sürekli
Multivizyon gösterimleri	Okulu ziyaret edenlere		Sürekli
"Dikilitaş" adlı yayın organımız	Paydaşlarımız	Türkçe Bilgisayar Öğret.	Değişiklik Olduğu Zaman

Okulun stratejik planlaması 2006 yılında 2006–2009 yılları için yeniden oluşturulmuş ve 2003–2005 yıllarını kapsayan stratejik plandaki eksiklikler bu

planda hem gözden geçirilmiş hem de bir önceki stratejik plandan öğrenilenlerin bu plana yansıtılması olanağı yakalanmıştır.

Paydaşların, okulun kalite politikası, misyonu, vizyonu ve stratejik hedefleri ile ilgili algılamaları ölçülerek, stratejik planda gerekli güncellemeler ve gözden geçirmeler yapılmaktadır.

OGYE'de alınan kararlar, Okul Müdürü'ne sunulurken, onaydan sonra uygulamaya konmaktadır.

C. OKUL ÇALIŞANLARININ TKY UYGULAMASINDAKİ BELİRLEYİCİLİKLERİ

Çalışanlar bir kurumun temel girdisi ve olmazsa olmazıdır. Bu sebeple çalışanların gerek yetkinliklerinin ve yeterliliklerinin geliştirilmesi önemlidir. Elbette bu yeterliklerinin değerlendirilmesi, işe koşulması ve performansının ödüllendirilmesi kurum liderlerinin yetkinliği ile doğrudan ilgilidir. Kurumun liderleri insan kaynağını veya kurum çalışanlarını işe koşmada gerekli mahareti göstermek durumundadırlar. Bu bağlamda aşağıda belirtilen alt kriterlerle ilgili olarak liderlerin sorumlulukları büyüktür.

1. Çalışanların Bilgi Birikimi ve Yetkinliklerinin Değerlendirilmesi ve Performansının Takdir Edilmesi, Ödüllendirilmesi

Okulda çalışan her personel için tutulan özlük dosyalarında, personelin katılmış olduğu hizmet içi eğitim faaliyetlerine ilişkin kurs/seminer, bitirme/katılma belgelerinin suretleri saklanmakta ve bunların takibi yapılarak istatistiği tutulmaktadır.

Personel görevlendirmeleri okulun stratejik amaçları doğrultusunda belirgin yetenek ve yetkinlikler göz önüne alınarak yapılmaktadır. TKY kurum temsilcisi seçilirken, çalışanın bu konuda aldığı eğitimler ve geçmişteki iş başarımları göz önüne alınmıştır.

Okulun mevcut ve gelecekteki ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla çalışanlar, her ğretim yılı başında Milli Eğitim Müdürlüğünce açılması planlanan hizmet içi eğitim faaliyetleri yanında, farklı HİE faaliyetleri de isteyerek yetkinliklerini artırmak ve bunu okul gelişimi yararına kullanmak isteğindedirler. 2007 yılında açılması planlanan hizmetiçi eğitim faaliyetlerine okul çalışanlarının başvuru durumları **Tablo 8.**' de verilmiştir

Tablo 8. Okulda 2007 HİE Başvuru Sayıları (*Kocareis İÖO Raporu 2006-2007: 11*)

GÖREV	İSTENEN HİE SAYISI
Yönetici	7
Sınıf Öğretmeni	13
Branş Öğretmeni	15
Okul Öncesi Eğitimi Öğretmeni	3

Çalışanların aldıkları eğitimler ve kazandıkları tecrübeler; iyileştirme ekiplerinde görev alarak yapmış oldukları çalışmaların sonuçlarını tüm paydaşlarla ve toplumla paylaşmaları, özgüven duygularını geliştirmekte, potansiyellerini ortaya çıkarmaktadır. Bu bağlamda, 2006–2007 eğitim ğretim yılı başında tüm okul çalışanlarının katılımı ve oybirliği ile aldıkları karar sonucu, katılan her HİE faaliyetinden sonra burada edinilen bilgi birikiminin diğer çalışanlar ve gerektiğinde diğer paydaşlarla paylaşılması kararlaştırılmıştır.

Kurum lideri çalışanların yaratıcı fikir ve katılımlarını teşvik etmekte ve yetkilendirmektedir. Bu yöndeki çalışmalar farklı ödüller verilerek özendirilmektedir. Okulda uygulanan “alışan Performansı Değerlendirme Kriterleri” **Tablo 9.**'da verilmiştir.

Tablo 9. Personel Performansı Değerlendirme Kriterleri (*Kocareis İÖO Raporu 2006-2007: 12*)

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

Ödüller:

Devlet Memurları Sicil Yönetmeliğinin 16. Maddesinde (Sicil Raporlarının Doldurulmasında Uygulanacak Not Usulü ve Notların Değerlendirilmesi) açıklanan Personel Performansı Değerlendirme Kriterlerinin puanlanması sonucu:

- Maaşla ödüllendirme
- Takdir
- Teşekkür

•Kademe terfi ve sözlü ödüllendirme şeklinde yapılmaktadır. Çalışanların aldığı ödüller **Tablo 10**'da verilmiştir.

Tablo 10. Çalışanların Aldığı Ödüller (Kocareis İÖO Raporu 2006-2007: 12)

ÖDÜL	KİM TARAFINDAN	KİME	YIL
Aylıkla Ödüllendirme	Bakanlık	Yönetici	2006
Teşekkür Belgesi	İl Milli Eğitim Müdürlüğü	Öğretmen, Yönetici	2005-2006
Kademe Terfi	Bakanlık	Öğretmen, Yönetici	2004-2005-2006

2. Çalışanların Bilgi Birikimi ve Niteliklerinin Geliştirilmesi, Etkin Ekip Çalışmalarının Varlığı

Okulda “Yapılan her iş, tam olarak işbaşında öğrenilir, geliştirilir.” anlayışıyla çalışanlar iş deneyimini geliştirmek üzere; eğitim almakta, yetkilendirilmekte, iş hedefleri belirlenerek, eğitim dokümanları oluşturmaları sağlanmaktadır. Çalışanların tecrübelerinden yararlanılmakta, toplantılara etkin şekilde katılmaları sağlanmaktadır. Çalışanların okul paydaşlarını tanımaları, iyileştirme faaliyetlerine aktif katılımları sağlanarak ve kalite ödülü çalışmaları ile ilişkilendirilmekte, bilgi birikimi ve nitelikleri geliştirilmeye çalışılmaktadır.

Çalışanların İş Deneyimi İle Geliştirilmesi Faaliyetleri **Tablo 11**'de verilmiştir.

Tablo 11. Çalışanların İş Deneyimi ile Geliştirilmesi (Kocareis İÖO Raporu 2006-2007:13)

İş Deneyimi Geliştirme Araçları	YAPILAN FAALİYET
Eğitim alma	Mesleki gelişimleri açısından eğitim aldırılmaktadır.
Yetkelendirme	Sorumluluk verilmesi iş deneyimlerini artırmaktadır.
İş Hedefleri verilmesi	İş hedeflerine ulaşma konusunda görevlendirme
Eğitim dokümanları oluşturma	Çalışanlarımız kendi işleriyle ilgili dokümantasyon oluşumunda sorumludurlar
Tecrübeli çalışanların desteği	Tecrübeli çalışanlarımız, işe uyum sağlamada ve öğrenmelerinde yardımcı olmaktadır.
Toplantılara katılım	Çeşitli toplantılara katılarak iş deneyimlerini artırmaktadırlar.
Veli ziyaretleri	Çalışanların ziyaret programını yapması ve ziyaretlere katılması paydaşlarımızı tanıma ve beklentilerini öğrenme konusunda deneyim kazandırmaktadır.
İyileştirme faaliyetlerine katılımları	İyileştirme çalışmaları öğrenme ortamı sağlamaktadır.
Kalite Ödülü çalışmaları	Kalite Ödülü uygulamaları gelişimlerini sağlamaktadır.

Okulda, bilgi çağının gereği olarak; mesleki bilgilerin her an değişmekte, gelişmekte olduğu bilinciyle tüm çalışanların ulusal ve uluslar arası eğitim olanaklarından yararlanmaları, mutlaka ulaşılması gereken bir hedef olarak görülmektedir.

Bu bakımdan, organizasyonunu okul müdürünün yaptığı ülkemizin önde gelen “Eğitim Yönetimi” uzmanları konuşmacı olarak davet edilerek “Eğitim Yönetiminde Yeni Yaklaşımlar” semineri, yöneticilere olduğu kadar eğitim okulun çalışanlarına ve İlerdeki diğer eğitim personeline yeni ufuklar açmıştır.

Uluslar arası eğitim olanakları olarak AB Eğitim Projeleri değerlendirilmekte ve İl Milli Eğitim Müdürlüğü’nde bu projelerle ilgili birimle temas kurulmakta, okulun çalışanlarının katılabileceği proje olanakları konusunda yardım alınmaktadır.

Ulusal ve Yerel düzeyde eğitim olanaklarının değerlendirilmesi ise **Tablo 12**’de gösterilen yöntemlerle yönetildiği belirtilmektedir.

Tablo 12. Ulusal Eğitim Olanaklarının Yönetilmesi (*Kocareis İÖO Raporu 2006-2007: 14*)

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	1 / yıl
Halk Eğitim Merkezi’nin düzenlediği kurslar	HEM önkoşulları	1 / yıl

Çalışanların toplantı, seminer gibi katıldıkları etkinliklerle ilgili kazanımları diğer çalışanlarla paylaşmaları özendirilerek çalışanların bilgilenmeleri sağlanmaktadır. Rehberlik vb. konularda her seminer ya da toplantıya değişik çalışanların katılmasına dikkat edilmekte ve toplantı dönüşü diğer çalışanlarla bilgi paylaşımına ortam hazırlanmaktadır.

Çeşitli alanlarda faaliyet göstermek üzere oluşturulan ekipler, çalışmalarını yapılan planlamalar doğrultusunda etkin olarak sürdürmektedirler.**Tablo 13**'de yıllar itibariyle kurulan iyileştirme ekibi sayısı ile yaptıkları iyileştirme faaliyeti sayıları verilmiştir.

Tablo 13. Yıllara Göre İyileştirme Ekipleri ve Faaliyet Sayıları (*Kocareis İÖO Raporu 2006-2007: 12*)

YIL	İYİLEŞTİRME EKİBİ SAYISI	İYİLEŞTİRME KONUSU SAYISI
2003-2004	3	5
2004-2005	4	8
2005-2006	4	9
2006-2007	4	12

Organizasyon yapısı içinde yer alan birimler, çalışmalarını iyileştirme ekipleriyle koordineli olarak sürdürmektedirler. Okul bünyesinde faaliyet gösteren Araştırma Geliştirme (AR-GE) ve Ölçme Değerlendirme Birimleri ile ayrı bir oluşum şeklinde planlaması yapılan "Pozitif Disiplin Çalışma Grubu", bu kapsamda değerlendirilebilir.

Tablo 14. Birimler ve Faaliyet Konuları (*Kocareis İÖO Raporu 2006-2007: 12*)

Ekip Adı	Faaliyet konusu	Başlangıç Yılı
AR.GE	Bilim, Eğitim ve Teknoloji Konularında Araştırma, Geliştirme/Uyarlama	2006
Ölçme Değerlendirme Birimi	Ölçme Değerlendirmede Standart Belirleme, Planlama ve Koordinasyon	2006
Pozitif Disiplin Çalışma Grubu	Öğrenci davranışlarını İnceleme, Modelleme, Önlemleri Uygulama	2005

İyileştirme takımlarında görev alan çalışanlar bireysel düzeyde ve ekip düzeyinde görev almaları her aşamada çalışanlar desteklenir ve özendirilir.

Bu çerçevede 2006–2007 eğitim öğretim yılı için planlaması yapılan çalışmalardan “Diyalog Ekibi” veli ev ziyaretleri çalışmasını başarıyla planlamış ve yürütülmesini sağlamıştır. Aynı şekilde; “Akademi Ekibi” periyodik olarak yapılacak deneme sınavlarının analizini yaparak okul toplumuna duyurulması ve başarılı öğrencilerin ödüllendirilmesi çalışmalarını, Ölçme Değerlendirme Birimi koordinasyonunda aynı başarıyla planlayarak yürüttükleri belirtilmektedir.

3. Çalışanların Görev Dağılımının Yapılması, Yönetime Katılım ve İletişim İhtiyaçlarının Karşılanması

Okul yönetiminde her sene başında çalışanların yeterlilikleri dikkate alınarak görev dağılımı yapılır. Okulda iş bölümü gerçekleştirilir, çalışanların da yönetime katılması anlayışıyla birim ve ekip sorumluları belirlenerek görev ve sorumlulukları bildirilir.

Başta İlköğretim Kurumları Yönetmeliğinin öngördüğü kurul ve komisyonlar olmak üzere yukarıda da belirtildiği gibi okulda eğitim-öğretim, yönetim etkinliklerinin verimliliğini artırmak amacıyla kurul, komisyon ve ekipler oluşturulur.

Mevzuat gereği kurulan kurul ve komisyonların çalışma esasları ilgili yönetmelik maddelerinde açıklanmıştır. Okul bünyesinde kurulan diğer birim ve ekiplerin çalışma esasları ise Yönetim/OGYE tarafından belirlenerek çalışanlara bildirilmiştir.

Okul demokratik kültürün geliştirilmesine yönelik olarak ekip çalışması önemsenmektedir. Bu bağlamda okul süreçleri ve var olan mevzuat çerçevesinde oluşturulan kurul ve komisyonlar **Tablo 15** 'da gösterilmiştir.

Tablo 15. Okulda Kurulan Kurullar ve Komisyonlar (Kocareis İÖO Raporu 2006-2007: 16)

KURUL / KOMİSYON	GÖREVLİLER	OKULDAKİ GÖREVİ
Okul gelişim yönetim ekibi	Aydın Bilgin	Okul Müdürü
	Nurettin Zorlu	Müdür Yardımcısı
	Adem Nuri Uçar	Sınıf Öğretmeni
	İsmail Yılmaz	Sınıf Öğretmeni
	Eren Aynacı	Bilg. Form. Öğr.
	Önder Sucu	Okul Aile Bir. Bşk.
Öğrenci davranışlarını değerlendirme kurulu	Esra Ermiş	Öğrenci Kur. Bşk.
	Nurettin Zorlu	Müdür Yardımcısı
	Sibel Biçer Çiftçi	Sınıf Öğretmeni
	Nimet Keşcioğlu	Tekn. Ve Tas. Öğr.
	Önder Sucu	Okul Aile Bir. Bşk.
BEP geliştirme birimi	Esra Ermiş	Öğrenci Kur. Bşk.
	Nurettin Zorlu	Müdür Yardımcısı
	Sınıf Öğretmeni	İlgili Sınıf Öğr.
	İlgil İ Ders Öğrt.	İlgili Ders Öğr.
	Öğrenci Velisi	Öğrencinin Velisi
Kantin denetleme komisyonu	Öğrenci	Öğrencinin Kendisi
	Nurettin Zorlu	Müdür Yardımcısı
	Nimet Keşcioğlu	Tekn. Ve Tas. Öğr.
Kültür ve sanat eğitimi yürütme kurulu	Hatice Akkoyun	Sınıf Öğretmeni
	Aydın Bilgin	Okul Müdürü
	Sibel Biçer Çiftçi	Sınıf Öğretmeni
	Hatice Akkoyun	Sınıf Öğretmeni
	Mevlüt Esengül	Türkçe Öğretmeni
Okul rehberlik hizmetleri yürütme kurulu	Ayten Servi	Matematik Öğr.
	Aydın Bilgin	Okul Müdürü
	Nurettin Zorlu	Müdür Yardımcısı
	Sınıf Rehber Öğrt.	1.8. Sınıf Reh. Öğr.
	Esra Ermiş	Öğrenci Davr. Değ. Kur. Öğrenci Tem.
Satın alma komisyonu	Harun Çelik	Okul Aile Bir. Tem.
	Nurettin Zorlu	Müdür Yardımcısı
	Murat Yalçın	Sosyal Bil. Öğr.
Muayene ve teslim alma komisyonu	Aysun Bostancı	Sınıf Öğretmeni
	Nurettin Zorlu	Müdür Yardımcısı
	İsmail Yılmaz	Sınıf Öğretmeni
Yönelme öneri kurulu	Ayten Servi	Matematik Öğr.
	Aydın Bilgin	Okul Müdürü
	Nurettin Zorlu	Müdür Yardımcısı
	Erkan Koçer	Fen Bilgisi Öğr.
	Mevlüt Esengül	Türkçe Öğretmeni
Sosyal etkinlikler kurulu	Adem Nuri Uçar	Sınıf Öğretmeni
	Nurettin Zorlu	Müdür Yardımcısı
	Eren Aynacı	Bilg. Form. Öğr.
	Burçin Cengiz	8. Sınıf Öğrencisi
	Harun Çelik	Okul Aile Bir. Tem.
Öğrenci kurulu rehber öğretmeni	Nariye Bensiz	Veli Temsilcisi
	Murat Yalçın	Sos. Bilgiler Öğretmeni
Okul aile birliği öğretmen temsilcisi	Adem Nuri Uçar	Sınıf Öğretmeni
Okul öğrenci meclisi rehber öğretmenleri	Ayşe Cemile Yücel	İngilizce Öğr.
	Hatice Akkoyun	Sınıf Öğretmeni
	Ayten Servi	Matematik Öğr.
Yazı inceleme komisyonu	Hatice Akkoyun	Sınıf Öğretmeni
	Mevlüt Esengül	Türkçe Öğretmeni
Okul demirbaş sayım komisyonu	Nurettin Zorlu	Müdür Yardımcısı
	Erkan Koçer	Fen Bilgisi Öğr.
	Ayten Servi	Matematik Öğr.
Kardeş okul komisyonu	Aydın Bilgin	Okul Müdürü
	Nurettin Zorlu	Müdür Yardımcısı
	Aysun Bostancı	Sınıf Öğretmeni
	Eren Aynacı	Bilg. Form. Öğr.

Çalışanlar yönetim konusundaki çalışmalara aktif bir şekilde katılarak yönetimde söz sahibi olmakta, bilgi birikimlerini ve potansiyellerini zümre, kurul, komisyon vb. çalışma gruplarında söz alarak görüşlerini özgürce dile getirecekleri ortamlar hazırlanır.

Kurulan kurul, komisyon ve ekip çalışmalarına gönüllülük esas çerçevesinde katılım düzenli olarak artmıştır.

Okulun Stratejik Planının “Değerlerle” ilgili kısmın başında yer alan “Çalışanlar, öğrenciler ve veliler ile açık iletişim ve empati kurarız.” değeri okulun iletişime verdiği önemi göstermesi bakımından anlamlıdır. Çalışanların iletişim ihtiyaçları; anketler, toplantılar ve iyileştirme ekiplerinden gelen talepler doğrultusunda belirlenerek, iletişim politikaları oluşturulmaktadır.

Okul liderlerden başlayarak çalışanlar arasında iletişim, aylık olarak yapılan değerlendirme toplantılarının yanı sıra, sorun olduğu saptanan birim ve çalışmalar söz konusu olduğunda etkili, açık ve yüz yüze görüşmeler gerçekleştirilmektedir. Ancak “Plansız iş sağlıksız iştir.” anlayışından hareketle, “dikey-düşey ve yatay” süreçler olarak düşünülen iletişim platformlarının da planlanması amacıyla var olan ve planlanması yapılan iletişim araçları iletişim planında belirlenmiş olup **Tablo 16**'de verilmiştir.

Tablo 16. İletişim Planı (Kocareis İÖO Raporu 2006-2007: 15)

İletişim Ortamı	İletişim Şekli	İletişim Periyodu
Öğretmenler Kurulu	Dikey/düşey	Yılda 4
Zümre Toplantıları	Dikey/Yatay	Yılda 2
OGYE Toplantıları	Yatay/Dikey	Yılda 4
Müdür.çalışan Görüşmeleri	Dikey/Düşey	Sürekli
Çalışanlar Memnuniyeti Anketi	Dikey	2003'den itibaren/ Yıllık
İyileştirme ekipleri proje sunumları	Yatay/Dikey	Yılda 1
Kutlamalar.yemekler	Yatay/Dikey/Düşey	Sürekli
Panolar	Yatay/Düşey	Sürekli
Duyurular, Resmi yazışmalar, anonslar	Düşey	Sürekli
Bayrak töreni	Yatay/Düşey	Haftalık
SMS Mesaj Sistemi	Düşey/Yatay	Sürekli
Messenger	Yatay/Dikey	Sürekli

Özdeğerlendirme çalışmaları sırasında ayrıca çalışanların algılama sonuçları değerlendirilerek, iletişimde belirlenen hedefler doğrultusunda İnsan Kaynakları Yönetimi geliştirilmektedir.

Sistematik olarak yapılan bilgilendirme ve gözden geçirme toplantıları ve hiçbir kısıtlama olmaksızın gerçekleşen çalışan – yönetici görüşmeleri de etkili iletişimi güçlendirmektedir.

Ayrıca; Okul Müdürünün, okul içinde her an çalışanlarla birlikte olması ve çalışanlarla birebir görüşmesi, bilgi akışı ve iletişimde hiyerarşi olmaksızın iletişim imkanı vermesi önemlidir. Temizlik ve bakım çalışmalarının düzenli yürütülmesi amacıyla müdür yardımcısı, her sabah okul içinde dolaşarak temizlik çalışanları ve kalorifer vb. sorumluları ile iletişim kurmaktadır.

Çalışanların bilgilendirilmeleri gereken konular için yönetim tarafından bilgi akışı, imza sirküsü günlük olarak çıkarılmaktadır. Ayrıca misyon, vizyon ve ilkeler paydaşların bilgilendirilmesi için panolarda duyurulmaktadır.

4. Çalışandan Gelen Önerilerin Değerlendirilmesi, Ücret ve Ücret Dışı Gelirlerden Yararlanmaları ve Sosyal Faaliyetlerin Desteklenmesi

Okul liderliği, çalışanların birey ve ekip düzeyinde çeşitli projelerde çalışmalarını destekleyerek katılımı cesaretlendirmektedir. Diğer yandan yukarıda iletişim kısmında belirtildiği üzere çok çeşitli iletişim yollarını kullanarak görüş, düşünce ve önerilerini dile getiren çalışanlara inisiyatif verilmekte ve yetkilendirilerek çalışmaları desteklenmekte, bunun için gereken maddi kaynakların sağlanması yönetimce üstlenilmektedir.

Bu bağlamda okul Kütüphanesinin verimli kullanılabilmesi amacıyla kitapların barkodlanması, öğrencilere yine barkodlu üye kartları verilmesi ve bu işler için okul kütüphanesine bir bilgisayar temin edilmesi fikri,

Kütüphanecilik Kulübü Danışman öğretmeninden gelmiş, planlaması yapılan çalışma, hemen uygulamaya konulmuş, gereken finansal kaynak bulunmuş ve okul kütüphanesi modern bir şekilde hizmet vermeye başlamıştır.

Kurum lideri çalışanların yaratıcı fikir ve katılımlarını teşvik etmekte, bu yöndeki çalışmalar farklı ödüller vererek özendirilmektedir. Belirli Gün ve Haftaların kutlanmasında, o gün ya da hafta ile ilgili kamu ve özel kurum ve kuruluşlardan yetkili kişilerin okula davet edilmesi fikri yine bir çalışandan gelmiş, bu yönde yapılan organizasyonla Belirli Gün ve Hafta kutlamalarına değişik bir soluk getiren okul personeli teşekkür belgesi ile ödüllendirilmiştir.

Okulda hafta sonları Devlet Parasız Yatılı, Ortaöğretim Kurumlar Sınavına hazırlık mahiyetinde kurslar düzenlenmekte, bu kurslarda görev almak isteyenler, adil bir şekilde görevlendirilerek ek gelir imkânı sağlanmaktadır.

Diğer taraftan ders dışı düzenlenen eğitim faaliyetleri ile öğretmenler hem zamanlarını aktif olarak ve sevdikleri bir dala ilgilenererek geçirebilmekte, hem de yine bir ek gelir imkânı bulmaktadırlar. Bunda da çalışmak isteyen tüm personele eşit davranılarak adalet gözetilmektedir.

Çalışanlara, çağın gereği modern teknolojilere ulaşmada sıkıntı çekmemeleri için her birine birer bilgisayar temin edilerek kullanmaları sağlanmıştır.

Düzenlenen okul gezilerine tüm çalışanlar hiç bir ücret ödmeden katılabilmektedir.

Öğretmenler ders dışı vakitlerini huzurlu bir şekilde değerlendirmeleri için dinlenme mekânları, öncelikli olarak düzenlenmiş, öğretmenler odasına klima, çay-kahve makinesi, su soğutma cihazı gibi donanımlar okulun imkânları ile temin edilmiştir.

Çalışanların yeteneklerini ortaya çıkartmaya yönelik ortamlar hazırlanmakta, yetenekleri sergilenmekte ve faaliyetleri özendirilmektedir. Sergiler, geziler, öğretmenler günü, çay partisi gibi faaliyetlerle çalışanlar arasındaki iletişim arttırılmakta, ben yerine “biz” kavramı oluşturulmaktadır.

Bu anlamda 2005 yılında oluşturulan Halk Oyunları Ekibi çeşitli gösteri ve yarışmalara katılarak, okulun adını duyurmuştur. Bunlar da yine teşekkür belgesi ile onurlandırılmıştır.

D. OKULUN ARAÇ-GEREÇ, TEKNOLOJİ VE BİLGİ KAYNAKLARININ YÖNETİMİ

Okulun maddi kaynaklarının yanında bilgi kaynaklarının okulun amaçlarına tahsisi önemlidir. Bu bağlamda okula tahsis edilen araç-gerecin yanında, bilgi kaynaklarının da öğrencilerin, çalışanların yararına ve eğitim-öğretimin daha kaliteli sunumunun yapılmasına imkan vermelidir. Eğitimin emrine verilmeyen, bu anlamda içinde bulunanlara faydası olmayan şatafatlı, alımlı-çalımlı, konforlu binaların hiçbir anlamı olmayacaktır.

1. Okulun Kaynaklarının (Bina, Donanımı vb.) Eğitim-Öğretimin Amacına Uygun Kullanımı, Bakım-Onarım ve Temizliği

Bina donanım ve malzemelerin okul için belirlenen politika ve stratejiler doğrultusunda etkili ve verimli kullanımı için süreç sistematüğinde bina, tesis donatım, bakım onarım işleri alt süreci bulunmaktadır.

Okulun bina, donanım ve diğer malzemelerinin yönetimi bu alt süreçlerin yanında bir kamu kuruluşu olması nedeni ile Milli Eğitim Bakanlığının yasal mevzuatına göre yönetilmektedir.

Var olan donanımın en etkili ve verimli şekilde kullanımı okul bünyesinde bir planlama dahilinde yürütülmektedir.

Örneğin, fen laboratuvarını I. kademe öğrencilerinin de rahatça kullanabilmeleri amacıyla II. kademe ders programında fen derslerinin dağılımı buna göre düzenlenmiştir.

Bakanlıkça okul için tahsis edilen finansal kaynakların kullanımına ilişkin prosedürler yine yönetmelikler ile belirlenmektedir. Gerek Merkezi düzeyde gerekse yerel düzeyde sağlanan finansal kaynakların yönetimi okulda işletmecilik anlayışı ile yönetilmektedir.

Okulun üç yıllık gelişme planında, oluşturduğu stratejiler gereği başlıca finans kaynağı olan Okul Aile Birliği Genel Kurulunda 2004–2005 yılında açıklanan yatırım planını aynı yıl uygulamaya koymuştur. Bu planın özünde, okul stratejisi ile de tamamen örtüşür şekilde, çağın gereği bilgi teknolojilerini okulda başat kılmak bulunmaktadır. Açıklanan yatırım planı genel kurulda büyük kabul görmüş ve uygulamaya konmuştur.

Böylece; tüm sınıflara 2006–2007 eğitim öğretim yılı itibariyle bilgisayar temini gerçekleştirilmiştir. Yine dersliklere projeksiyon cihazı ve diğer teknolojik yeniliklerin temini de aynı stratejik plan çerçevesinde gerçekleşmiştir.

İşletmecilik işleri temel süreci ve altındaki 4 alt süreç ile planlanan finansal kaynaklar paydaş beklentileri de dikkate alınarak önceliklendirilmekte ve karar defterleri, işletme defterleri, banka cüzdanları ve süreç takip çizelgeleri ile veriler takip edilmektedir.

Hizmet kalitesine doğrudan etkisi olan sabit demirbaşlar, “Demirbaş Kayıt Listesi” adı altında kayıt defterinde ve dijital ortamda izlenmektedir.

Ayrıca tüm birimlerde bulunan demirbaş eşyalar barkodlu etiketlerle etiketlenmiştir. Sabit demirbaşların özenli kullanımını sağlamak için, personelin şahsi kullanımına sunulan demirbaşların sorumluluğu, bu kişilere verilmiştir.

“Bakım Onarım İşleri” alt süreci ile kurumda bulunan tüm fotokopi makineleri, bilgisayarlar, projeksiyon cihazları, telefon santrali, faks makinesi, optik okuyucu, elektrik teçhizatı, su teçhizatı, klimalar, yangın söndürme tüpleri, vb. demirbaşların bakım ve onarımı sistematik olarak anlaşmalı firmalarca gerçekleştirilmektedir.

2. Teknolojinin Takip Edilmesi, Teknoloji ve Bilgi Birikiminden Azami Ölçüde Yararlanma

Okul liderleri, bilgi ve eğitim teknolojilerini ilgili süreç sahipleri ile (araştırma-geliştirme süreci) birlikte internet, süreli tanıtım bültenleri, firmaların tanıtım turları, örnek okul uygulamaları vb. yollarla takip etmekte ve okulda kullanımı uygun görülenlerin alınması yoluna gidilmektedir. Bu şekilde okula kazandırılan teknolojik cihazlar arasında, optik okuyucu örnek olarak verilebilir.

Fen laboratuvarında bulunan **projeksiyon cihazı** yardımı ile mikroskopta incelenen objeyi perdeye yansıtmak suretiyle tüm öğrencilerin aynı anda görmelerini sağlamak için temin edilen **mikro-kamera** da bu yaklaşımla okula kazandırılmıştır.

Tüm sınıf ve dersliklerde bulunan bilgisayarları kullanan öğretmenlerin hem birbirleriyle bilgi alış verişinde bulunmaları ve iletişim kurmaları hem de not, ödev, kulüp bilgileri, vb. bilgiler idari bilgi sağlayıcıya (Server) doğrudan girebilmeleri ve yönetimle bilgi alış verişinde bulunmaları amacıyla tüm bilgisayarları birbirine bağlayan ve tamamen okulun imkânları ile sağlanan **ağ sistemi** yine buna bir örnektir.

Okulun konferans, seminer ve toplantılarının yapıldığı “Çok Amaçlı Salon”a bilgisayar ve projeksiyon cihazı temini yanında, ses kullanımı için aynı salona **5+1 Surround Ses Sistemi** alınarak bu salon aynı zamanda öğrenciler için eğitim amaçlı filmlerin gösterildiği 60 kişi kapasiteli mini bir cep sinemasına dönüştürülmüştür.

Bazı derslerin (Türkçe, sosyal bilgiler, Matematik vb.) dersliklerine **Bilgisayar +Projeksiyon Cihazı** alınarak bu derslerde son teknoloji ürünü materyallerin kullanılması sağlanmıştır.

Ders programlarında yapılan değişiklikleri içeren ve 1-5. sınıflar Türkçe, Matematik, Hayat Bilgisi, Sosyal Bilgiler ve Fen ve Teknoloji dersleri için hazırlanmış olan **Tepegöz Slayt Setlerinin** temini de öğretmenlere ders işlemede büyük kolaylık sağlamaktadır.

Müdür Yardımcısı odasında, Öğretmenler Odasında ve Bilgi İşlem Odasında bulunan **Fotokopi Makinaları** da çalışanların kullanımına sunulmuştur.

Yönetimce kullanılan **Okul Yönetim Programı**, Optik Okuyucuda kullanılan **Sınav Okuma Programı**, Okulun Bilgisayar Öğretmeni tarafından yazılan **Kütüphane Kitap ve Üye Takip Programı**, işlerin hızlı, zaman ve maliyet israfı olmadan yürütülmesini sağlayan teknolojik yeniliklerdir.

Yine Dünya Bankası destekli ve 18 bilgisayar, kliması, kendi ışıklandırma sistemi, interaktif tahtası ve projeksiyon cihazı ile **Bilgi Teknolojisi Sınıfı** öğrenci ve çalışanların hizmetine sunulmuştur.

Teknolojiden en üst düzeyde yararlanabilmek için tüm personelin hizmet içi kurslardan ve seminerlerden yararlanmaları sağlanmıştır. Hizmet içi kurslar sayesinde kurumda ve sınıflarda teknolojinin kullanılması artmıştır.

Okuldaki ortak birimler olan Bilgi Teknoloji Sınıfı, Fen Laboratuvarı, Çok Amaçlı Salonun maksimum düzeyde kullanılabilmesi amacıyla, yönetimce hazırlanarak uygulamaya konan kullanım planı çakışmaları önleyerek kullanımı en üst düzeye çıkarmıştır.

Tablo 17. Teknolojinin Kullanılması (*Kocareis İÖO Raporu 2006-2007: 19)*

Faaliyetin Adı	Yararlanıcılar	Kullanılan Teknoloji
Ders eğitimi	Öğrencilerimiz	Bilgisayar, projeksiyon, tepegöz, mikro.kamera, interaktif CD setleri
HİE	Çalışanlarımız	Bilgisayar, projeksiyon
	Öğrencilerimiz	Bilgisayar,
Bilgi Yarışması	Öğrenciler, çalışanlar, veliler	Projeksiyon, ses sistemi
Seminer Konferans Toplantılar	Öğrenciler, çalışanlar, veliler	Bilgisayar, projeksiyon, ses sistemi, telsiz mikrofon
Şenlik/Kutlama	Öğrenciler, çalışanlar, veliler	Bilgisayar,projeksiyon,ses sistemi

3. Okul İçinde ve Dışındaki Kullanıcıların Uygun Bilgiye Ulaşmasının Sağlanması

Okulda bilgi ve bilgi teknolojilerinin stratejik amaçlar doğrultusunda etkili ve verimli kullanımı için çaba harcanmaktadır. Bu amaçla her yıl yapılan özdeğerlendirme çalışmalarında ekip tarafından kuruluşun bilgi gereksinimleri belirlenmektedir. Tüm öğrenci bilgileri **okulun network ağı** ile öğretmenler ve yönetim tarafından sisteme girilerek yönetim server bilgisayarında saklanmakta ve kontrol edilmektedir. Personel ile ilgili, maaş ve ücret ile ilgili tüm bilgiler yönetici bilgisayarlarında, rehberlik ile ilgili tüm bilgiler okulda rehber öğretmen bulunmadığından kurulan komisyonun kullanımı için **Bilgi İşlem Odası** bilgisayarında, Okul Aile Birliği'ne ait kararlar, hesap işlerine ait

dokümanlar yönetici bilgisayarlarında saklanmakta ve dosya olarak ayrıca arşivlenmektedir.

Toplanan bilgi birikimi stratejik planlamada, hedeflerin belirlenmesinde, süreç tasarımlarında, iyileştirme ekibi planlamalarında yapılandırılarak kullanılmaktadır. Kuruluş dışından, okulun bilgilerine ulaşılmak istendiğinde okulun web sayfası, yönetici ve diğer çalışanların e-mail adresleri, faks, telefon, resmi yazı gibi kaynaklardan yararlanılabilir.

4. Okul Bütçesinin Yapılması

Okulun Yıllık Bütçesi mevzuatta yer alan kriterlere göre planlanmakta, harcamalar okulun stratejilerini gerçekleştirecek şekilde yapılmaktadır.

Okul Aile Birliği Genel Kurulu'nda yönetimce o yıl gerçekleştirilmesi düşünülen yatırımlar ve diğer harcama kalemleri hesaplanarak oluşturulan tahmini bütçe oylanmaktadır. Daha sonra, bütçeyi kesinleştirmek ve yönetmek üzere Genel Kurul'dan yetki alınmakta ve Yönetim Kurulu olarak bütçe uygulamaya konmaktadır.

Bütün bu süreçte OGYE içinde yer alan Okul Aile Birliği Temsilcisi kanalıyla okulun stratejileri ile bütçe arasındaki uyum ve eşgüdüm sağlanmaktadır.

E. OKULUN KALİTE YÖNETİM SÜREÇLERİ VE UYGULAMA SONUÇLARI

Kalite yönetiminde süreçlerin belirlenmesi, kritik süreçlerin yönetilmesi arzulan hedeflere ulaşmada önemli bir paya sahiptir. Ayrıca süreçlerin sorgulanması, süreç performansının ölçülmesi ve geliştirilmesi iş kolaylaştırılmasında temel koşuldur. Bu sebeple okulun kalite yönetim süreçlerinin analiz edilmesi, temel ve alt süreçlerin belirlenmesi, ölçülmesi ve

geliştirilmesi, bunun sonuçlara etkisi kaliteli hizmet sunumunun gerçekleştirilmesinde son derece önemlidir.

Okulun süreçleri, Milli Eğitim Bakanlığı Taşra Teşkilatı Toplam Kalite Yönetimi Uygulama Kılavuzu dikkate alınarak belirlenmiştir.

Üçlü bir hiyerarşik yapı içerisinde tasarlanan ve temel, alt ve detay olarak yapılandırılan okul süreçleri, gözden geçirilerek iyileştirilmeye devam edilmektedir.

Süreçlerin okulun stratejik amaçlarıyla uyumunun sağlanması konusunda en iyi örnek uygulama olarak kabul edilen ve Kalite Ödülü almış okul ve kurumlar ile kıyaslama yapılarak süreç sınıflandırma ve süreç hiyerarşisi yeniden yapılandırılmıştır. Tasarlanmış olan bu süreçleri doğrudan okulun var olma amacını gerçekleştirmeye yönelik olanlar (İşlevsel) ve bu süreçlerin ihtiyaç duyduğu kaynakları, alt yapıyı yönetmek üzere tasarlanmış olanlar (Yönetmel) şeklinde iki grupta sınıflandırılmıştır.

İşlevsel Süreçler: Okulun stratejilerinin belirlenmesinden başlayarak eğitim öğretimle ilgili faaliyetleri kapsayan, hizmetin öğrenciye ulaştırılmasına kadar olan ardışık süreçlerdir.

Yönetmel Süreçler: Hizmet Süreçlerinin etkin bir biçimde gerçekleştirilmesi için yönetilen süreçlerdir. Ardışık olma özelliği taşımazlar.

İşlevsel ve Yönetmel Süreçler, kapsamaları açısından üç basamaklı hiyerarşik bir yapıya oturtulmuştur.

- Temel Süreçler: Temel iş faaliyetlerinin tanımlanmış halidir.
- Alt süreçler: Üst süreç adımlarından her biri.

•Detay Süreçler: Alt süreç adımlarından her biridir. Süreçlerin önem dercesine göre sınıflandırıldığı ve ilişkilendirildiği sınıflandırma listesi **Tablo 18**'de verilmiştir.

Okulun temel süreçleri ve bunlara bağlı alt süreçlerin tanımlanması, süreçler arası ilişkiler, süreçlere ait standartlar ve süreçlerin sorumlularını yan başlıklar olarak göstererek tanımlamakta fayda var.

Tablo 18. Kocareis İlköğretim Okulu Süreç Sınıflandırma Çizelgesi(*Kocareis İÖO Raporu 2006-2007: 21*)

TEMEL SÜREÇLER		ALT SÜREÇLER
YÖNETSEL SÜREÇLER	1. Yönetim Süreci	1.1. Karar Verme Süreci
		1.2. Planlama Süreci
		1.3. Organizasyon Süreci
		1.4. İletişim Yönetimi
		1.5. Koordinasyon
		1.6. Araştırma Geliştirme Süreci
		1.7. Değerlendirme Süreci
İŞLEVSEL SÜREÇLER	2.Eğitim Öğretim ve Öğrenci İşleri Süreci	2.1. Eğitim Öğretimin Planlanması
		2.2. Eğitim Öğretim Süreci
		2.3. Ölçme Ve Değerlendirme
		2.4. Öğrenci İşleri
		2.5. Rehberlik Hizmetleri
		2.6. Ders Araç Gerecinin Sağlanması
		2.7. Kütüphane, Laboratuvar, Atölye İşleri
		2.8. Okul Aile Birliği&Okul.Çevre
	3. Personel İşleri	3.1. Atama, Nakil, Görevlendirme
		3.2. Stajyerlik, Adaylık İşlemleri
		3.3. Personel Özlük Hakları
		3.4. Sicil ve Disiplin İşleri
		3.5. Sağlık, Güvenlik, Askerlik İşleri
		3.6. Devam İzleme
		3.7. Denetleme ve Değerlendirme
	4. İşletmecilik İşleri	4.1. Bina, Tesis, Donatım, Bakım Onarım
		4.2. Sivil Savuma Ve Yangından Korunma
4.3. Yazı, Hesap ve Ayniyat İşleri		
4.4. Kooperatif, Kantin İşleri		

1. Yönetisel Süreçler

(1). **Yönetim Süreci:** Yönetim süreci, içinde barındırdığı karar verme, planlama, organizasyon, iletişim yönetimi, koordinasyon, araştırma geliştirme ve değerlendirme alt süreçleriyle kurumun doğrudan varoluş amacını

gerçekleştirmeye yönelik olan (işlevsel süreçleri yönetmek bakımından) ve/veya bu amaca karakterini veren bir yapıdadır.

(2). Karar Verme: Yönetim sürecinin alt süreçlerinden karar vermede, okul liderliği, gelen her yaratıcı ve değişik fikre açık tutumuyla, karar vermeyi çalışanlara yayarak ve diğer alt süreç sahiplerini karar verme ve uygulamada serbest davranmaya teşvik ederek inisiyatif kullanımı konusunda özgür bir ortam oluşturmaktadır. Düşüncelerin özgürce ifadesi, sorun olarak belirlenen bir konuya değişik yaklaşımları beraberinde getirmekte birçok alternatif çözümün ortaya konulması, en pratik, en az maliyetli ve en hızlı çözümlerin bulunmasına yardımcı olmaktadır. Yönetimin aldığı kararların tüm okul toplumunca benimsenmesine önem verildiğinden alınan bu tür kararlar okul toplumuna duyurulmaktadır.

Okulda Öğretmenler Kurulu Toplantıları, Zümre Öğretmenleri Toplantıları, Okul Aile Birliği Yönetim Kurulu Toplantıları, Sınıf ve Genel Veli Toplantıları, kararların alındığı ya da alınan kararların tüm paydaşlara yaygınlaştırıldığı organlar olarak görülür.

(3). Planlama: Önerilen çözümler arasından seçilen en uygununun planlanması sürecinde de etkili bir ekip çalışmasıyla konuyu farklı yönlerinden ele alan ve mevcut durumun analizini yapan, mevcut durumla planın hedeflerini karşılaştırarak, hedeflere hangi yollardan varılacağını, bu sürecin sorumlularının kimler olacağını belirleyerek planlama süreci tamamlanır. Son aşamada ise uygulama sonrası belirlenen hedeflere ne ölçüde ulaşıldığı sorgulanır.

(4). Organizasyon: İş başarımının organize edilmiş bir uyuma bağlı olduğu bilinciyle süreçlerin sorumluları öncelik gönüllülüğe verilmek üzere belirlenirken bu süreç sahipleri arasındaki ilişkilerin de yönetilmesi gerektiğini düşünülür ve bu yönde davranılır.

(5). İletişim: Bireyler arasındaki iletişimden başlayarak birey.ekip, ekip.ekip, ekipler–yönetim iletişiminin açık, güvene dayalı alınan kararları ileten ve uygulama sonrası dönüt sağlayan bir süreç olarak görülür. Tüm bu aktivitelerde süreç sahipleri olarak okul liderleri aktif rol alır ve iletişimi sağlıklı kılan her türlü iletişim aracı kullanılır.

(6). Koordinasyon: İşlevsel süreçlerin yönetiminde ekipler ve birimler arasındaki koordinasyon, vizyon odaklı olarak aslında tüm süreçlerin o en uzak hedefe yönelik olduğu düşünülürse çok önemlidir. Bu açıdan üst yönetim, koordinasyonu sağlayarak ve bunun için kalite çalışmaları içindeki çok çeşitli toplantı, yazılı prosedür vb. kullanarak süreç sahiplerinin bir kurumun üyeleri oldukları ve birbirlerinden bağımsız olmadıkları bilinciyle hareket etmelerini temin etmiş olur.

(7). Araştırma Geliştirme: Okulda araştırma geliştirme faaliyetleri için ayrı bir birim kurulması 2005–2006 yılında planlanmış ve 2006–2007 de uygulamaya konmuştur. İşlevsel süreçlerin yönetiminde çağdaş bilgiler ve bilgi teknolojilerinin etkin kullanımı stratejik amaçlardan olup bu süreçle bu amaç gerçekleştirilmek istenmiştir,

(8). Değerlendirme: Değerlendirme yaklaşımı, kurum içi performans değerlendirmeleriyle ve özdeğerlendirme sonuçlarıyla sağlanmaktadır. Bireysel ve ekip olarak iş başarımının değerlendirilmesinin yanı sıra sürecin kendisinin değerlendirilmesi de çalışmalarda alınacak sonuçların bir anlamda garantisi olur. Eğer çalışmanın başında belirlenen hedefe ulaşılmışsa bir sonraki hedefi belirlemeye geçilir. Eğer sürecin bir noktasında sorun oluşmuşsa ve veri toplama araçları kullanılarak yapılan değerlendirme sonucunda hedeflere ulaşılamadığı görülürse, öneri geliştirir ve süreç tekrar ele alınır.

2. İşlevsel Süreçler

(1). Eğitim Öğretimin Planlanması

İlköğretim Okulunun, öğrencilere yalnızca kuru akademik bilgilerin yüklendiği bir yer değil aynı zamanda toplumsal hayata uyumlarını sağlamak adına temel davranış kuralları, toplum yaşamı, ulusal ve moral değerlerin de verildiği bir ocak olduğu bilinciyle eğitimin öğretimden bağımsız değerlendirilemeyeceği düşünülür. Bunun içindir ki öğretim olduğu kadar eğitim de planlanır. Bu da yalnızca öğrencilerle sınırlanmaz, sosyal sorumluluk bilinciyle okul çevresine de yayılır.

Örneğin yukarıda da sözü geçen “Anne Baba Eğitimi Seminerleri” bu amaca hizmet etmektedir. **Yine;** yetişkinler için açılan ücretsiz “Bilgisayar Kullanım Kursu” bu anlayışla düşünülmüş ve hayata geçirilmiştir. Ekonomik kaynakları kısıtlı yöre gençlerine iş bulmaları adına umut veren okul, yöre halkının da takdirini kazanmıştır.

(2). Yıllık ve Günlük Planlar

İlk uygulamaları 1–5. sınıflarda 2005–2006 eğitim öğretim yılında başlayan yeni “Yapılandırmacı Öğretim”e uygun Ünitelendirilmiş yıllık planlar öğretmenlerce okulun teknik imkânları kullanılarak hazırlanmakta ve sınıflarında bulunan bilgisayarlarında kayıtlı bulunmakta, ayrıca yönetimde bu planların CD ortamında yedekleri saklanmaktadır. Çağın gereği teknolojik imkânların bu şekilde kullanımı ilköğretim müfettişlerinin de tasvibiyle uygulamaya konmuş ve gereksiz kâğıt, zaman ve maliyetin önüne geçilmiştir.

(3) . Zümre Öğretmenler Toplantısı

Zümre Öğretmenler Kurulu Toplantılarında, mevzuat gereği, program doğrultusunda derslerin yürütülmesi, ders araç gereçlerinden ve okulun ortak kullanılan laboratuvar, bilgi teknolojisi sınıfı, iş atölyesi ve kütüphane gibi birimlerinden bir plan dahilinde yararlanılması ve derslerin işlenişinde

izlenecek yöntem ve teknikler konularında kararlar alınmaktadır. Süreç sahipleri burada her branştan tek öğretmen bulunması ve 1. kademedede birer şube bulunması sebebiyle okul zümre başkanı konumunda olan öğretmenlerdir. Bu toplantılarda okulda öğretim konularında uygulama birliğinin sağlanması gereken noktalarda uygulama birliğinin sağlanması, değişik yöntem ve tekniklerin etkin iletişim yoluyla öğretmenler arsında paylaşımı, ortak kullanılan mekânların karışıklık olmaksızın bir plan dahilinde kullanımı belirlenir. Tutulan tutanaklar öğretmenlerce imzalanarak uygulamaya konur.

(4). Şube Öğretmenler Kurulu Toplantısı

İlköğretim Kurumları Yönetmeliği'nin ilgili maddeleri gereği 4,5,6,7,8. sınıflarda aynı şubede ders okutan öğretmenlerin eğitim öğretim yılı dönem başlarında toplanarak öğrencilerin kişilik, sağlık, beslenme, sosyal ilişkiler ve aile ekonomik durumlarının görüşerek değerlendirdiği ve alınacak önlemleri kararlaştırdığı bir toplantı olan Şube Öğretmenler Kurulu Toplantısı, öğrencileri her yönüyle tanıyarak eğitim öğretim sürecine veri sağladığı gibi, oluşan farklı yaklaşımlar öğretmenleri alternatif düşüncelere açması bakımından da önemlidir.

(5). Eğitim Öğretim Süreci

Çağdaş, yeniliklere ve değişime, gelişime açık, planlayıp uygulamaktan, kontrol etmekten ve oluşan sorunlara önlem almaktan korkmayan, bağlı olduğu Bakanlık mevzuatı dahilinde, planladığı her türlü yenileşmeyi ve değişimi İl'deki ilköğretim okulları içinde çoğu zaman ilk uygulayan bir okul olarak öğrencilere düşünme, araştırma ve denemeyi zevk haline getiren bir anlayışla yaklaşmıştır. Bu süreçte, en önemli "girdi" **insan** olduğu için yapılan her eğitim öğretim faaliyetinde insani, ulusal ve moral değerleri eğitim sürecinin standartlarını belirlenirken göz önünde bulundurulur. Bu süreçte, okul toplumunun tamamı sürecin sahibidir. Kritik

süreçlerin bekli de en önemlisi olan eğitim öğretimin gerçekleşmesi süreci odağında okulun vizyonu olan bir yaklaşımla ele alınmaktadır.

(6). Ölçme ve Değerlendirme Süreci

Toplam Kalite anlayışında önemli bir yeri olan “kontrol” eğitim öğretim faaliyetlerinin de en önemli süreçlerindedir. Ölçme Değerlendirme, okulda bu amaçla ayrı bir birim kurulacak kadar önemsenmektedir. Bu Birim Matematik ve Bilgisayar öğretmenlerinin sorumluluğunda, okulda yapılan/yapılacak sınav için materyal hazırlama, arşivleme yapılan sınavları analiz ederek ilgililere duyurma, sınav takvimi oluşturma ve uygulama gibi çalışmaları yürütmektedir. Yapılan bu çalışmalardan sağlanan yarar hem okulun çok geniş bir sınav bilgi birikimi elde etmesi hem öğrencilerin sınavlara sağlıklı hazırlanması şeklinde kendini göstermekte, öğretimin gerçekleştirilmesi sürecinde gerekli önlemlerin alınması bakımından bir “erken uyarı sistemi” kurmaktadır. Birimin ihtiyacı olan araç gereç (optik okuyucu, bilgisayar vs.) sağlanmış, soru bankası şimdiden çok geniş bir boyut kazanmıştır. Bu süreç için kurulan birim, ilin diğer bazı okullarıyla da bir yardımlaşma ilişkisi içinde, yaptıkları deneme sınavlarını okumak, analiz etmek ve geri bildirimde bulunmak işlevlerini de yerine getirmektedir. Bunun da okul için ek bir kendini kontrol mekanizması kazandırdığı kuşkusuzdur.

(7). Öğrenci İşleri

Okulda tüm işlerin odağında yer alan ve okulun var oluşu sebebinin oluşturan öğrencilere ait işler, okulun sağladığı imkânlarla hızlı, etkili ve verileri “Öğrenci Memnuniyeti” anketleri ile toplanan bir çalışma sistemi ile gerçekleştirilir. Bu sürecin detay süreçlerine bakıldığında aşağıdaki süreçlerle karşılaşılır.

i. Öğrenci Kayıt Kabul İşleri

Okul, Taşımali İlköğretim uygulaması yapılan ve çevredeki Akgöz, Topluca, Dallica, Kavlak ve Kocareis Taşıma Merkezi yerleşim birimlerinden

öğrenci alan bir okuldur. Kayıt Kabul işlemlerinde izlenen prosedür standart olup, Nüfus Müdürlüğünden alınan listelerin Köy muhtarlıkları yardımıyla taranarak İlköğretim kayıt çağındaki çocukların tespiti ve kayıtlarının yapılması aşamalarını içermektedir. Okul Yönetimi bu süreçte özellikle 1. Sınıfı okutacak öğretmenle birlikte çalışarak süreci sağlıklı biçimde sonuçlandırmaktadır.

ii. Öğrenci Devamının İzlenmesi

Eğitim öğretim faaliyetleri çoğunlukla ardışık işlemler dizisi olduğundan okula devam etmeyen öğrenci bu etkinliklerden yoksun kalmakta ve hedeflerden uzaklaşmaktadır. Bu açıdan öğrenci devamına büyük önem verilen okulda sürekli devamsız öğrenci bulunmamakla beraber, devamsızlığı artan öğrencilerin velilerine okul yönetimince Devamsızlık uyarısı yapılmakta, sorun devam ettiği takdirde veliyle direkt temasa geçilerek sorunun çözümüne çalışılmaktadır. Böylece okulda sürekli devamsız olan hiçbir öğrenci bulunmadığı gibi, mevzuatın belirlediği sınır olan 20 güne yaklaşan öğrenci de bulunmamaktadır.

iii. Nakil ve Geçiş İşleri

Nakil işleri, içeriği ilgili mevzuatla belirlenmiş standart bir süreç olup okuldan başka okullara giden öğrencilerin nakilleri, ilgili okulca öğrencinin naklinin istenmesi, nakil belgesi ve öğrenci dosyasının ilgili okula gönderilmesi şeklinde işlemektedir. Yine okula başka okuldan gelen öğrenci için de aynı süreç tersinden işleyerek gerçekleşmekte ve öğrenci nakli okul yönetimince hızlı bir şekilde tamamlanarak öğrencinin eğitim öğretimine kaldığı yerden devamı sağlanmaktadır. Okulun son iki yılda gerçekleştirdiği eğitim öğretim faaliyetleri ile adını duyurması Kocareis İlköğretim Okuluna olan talebi artmıştır.

iv. Sağlık Önlemleri

Sağlıklı bireylerin sağlıklı ortamlarda bulunacağı gerçeğinden hareketle okulun temizlik ve hijyenine azami gayret sarf edilmektedir. Öğrenci

ve çalışanlar için ayrılmış tuvaletlerde sıvı sabun ve kâğıt havlu kullanımı gibi önlemler yanında, okul çalışanlarınca içme suyu deposu düzenli olarak klorlanmaktadır. Öğrencilerin sağlık ve temizlik konularını ilk ağızdan öğrenmeleri bakımından, okula davet edilen hekimler öğrencilere bu konularda bilgi vermektedirler.

v. Sınavlarla İlgili İşlemler

Okulda öğrenci ders başarılarını ölçmek üzere yapılan sınavlara ilişkin kararlar sene başında yapılan zümre öğretmenler kurulunda alınır. Yapılan sınavlardan alınan sonuçlar "Ölçme Değerlendirme Birimince! bilgisayar ortamında sınıflar ve dersler bazında ayrı ayrı bilgi işleme dönüştürülerek istendiğinde okul yönetimine rapor olarak sunulur.

İlköğretim Kurumları Yönetmeliği hükmü gereği İl çapında yapılan "Seviye Tespit Sınavlarına" ilişkin prosedür milli Eğitim Müdürlüğünce hazırlanan Yönerge doğrultusunda yapılarak sonuçları öğrencilere ve velilere duyurulur. Okulun Ölçme Değerlendirme Süreci kısmında da anlatıldığı gibi 2005–2006 özdeğerlendirme sürecinde kritik süreçler içinde de yer alan sınavlara hazırlık ve ölçme değerlendirme için ayrı bir çalışma ekibi oluşturulmuş ve Ölçme Değerlendirme Birimi ile eş güdümü sağlanarak çalışmaların iki koldan yürütülmesine 2006-2007 eğitim öğretim yılında yeni bir hızla devam edilmeye başlanmıştır. Okul öğrencilerinin girdiği OKS, Polis Koleji, DPY ve Bursluluk sınavlarına ilişkin süreç, Milli Eğitim Bakanlığının ilgili biriminin hazırladığı prosedüre göre yürütülmekte, öğrencilere sınavlara başvuru, sınavlara giriş ve sınav sonuçlarına göre yapılacak tercihlerle ilgili okul yönetimi ve ilgili birimlerce rehberlik yapılmaktadır.

vi. Sınıf Geçme İşlemleri

Bu süreç de ilgili mevzuat hükümlerine göre yürütülen bir sıra standart işlemde oluşmaktadır. Buna göre, tüm derslerden başarılı olan öğrenciler bir üst sınıfa geçerken, bir ya da daha fazla dersten başarısız olan öğrencilerin durumları Şube Öğretmenler Kurulunda görüşülerek karara bağlanır. Kurul,

öğrencinin doğrudan sınıf tekrarı yapmasına karar verebileceği gibi, yetiştirme kursu sonucunda yeniden değerlendirilmesini de kararlaştırabilir. Sonuçta da öğrenci durumlarının işlendiği Sınıf Geçme Defteri düzenlenerek arşivlenir.

vii. Mezuniyet ve Diploma İşleri

Mezuniyete hak kazanan öğrencilerin diplomaları okul yönetimince hazırlanıp, Diploma Defteri ile birlikte onaylandıktan sonra diplomaları öğrencilere imza karşılığı verilir.

viii. Öğrenci Ödül ve Disiplin İşleri

Ödül ve Disiplin İşleri, İlköğretim Kurumları Yönetmeliğinin ilgili maddelerinde açıklandığı üzere gerçekleştirilen standart iş ve işlemlerden oluşur.

Öğrenciler okul içindeki davranışları ve derslerdeki başarılarına göre teşekkür, takdir ve onur belgeleri ile ödüllendirilirken, yaptırım uygulanması gereken davranışlar sergilediklerinde, Okul Öğrenci Davranışlarını Değerlendirme Kuruluna sevk edilerek sırasıyla; bu davranışını bir daha sergilemeyeceğine dair sözleşme imzalama, uyarma, kınama ve okul değiştirme yaptırımlarından biri uygulanır. Öğrenci Davranışlarını Değerlendirme Kurulunca alınan karar, kurul karar defterine yazılarak, öğrenci velisi de durumdan haberdar edilir. Ancak, Toplam Kalite Yönetimi felsefesine uygun olarak Pozitif Disiplin süreci sonucu okulda disiplin cezası alan öğrenci bulunmamaktadır.

ix. Sosyal Etkinlikler ve Öğrenci Kulüpleri

Okuldaki tüm sosyal etkinlikler ve “Öğrenci Kulübü” çalışmaları, ilgili yönetmelik hükümlerine göre yürütülmektedir. Her öğrenci, sene başı öğretmenler kurulunda açılması kararlaştırılan ve çalışmalarını “Sosyal Etkinlikler Kurulu” koordinasyonunda yürüten öğrenci kulüplerinden birine üye olur. Öğrenci, kulübün düzenlediği çalışma ve etkinliklere katılarak kendini ilgi

duyduğu bir konuda geliştirme fırsatı bulur. Ayrıca Kulüpçe kararlaştırılıp uygulamaya konulan bir “Toplum Hizmeti”ni de yerine getirerek sosyal sorumluluk bilinci kazanır.

(8). Rehberlik Hizmetleri

Okulda rehberlik hizmetleri, Rehberlik Hizmetleri Yürütme Kurulu eliyle yürütülür. Okul çerçeve planının hazırlanmasından başlayan süreç sınıf Rehberlik Planlarının hazırlanıp sınıf rehber öğretmenlerince uygulanması gerekli test ve anketlerin yapılması, bireysel rehberlik yapılması, sorun oluşması durumunda aile ile temasa geçilerek öğrencinin Rehberlik Araştırma Merkezine yönlendirilmesi şeklinde sürdürülür. İlköğretimde Yönelme Yönergesi hükümleri gereğince yürütülen işlemlerle de öğrencinin akademik, güzel sanatlar ya da mesleki teknik eğitim almasına yönelik tavsiye kararı Yönelme Öneri Kurulunca alınarak ilgililere bilgi verilir ve kurulca hazırlanıp imzalanan Yönelme Öneri Formu öğrencilere, gidecekleri okula verilmek üzere diplomaları ile birlikte teslim edilir.

(9). Ders Araç Gerecinin Sağlanması

Ders araç gereçleri bilgi çağının getirisi olarak farklı öğretim yöntemlerinin benimsenip uygulanmasında önemli yere sahiptir. Bu bakımdan yeni programların özünde bulunan “Çoklu Zekâ” anlayışınca derslerin farklı zeka türleri ve çeşitli duylara hitap eder biçimde işlenmesini sağlamak bakımından bilgi teknolojilerinin kullanımı her geçen gün daha da yaygınlaşmaktadır. Okul, MEB Projeler Koordinasyon Merkezi ve İl Eğitim Hizmetleri desteğinde sağlanan donanım yanında, **tüm dersliklere** bilgisayar ve II. Kademe Derslik Sistemi kapsamındaki sınıflara Bilgisayar + Projeksiyon Cihazı temini İl’in ticari kuruluşlarının sağladığı hayırsever destekle Okul Aile Birliği sayesinde sahip olmuştur. Öğrencileri sınavlara hazırlamada önemli bir yere sahip olan Deneme Sınavlarının maliyetini düşürmek ve iş verimliliğini/hızını artırmak açısından önemli bir donanım olan Optik Okuyucu temini de yine Okulun imkânlarıyla başarılıdır. 1–5. sınıflar Tepegöz Slâyt Setleri, II. Kademe mihver dersleri için İnteraktif Eğitim

CD setleri de okula sağlanan eğitim aracı zenginliklerindedir. Yine II. Kademe öğrencilerinin “derslik sistemi”nde sıkıntı yaşamamaları için öğrenci dolapları, öğrencilere büyük kolaylık sağlamıştır. Bu malzemelerden sağlanan yarar hem öğretmen geri bildirimlerinden hem de gittikçe ivme kazanan öğrenci ders başarılarından anlaşılmaktadır. Okul müdürü, okula kazandırılan bu araç gereçlerin temininde önemli role sahip olmuş, etkileyici bir performansla okulun modern ders araç gereçleri bakımından örnek bir konuma yükselmesine büyük emek harcamıştır.

(10). Kütüphane, Laboratuvar, Atölye İşleri

Okul bina yetersizliği sebebi ile 2005 yılında İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nün izni ile okul planında değişiklik yapmaksızın PVC doğrama ile bölmek suretiyle okulun atıl bir alanı okul kütüphanesi olarak değerlendirilmiştir.

2005–2006 eğitim öğretim yılında hayırsever işadamları ve kuruluşlarca alınarak okula armağan edilen 4 takım 100 temel eser ile daha da zenginleşen kütüphane 2006-2007 'de 1 bilgisayar, barkod okuyucu, PVC kaplama cihazı temin edilerek ve okul Bilgisayar öğretmenince bir Kütüphane programı yazılarak çalışmalarını son derece hızlı ve modern şekilde sürdürmeye başlamıştır.

Sözü edilen donanımla tüm öğrencilere okul bünyesinde barkodu olan birer üyelik kartı PVC kaplanarak verilmiş, ayrıca kitaplar da barkodlanarak ödünç kitap alma işleminde defter ve kalem kullanımına son verilmiştir. Kütüphanecilik Kulübü üyesi öğrencilerce yürütülen ödünç kitap verme işlemlerine gözlemci olmak üzere her hafta bir öğretmen kütüphanenin açık olduğu zamanlarda “Kütüphane Nöbeti” tutmaya başlamıştır. Kütüphanenin kitap, süreli yayın ve multimedya araçları ile zenginleştirme çabaları sürmektedir.

Okulda öğrencilere; Fen Laboratuvarı, Bilgisayarı, Projeksiyon Cihazı ve son olarak yine okulun imkânları ile alınan “mikro.kamera”, ayrıca interaktif CD setleri ile zengin bir öğrenme ortamı sunulmaktadır. 4. sınıftan başlayarak tüm öğrencilerin okul yönetimince hazırlanan planlama dahilinde kullandıkları Fen Laboratuvarı geliştirme çabaları sürmektedir.

Yine okulun imkânları ile projesi 2004’te yapılarak 2005–2006 yılında faaliyetine dekopaj makinesi, dikiş makinesi, fırınlı ocak, çalışma tezgâhları ve özel elektrik donanı ve mutfak tezgâhı ile başlayan “Teknoloji ve Tasarım” atölyesi, öğrencilerin severek çalıştıkları birimlerdenidir.

(11). Okul Aile Birliği ve Okul-Çevre İlişkileri

Milli Eğitim Bakanlığı Okul Aile Birliği Yönetmeliği gereği Okul Müdürü, Müdür Yardımcısı, Okul Aile Birliği Öğretmen Temsilcisi ve Okul Aile Birliği Başkanı da aralarında olmak üzere veli temsilcilerinden oluşan Okul Aile Birliği Yönetim Kurulu üyeleri, sene başında toplanan Genel Kurul’da belirlenmektedir. Okul Aile Birliği, yapılan tüm işlerde gerek maddi kaynak kullandırımı açısından, gerek çalışmaların velilere duyurulması, etkinliklerin ve diğer faaliyetlerin organizasyonunda okul yönetiminin en önemli yardımcısı konumundadır.

Birliğe yapılan ve makbuzu kesilen bağışlar, birliğin banka hesabına yatırılır ve okul müdürü, müdür yardımcısı ve başkanın imzasıyla çekilerek gerekli alanlara sarf edilir. Okul bütçesinin hazırlanması, harcama kalemlerinin tespiti, yapılacak yatırımların kararlaştırılması, Okul Aile Birliği Yönetim Kurulu kararlarıyla yapılmaktadır. Çok iyi performans sergileyen Okul Aile Birliği, birçok okul arasında teknolojik donanımıyla göz dolduran Okulun bu başarısında maddi/manevi katkılarıyla önemli bir role sahiptir.

Okul çevre ilişkileri bakımından, 4 köy ve köy altı yerleşim biriminden öğrenci alan okul, veliler ve muhtar, köy imamı gibi köy toplumunun önde gelen kişileri ile kurduğu sıcak ve karşılıklı yardımlaşma ve desteğe dayalı

diyalog ile kısa sürede yöre insanı için bir ilgi ve cazibe merkezi haline gelmeyi başarmıştır. Bunda okul liderliğinin yöre insanını çok iyi tanması ve ihtiyaç ve beklentilerini iyi analiz edebilmesi kadar, yöre insanının eğitime verdiği desteğin de önemli rol olmuştur. Okulda yapılacak faaliyetler konusunda bilgi vermek, destek istemek için, çoğu gündüz şehir merkezindeki işyerlerinde çalışmakta olan öğrenci velileri okul yönetici ve öğretmenlerinin “Akşam Köy Kahveleri Ziyaretleri” programı çerçevesinde ziyaret edilmesi, yöre insanının okula bakış açısını olumlu yönde değiştiren bir adım olmuştur.

Okul kardeş okul faaliyetleri ile fikir ve uygulama bazında önemli kazanımlar elde etmiş, kardeş okullara da önemli destekler vermiştir. Karşılıklı fikir teatisi yoluyla örnek uygulamalar kardeş okullarda da uygulanma imkânı bulmuş, kardeş okulların örnek uygulamalarından da aynı şekilde fikir bakımından yararlanma imkânı bulunmuştur. İl’de Bartın İMKB İlköğretim Okulu kardeş okul olup, İl dışı kardeş okul olan Rize Doğu Çay İlköğretim Okulu ile olan samimi işbirliği ve dostlukların da ivmesi artarak sürmektedir.

(12). Personel İşleri

i. Atama, Nakil, Görevlendirme

Atama işlemleri Milli Eğitim Bakanlığı Öğretmenlerinin Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği hükümlerine göre yürütülür. Okula atanan öğretmenlerin göreve başlatıldıktan sonra göreve başlama yazıları yazılır. Okuldan başka okullara atanan öğretmenlerin Personel Nakil Bildirimleri hazırlanarak ilişkilerinin kesilmesi işlemi de okul idaresi tarafından yürütülür. Okulun üç öğretmeni aynı zamanda başka okullarda da görevlendirilirken, okulun ihtiyacı olan branşlardan dört öğretmen de okulda valilik oluru ile görevlendirilmiştir.

ii. Stajyerlik, Adaylık İşlemleri

Okula atanan aday öğretmenler hazırlayıcı ve temel eğitim kurslarından sonra okuldan görevlendirilen bir rehber öğretmen gözetiminde uygulamalı eğitime alınırlar. Uygulamalı eğitim sonunda adaylık kaldırma teklifi okul müdürlüğüne, adaylık kaldırma işlemi de Milli Eğitim Müdürlüğüne gerçekleştirilir.

iii. Personel Özlük Hakları

Tüm çalışanların özlük dosyaları tutularak özlük bilgileri, değişikçe güncellenir. Aynı zamanda İLSİS kayıtlarında da gerekli düzenleme ve düzeltmeler yapılır.

iv. Sicil ve Disiplin İşleri

Sicil raporları her yılın Kasım ayında okul müdürlüğüne doldurularak Milli Eğitim Müdürlüğüne gönderilir. Disiplin iş ve işlemleri ilgili mevzuata göre yürütülür.

v. Sağlık, Güvenlik, Askerlik İşlemleri

Sağlık iş ve işlemleri okul müdürlüğü onaylı sevk kâğıtlarıyla birinci basamak sağlık kuruluşlarına başvurmak suretiyle yapılır. Askere giden personel ücretsiz izinli sayılarak askerlik dönüşü görevine başlatılır.

vi. Devam İzleme

Personelin devam takibi okul müdürlüğü tarafından personel devam takip defterine işlenmek suretiyle yapılır. Alınan izin ve raporlar defterde ilgili bölümlerde belirtilir. Personelden devam problemi olan bulunmamaktadır.

vii. Denetleme ve Değerlendirme

Okulda denetim, okul liderliğinin tekeline aldığı bir uygulama olmaktan çok çalışanların tüm süreçleri bilmelerinden kaynaklanan bir "öz denetim" şeklinde kendini gösterir. Mevzuatın öngördüğü denetlemeler yapılmakla birlikte, iş başarımının garantisi olarak bu "öz denetim" de önemlidir.

Değerlendirmeler ise adil, tarafsız ve hakkaniyete uygun olarak yapılmakta, hak edenin, hak ettiği ödülü alması sağlanmaktadır.

(13). İşletmecilik İşleri

i. Bina, Tesis, Donatım, Bakım Onarım İşleri

Okul binası 2003–2004 eğitim öğretim yılında hizmete girmiştir. Hizmette kaldığı süre boyunca oluşan bakım ve onarım, tadilat işleri okulun bütçesiyle gerçekleştirilmiştir.

ii. Sivil Savunma ve Yangından Korunma

Okulun sivil savunma ve yangından korunma işleri, ilgili mevzuat hükümleri gereğince yürütülür. Sivil savunma ve yangından korunma, sabotajlara karşı korunma planları her yıl güncellenir.

iii. Yazı, Hesap ve Ayniyat İşleri

Gelen ve giden resmi yazılar, ilgili defterlere kaydedilir. Yanıtlanması gerekenler zamanında yanıtlanır. Bu iş ve işlemler yönetici kadronun kendi arasında yaptığı görev dağılımına göre gerçekleştirilir. Okula gelen demirbaş eşyalar demirbaş eşya defterlerine kaydedilir, kullanımdan düşenler demirbaştan da düşülür. Her yıl sonunda demirbaş sayımı yapılır.

iv. Kooperatif, Kantin İşleri

Okul kooperatifi 2005–2006 yılında faaliyetine başlamış olup kooperatif iş ve işlemleriyle okulun matematik öğretmeni ile birlikte yönetici kadro ilgilenmektedir. Aynı zamanda bir öğrenci kulübü faaliyeti olan Kooperatifte satılacak kırtasiye malzemesi vb.nin alımında tüm firmalara açık fiyat teklifi mektupları gönderilmiş, en kaliteli malzemeyi en ucuza veren firma ile anlaşılarak malzemeler buradan alınmış ve mevzuatın öngördüğü kar oranlarıyla satılmaya başlanmıştır.

Okul kantini ise Okul Aile Birliği tarafından açık artırma usulü ile ihale edilmiş, talip olanlar arasında en yüksek teklifi verene kiralanmak suretiyle işletilmekte, denetimleri bu iş için kurulan komisyonca belli periyotlarda yapılmaktadır.

(14).Okul Kritik Süreçleri

i.Okul Kritik Süreçlerinin Belirlenmesi

Süreç Yönetimi anlayışında, okulun asıl faaliyet alanına giren (222 sayılı Kanunda belirtilen) ve öğrenci beklentilerine doğrudan yanıt veren süreçler “Kilit Süreç” olarak tanımlanmıştır. 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. Kilit ve Kritik süreçler **Tablo 19**'da verilmiştir.

Tablo 19. Kilit ve Kritik Süreçlerimiz

KİLİT SÜREÇLER	KRİTİK SÜREÇLER
Eğitim . öğretim planlanması süreci	Okul Gelişim Süreci
Öğrenmenin Gerçekleştirilmesi süreci	Eğitim . öğretim planlanması süreci
Ölçme ve değerlendirme	Öğrenmenin Gerçekleştirilmesi süreci
	Ölçme ve değerlendirme

Kritik süreçler; “SWOT Analizi” ile belirlenir. En kritik olan 3 veya 4 süreç “Kritik Süreç” olarak seçilmektedir.

Vizyon odaklı Okulun ana stratejileri doğrultusunda yapılacak iyileştirme çalışmalarının önceliklendirilmesi SWOT analizi yapılarak belirlenmekte ve yıllık iş planlarına yansıtılmaktadır.

Kademeli ve sıçramalı iyileştirme çalışmaları iş süreçlerinin, hedeflenene göre gerçekleşen performansına bağlı olarak ele alınmaktadır. İyileştirme faaliyetlerinin çıkış noktasını, okulun 3 yıllık ana stratejileri ve yıllık süreç hedefleri oluşturmaktadır.

Kademeli ve sıçramalı iyileştirme konularının seçiminde Okulun önceliklendirme yaklaşımı **Tablo 20**'de verilmiştir.

Tablo 20. Süreç Önceliklendirme Yaklaşımı

ÖNCELİKLENDİRME		TEKNİKLER
Stratejik Seviye	Ana Stratejilerin Belirlenmesi	SWOT Analizi
	Kritik Süreç Seçimi	Yetkinlik Puanı Kritiklik Puanı
İşlemsel Seviye	Aktivitelerin önceliklendirilmesi	Çoklu Oylama

Okul, Bilgi İşlem Teknolojilerinden Çevrenin yararlandırılması konusunda okul paydaşlarının algılama sonuçları değerlendirilerek, paydaşları okul Bilgi Teknoloji Sınıfından yararlandırma ve bu konuda bilgilerini artırmalarına yardımcı olma, iyileştirme hedefi olarak bu şekilde belirlenmiş ve uygulanmaya konmuştur.

ii.Okul Süreçlerinin Standardının Belirlenmesi

Süreç standartlarının belirlenmesindeki değişiklikler; Milli Eğitim Bakanlığı tarafından görevlendirmeler, kademeli ve sıçramalı iyileştirmeler ve kalite sistemi değişiklikleri nedeniyle oluşmaktadır. Yeni veya değişiklik yapılacak süreçler uygulamaya alınmadan önce sürecin akışı tespit edilmekte, ihtiyaç olan dokümantasyon oluşturulmakta ve süreç sahipleri belirlenmektedir.

Yeni veya değişikliğe uğramış süreçlerin etkinliği pilot uygulama yapılarak değerlendirilmekte ve pilot uygulama sonuçları dikkate alınarak iyileştirme yapıldıktan sonra uygulamaya alınmaktadır. Pilot çalışma yapılarak uygulamaya alınan ve standartlaştırılan faaliyetler **Tablo 21**'de verilmiştir.

Tablo 21. Pilot Uygulamalar (*Kocareis İÖÖ Raporu 2006-2007: 31*)

PİLOT UYGULAMALAR	YIL
Pozitif Disiplin Uygulamaları	2004-2005
Veli Ev Ziyaretleri	2005-2006
OKS ve DPY/Bursluluk Sınavlarına Hazırlık Hafta Sonu Kursları	2005-2006

Standart hale getirilen uygulamaların denetimi süreç performans hedefleri konularak, süreç sorumlusu tarafından yapılmakta ve sistem denetlemeleri ile de denetimleri sağlanmaktadır.

Bu bağlamda, paydaş ilişkilerinin geliştirilmesi ve paydaşları yaşadıkları mekânda görme, öğrencileri ev ortamında gözlemlene amacıyla başlatılan “Veli Ev Ziyaretleri” 2005–2006 eğitim öğretim yılında 8. sınıf öğrencileriyle sınırlı bir pilot uygulama iken, pilot uygulamadan edinilen deneyimler kayıt altına alınarak iyileştirmeler yapılmış ve 2006–2007 yılında standartlaştırılarak, tüm ilgililere yaygınlaştırılmıştır.

Yine, pilot uygulaması 2005–2006 eğitim öğretim yılında 8. sınıf öğrencileriyle yapılan Halk Eğitim destekli “Hafta Sonu Sınavlara Hazırlık Kursları”, pilot uygulamadan elde edilen deneyimlerle gerekli iyileştirmeler yapılarak 4,5,6,7,8. sınıf öğrencilerini kapsayacak biçimde standartlaştırılarak yaygınlaştırılmıştır.

iii.Okul Süreçlerinin Performansının Ölçülmesi

Süreçler, uygulayıcıları tarafından, süreç performans göstergelerine göre, süreç performansının değerlendirilme belli periyotlarda değerlendirilmekte ve gözden geçirilmektedir. Bunun için özdeğerlendirme

kriterleri kullanılmakta ve uygulaması yapılan süreçten elde edilen sonuç, beklenen hedefe ulaşamamışsa gerekli iyileştirmeler yapılarak bir sonraki yılın planlamasına dahil edilmektedir.

iv. Okul Süreçlerinin Gözden Geçirilerek Paydaş Beklentilerini Karşılacak Şekilde İyileştirilmesi

Süreçler “OGYE” tarafından gözden geçirilmekte ve süreçler arasında bir sorun varsa giderilmeye çalışılmaktadır. Süreç değerlendirme çalışmalarına yönetim ve çalışanlar yanında diğer paydaşlar da dahil edilmektedir.

Süreç değerlendirme toplantısında 2005–2006 yılında yapılan gözden geçirme sonunda süreçler yeniden tasarlanmış ve 2006–2007 yılında, süreç listesine Kütüphane, Laboratuvar ve Atölye işleri ile Kooperatif işleri ilave edilmiştir.

2006 yılında yapılan gözden geçirmede; özdeğerlendirme sonuçları da göz önüne alınarak, süreç yönetiminin etkinliğinin artırılması amacıyla;

- 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 karar verilmiş ve iyileştirmeler bu yönde yeniden düzenlenmiştir.
- Süreç yönetiminin etkinliğini artırmaya yönelik olarak gelecek dönemde aşağıdaki uygulamaların hayata geçirilmesi kararlaştırılmıştır.
- Süreçler arası iletişimi ölçme ve beklentileri belirlemeye yönelik anket formu oluşturularak 2007 yılında uygulamaya alınması,

- Tüm temel, alt ve detay süreçlerin süreç tanım formatlarının süreç sahipleri tarafından oluşturulması,
- 2007 yılı için “süreç hedefleri” listesinin oluşturulması.

Paydaşların mevcut ve gelecekteki gereksinim ve beklentilerini ve mevcut hizmetler konusundaki algılamalarını öğrenebilmek amacıyla kullanılan geri bildirim araçları, 2. kriterde verilmiştir.

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.

Velilerin bütününe kapsayan ve 2004 yılında yapılmaya başlanan Veli Memnuniyeti Anketi ile paydaşların okulu ve verilen hizmetleri ne ölçüde tanıdıkları, okuldan bugünkü ve gelecekteki beklentilerinin neler olduğu ve verilen hizmetten memnuniyet dereceleri verilmiştir.

Bu çerçevede; velilerden gelen, öğrencilerin evde ders çalışmama, sınavlara hazırlanamama, ergenlik problemleriyle baş etmede güçlük gibi şikâyetleri hemen değerlendirmeye alınarak OGYE’ de görüşülmüş, gerektiğinde İl Rehberlik Araştırma Merkezi Müdürlüğü’nden de destek alınması yanında okulun öğretmenlerinin bu konuda hazırlayacağı sunumlardan yararlandırılmaları çalışmalar arasına alınmış ve uygulanmaya başlanmıştır.

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

Her yıl sonunda paydaşlardan gelen geri bildirimler değerlendirilerek paydaşların mevcut ve gelecekteki gereksinim ve beklentileri doğrultusunda, yeni hizmetler tasarlanmakta ve uygulanmaktadır.

v. Süreçlerde Üretilen Ürün veya Hizmetten Yararlananların Memnuniyetinin Ölçülmesi

Okulun süreçlerinde hizmetten yararlananlar olarak, tüm paydaşları görmekte olan okul, yalnızca özdeğerlendirme sürecinde değil uygulamaya konulan çalışmalar sırasında da hizmetten yararlananlara yapılan çalışmadan memnun kalıp kalmadıkları, uygulamaya ilişkin önerileri olup olmadığı sorularak değerlendirilmektedir.

Bu bağlamda, “Veli Ev Ziyaretleri” çalışma kartlarında bu yönde uygulanan bir de anket kısmı bulunmaktadır.

Memnuniyetin ölçülmesi aynı zamanda anlık geri bildirimler alınarak, şikâyet ve öneriler değerlendirilerek, toplantılar bunun için bir fırsat olarak görülmektedir.

3.Çalışan Memnuniyeti ile İlgili Sonuçlar

Okul çalışanlarına uygulanan memnuniyet anketi sonuçları yüzde olarak **Tablo 22**'de verilmiştir. Yıllara göre artan memnuniyet burada görülmektedir.

Öğretmenlerimize kariyerlerini geliştirmeleri için fırsatlar sunulmakta ve gerek lisansüstü eğitim görmeleri gerekse Hizmetiçi Eğitimlere katılmaları yönünde teşvik edilmektedirler. Hizmette 7 yılını tamamlayan yönetici ve öğretmen 5 okul çalışanı Kariyer Basamaklarında yükselme sınavına katılarak tamamı başarılı olmuş ve “Uzman”lık sertifikalarını almışlardır. 2006 yılı içinde 1 öğretmenimiz lisans üstü eğitimini tamamlayarak belgesini

Tablo 22. Çalışan Memnuniyeti Anket Sonuçları (Kocareis İÖO Raporu 2006-2007: 33)

Göstergeler	Yıllara Göre Memnuniyet Oranları %		
	2004	2005	2006
Kariyer Geliştirme	90	92	95
İletişim	87	91	94
Yetkilendirme	85	88	91
Fırsat Eşitliği	93	92	95
Kararlara Katılım	92	92	93
Yönetimden Memnuniyet	88	92	97
Takdir/Tanıma Sistemi	87	84	92
Performans Değerlendirme Sistemi	91	92	94
Okulun Vizyon Misyon ve Değerlerine İlişkin Algılamalar	88	91	92
Destek	91	95	96
Okulda Bulunan Araç Gereç	94	95	98
Okul Ortamı	87	89	92
Öğretmene Okul Tarafından Sağlanası Gereken Hizmetler	91	91	94
Genel Memnuniyet	90	92	97

Tablo 23. Çalışanların Eğitim ve Gelişim Düzeyleri (Kocareis İÖO Raporu 2006-2007: 33)

Ön Lisans	Lisans	Lisans Üstü	Uzmanlık
..	13	1	5

almıştır. Öğretmenlerin iletişimden memnuniyet oranı kendilerini rahatça ifade edebilmeleri ve okul liderliğinin kendini çalışanlarından soyutlamayan,“çalışanlarla birlikte çalışan” ve çalışma ortamını çalışanlarla paylaşan anlayışından kaynaklanmaktadır.

Çalışanlara çalıştıkları konu ile ilgili inisiyatif tanınması yetkilendirme yaklaşımını sağlıklı kılmaktadır.

Yönetimin her çalışana yaklaşımı adildir ve her personel yetenekli olduğu ya da çalışmak istediği konuda özgürce çalışır.

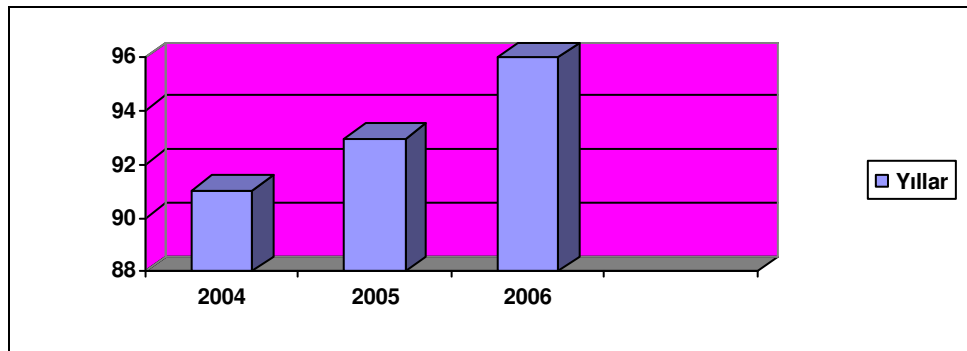
Okulda kararlara katılım oranlarının yüksek olması bu kararların demokratik bir ortamda herkese söz hakkı tanınarak alınmasından kaynaklanmaktadır.

Her çalışan asli görevleri yanında gerçekleştirdiği ek görevler ve çalışmalar için mutlaka takdir görür ve ödüllendirilir.

Okulda bulunan tüm araç gereçler çalışanların zaman ve emeğini ekonomik olarak kullanması gözetilerek temin edilir.

Okul ortamı görev arkadaşlığı ve dostluğun, paylaşımın ve karşılıklı saygının hakim olduğu yaklaşımla çalışanların üyesi olmaktan mutluluk duyduğu bir aile ortamıdır.

4. Çalışan Memnuniyeti ile İlgili Diğer Göstergeler

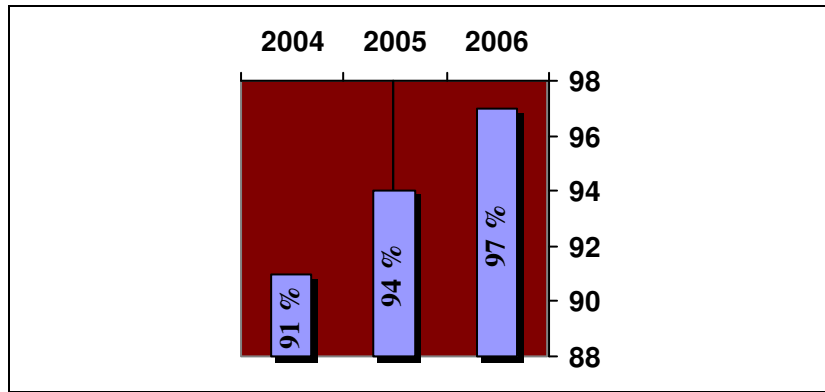


Grafik 1: İyileştirme Ekiplerine Çalışanların Gönüllü Katılım Oranları (*Kocareis İÖO Raporu 2006-2007: 33*)

TKY çalışmaları ile sağlanan gelişmeyi gören çalışanların, iyileştirme ekiplerine katılımları artmıştır.

Çalışanların öneri sistemlerine katılım oranları yıllara göre artış göstermektedir. Örneğin 2004 yılında bu oran öğretmenler arasında % 30 bile değilken iyileştirme çalışmaları ile ve örnek uygulamalarla karşılaşan çalışanlar hemen her toplantı ortamında % 70'lere varan bir oranda kendi önerilerini getirmekte ve kabul görenler uygulanmaktadır. Bu durum toplantı tutanaklarından kolayca görülebilmektedir.

Çalışanların okul yönetimine yazılı şikâyetleri bulunmamakla beraber günlük çalışma içinde şikâyet konusu olan sorunlar anında değerlendirilmekte ve önlemleri alınmaktadır. Bu durum Çalışan memnuniyeti anketlerinde yıllara göre artan bir memnuniyeti ifade eden sonuçlarla desteklenmektedir.



Grafik 2: Çalışan Memnuniyeti Anketlerine Göre “Şikâyetlerim Dikkate Alınır” Diyenlerin Oranı (Kocareis İÖO Raporu 2006-2007: 34)

Yıllık kişi başına alınan hizmetiçi eğitim saati ortalama 60 saat olup bu oran geçmiş yıllarda ortalama 35 saattir.

Her yıl yapılan memnuniyet anketlerine katılım oranları 2004- 2005 ve 2006 yılları için % 100 olarak gerçekleşmiştir.

Okul çalışanlarının devamsızlık problemi olmayıp tüm çalışanlar için ortalama rapor ve mazeret izni oranları geçen yıllar içinde azalma göstermektedir. Oranlar, iş günü sayısı raporlu ve mazeret izinli öğretmen sayılarına oranlanmak suretiyle bulunmuştur.

Okulda **iş kazası** yaşayan çalışan **bulunmamaktadır**.

Okul 2003–2004 eğitim öğretim yılında açılmış olup, açıldığından bu yana çalışmaya devam eden öğretmenler yanında yeni başlayan öğretmenler de vardır. Bunların ortalaması 2 yıldır.

Tablo 24. Çalışanların Okuldaki Görev Yılları (*Kocareis İÖO Raporu 2006-2007: 34*)

Çalışanlar	Yıllar			
	4 Yıl	3 Yıl	2 Yıl	1 Yıl
	3	5	3	3

Çalışanlardan bugüne kadar katıldıkları hiçbir gezi için ücret talep edilmemiştir.

2006 yılı rehberlik denetimlerinde okula gelen ilköğretim müfettişleri çalışanlarına sağlanan çalışma koşulları, teknolojik donanım ve öğretmen dinlenme mekânına sağlanan klima, su soğutma/ısıtma cihazı vb. donanım için övücü nitelikte bir tebliğ düzenlemişlerdir.

Tablo 25. Öğrenci Memnuniyeti Anket Sonuçları (*Kocareis İÖO Raporu 2006-2007: 35*)

Göstergeler	Yıllara Göre Memnuniyet Oranları %
-------------	------------------------------------

	2004	2005	2006
Ulaşım	92	93	95
İletişim	88	92	95
Dilek, Öneri ve Şikâyetlerin Dikkate Alınması	87	89	91
Güvenilirlik	96	96	98
Güvenlik	92	93	95
Kararlara Katılım	94	96	97
Öğrenci İşleri	91	94	96
Ders Programları	87	91	94
Öğrenme/Öğretme Yöntemleri	92	93	94
Sınıf Ortamı	88	88	91
Ders Araç Gereçleri	95	97	98
Ders Arası	88	91	93
Okulun Fiziki Ortamı	84	87	89
Kantin	88	90	91
Sosyal, Kültürel ve Sportif Faaliyetler	78	84	90
Belirli Gün ve Haftaların Kutlamaları	84	84	87
Değerlendirme, Ödül, Takdir, Teşekkür	92	96	97
Olumlu Davranış Kazanma	95	97	97

5. Öğrenci Memnuniyeti Sonuçları

Öğrencilere uygulanan memnuniyet anketlerinin sonuçları yüzde olarak **Tablo 25**'de verilmiştir. Buradaki oranlarda da yıllar bazındaki artış dikkat çekicidir.

Okul, Taşımali İlköğretim Okulu olmasına ve 4 köy ve köy altı yerleşim biriminden öğrenci almasına rağmen, öğrenciler servis araçlarıyla rahat ve güvenli biçimde okula gelip gitmektedirler. Taşıma uygulamalarındaki titizlik ve dikkat sonucu bu güne kadar herhangi bir olumsuz durumla karşılaşılmamıştır.

Okulda öğrencilerin öğretmenlerle ve yönetimle her hangi bir iletişim problemi bulunmamaktadır.

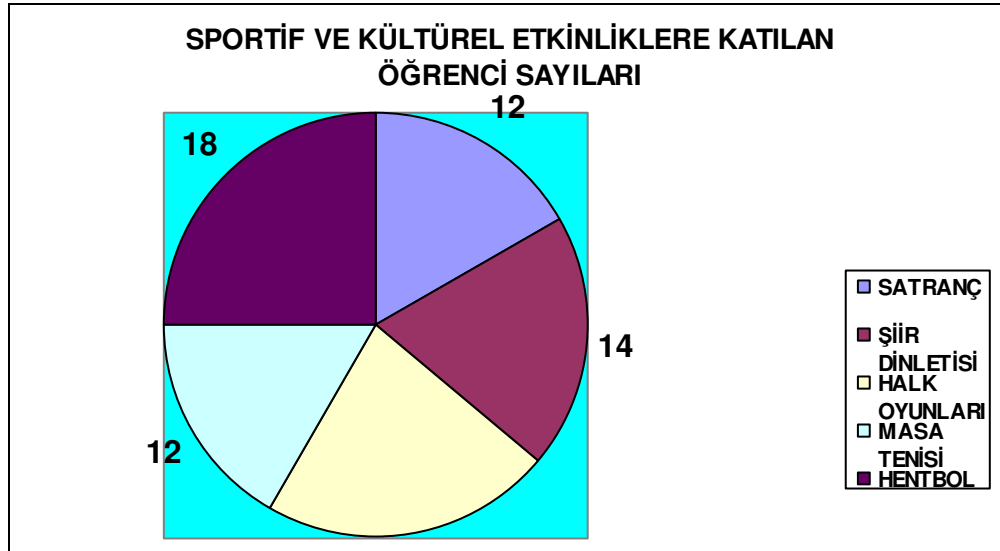
Dilek öneri ve şikâyetler dikkate alınır ve en kısa zamanda yanıtlanır. Dilek, şikâyet ve öneri kutusu haftalık periyotlarda açılarak içine atılan dilek, öneri ve şikâyetler değerlendirilir.

Öğrenciler kendilerini okulda güven içinde hisseder okul yönetici ve öğretmenlerine güvenirlir.

Öğrencilere yeni uygulamalar hakkında söz hakkı tanınır ve dile getirilen görüşlerden büyük çoğunluğu, okulda öğrenci merkezli düşünüldüğü için uygulamayı destekler mahiyettedir.

Ders araç gereçleri konusundaki yüksek orandaki memnuniyet, öğrencilerin okuldaki teknolojiyi beğendiğini göstermektedir. Tüm yeni teknolojik gelişmeler okula transfer edilerek öğrencilerin hizmetine sunulmaktadır.

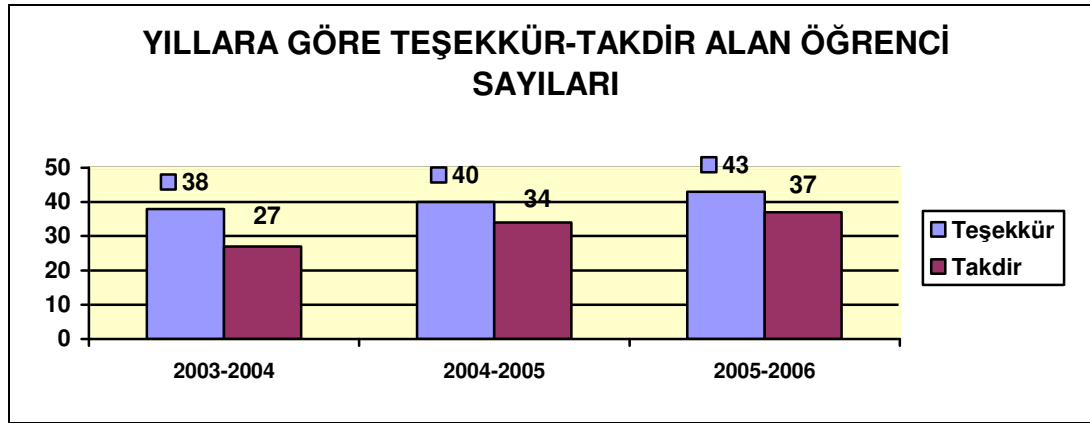
Öğrencilerin, diğer göstergelere göre daha az olan Sosyal, Kültürel ve Sportif Faaliyetlerle ilgili memnuniyet puanları 2004-2005'te başlayan Satranç ve Şiir Dinletisi, 2005-2006'da başlayan Halk Oyunları, Masa Tenisi ve Hentbol çalışmalarından sonra artarak % 90'a (**Grafik 3**) çıkmıştır.



Grafik 3: Sportif ve Kültürel Etkinliklere Katılan Öğrenci Sayıları (Kocareis İÖO Raporu 2006-2007: 35)

Öğrencilerin, derslerdeki başarıları yanında okulda ve okul dışında sergiledikleri örnek davranışlar sebebiyle ödüllendirilerek teşekkür ve takdir belgeleri alırlar.

Olumlu davranışları geliştirmek ve teşvik etmek amacıyla okulda yürütülen “pozitif disiplin” çalışmaları, haftalık değerlendirmelerle tüm okul toplumuna duyurularak okulda öğrenci davranışları yönünden olumlu gelişmeler kaydedilmiştir.



Grafik 4: Ödüllendirilen Öğrenci Sayıları (*Kocareis İÖO Raporu 2006-2007: 36*)

6. Veli Memnuniyeti Sonuçları

Okulda velilere uygulanan memnuniyet anketlerinin sonuçları yüzde olarak **Tablo 26**'da verilmiştir.

Veliler ulaşım konusunda okula güvenirliler. Taşıma Merkezi İlköğretim Okulu olmanın sorumluluğuyla hareket edildiğine inanırlar. Okul yönetici ve öğretmenleriyle her türlü iletişimi rahatlıkla kurarlar. Dilek, öneri ve şikâyetlerinin en kısa sürede yanıtlanarak gerekli iş ve işlemlerin yapılacağını bilirler.

Veliler, çocuklarının güvenli bir ortamda güvenilir ellerde bulunduğuna inanırlar.

Tablo 26. Veli Memnuniyeti Anket Sonuçları (*Kocareis İÖO Raporu 2006-2007: 36*)

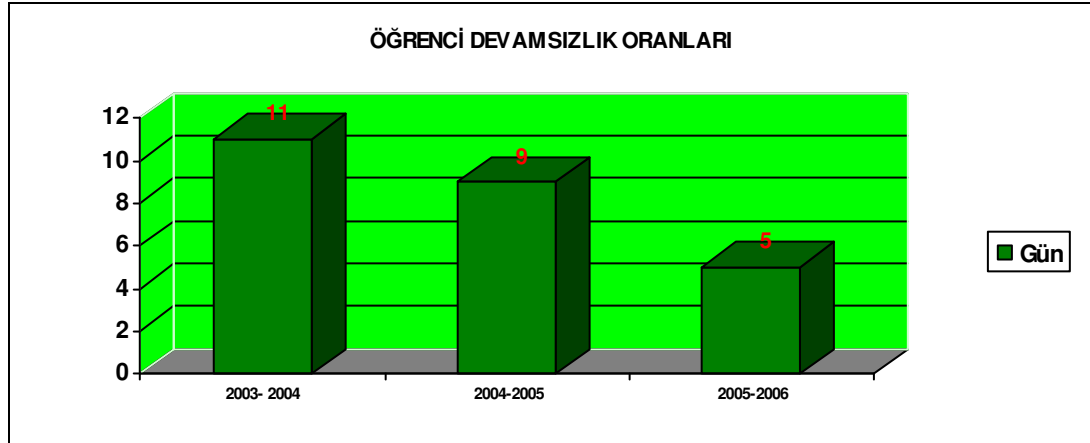
GÖSTERGELER	YILLARA GÖRE MEMNUNİYET ORANLARI %		
	2004	2005	2006
Ulaşım	89	92	96
İletişim	91	95	96
Dilek, Öneri ve Şikâyetlerin Dikkate Alınması	90	94	95
Güvenilirlik	95	96	98
Güvenlik	87	90	92
Kararlara Katılım	91	96	98
Öğrenci İşleri	92	95	96
Ders Programları	90	91	93
Öğrenme/Öğretme Yöntemleri	92	95	97
Sınıf Ortamı	87	92	95
Ders Araç Gereçleri	86	92	98
Ders Arası	95	96	96
Okulun Fiziki Ortamı	90	91	91
Kantin	86	88	91
Sosyal, Kültürel ve Sportif Faaliyetler	88	95	97
Belirli Gün ve Haftaların Kutlamaları	90	93	94
Değerlendirme, Ödül, Takdir, Teşekkür	91	95	95
Olumlu Davranış Kazanma	91	96	98

Her veli, okul yönetiminde söz sahibi olduğunu bilir, Okul Aile Birliği'nin doğal bir üyesi olarak alınan her türlü kararda düşüncesini özgürce dile getirerek kararın oluşumuna katkı sağladıkları için alınan kararlara katılırlar.

Okulda eğitim öğretime ilişkin düzenlemelerin çocuklarının yararına olduğu bilinciyle hareket ederler.

7. Hizmetten Yararlananların Memnuniyeti ile İlgili Diğer Göstergeler

Okulda öğrenci devamsızlık problemi bulunmamaktadır. Devamsızlığı olan öğrencilerin aileleriyle iletişim kurularak sorun çözümlenmektedir. **Grafik 5**'de yıllara göre devamsızlık oranları gösterilmektedir. Devamsızlık oranları okulun açık olduğu toplam iş günü sayısı, öğrencilerin okula gelmediği gün sayılarına oranlanmak suretiyle bulunmuştur.



Grafik 5: Öğrenci Devamsızlık Oranları (*Kocareis İÖO Raporu 2006-2007: 36*)

Okulda devamsızlıktan ve başarısızlıktan sınıf tekrarına kalan öğrenci bulunmamaktadır. Okulun açıldığı yıldan bu yana okuldan ayrılan ya da uzaklaştırılan öğrenci olmamıştır.

Tablo 27'de yıllara göre öğrenci sınıf geçme durumları verilmiştir.

Tablo 27. Öğrenci Sınıf Geçme Durumları (*Kocareis İÖO Raporu 2006-2007: 37*)

SINIF GEÇME DURUMU			
YILLAR	2003.2004	2004.2005	2005.2006
Doğrudan Geçen	160	182	190
Ş.Ö.K.K Geçen	6	4	2
Kursla Geçen
Başarısızlıktan Kalan
Devamsızlıktan Kalan

Okul kırsal kesimde hizmet veren bir ilköğretim okulu olması sebebiyle öğrenciler kızamık, kabakulak vb. çocuk hastalıklarına yakalandıklarında rapor alabilmektedirler. Ancak yine de bu oran çok yüksek değildir. **Tablo 28'**de yıllara göre rapor alan öğrenci sayıları verilmiştir.

Tablo 28. Rapor Alan Öğrenci Sayıları (*Kocareis İÖO Raporu 2006-2007: 37*)

SINIFLAR	YILLAR		
	2003.2004	2004.2005	2005.2006
1. SINIF	7	6	7
2. SINIF	3	4	3
3. SINIF	5	2	2
4. SINIF	1	2	1
5. SINIF	4	2	2
6. SINIF	.	.	1
7. SINIF	.	.	2
8. SINIF	2	.	1

Bir üst öğrenim kurumuna yerleşen öğrenci sayısı yıllara göre giderek artmış ve 2005–2006 mezun olan öğrencilerin tamamı bir üst öğrenim kurumuna yerleştirilmiştir. Mezun öğrencilerin sınavla ve sınavsız öğrenci alan ortaöğretim kurumlarına yerleşme durumları **Tablo 29** 'da gösterilmiştir.

Tablo 29. Bir Üst Öğrenim Kurumuna Yerleştirilen Öğrenci Sayıları (*Kocareis İÖO Raporu 2006-2007: 37*)

YERLEŞME DURUMU	YILLAR		
	2003.2004	2004.2005	2005.2006
Mezun Olan Öğrenci Sayısı	19	21	22
Sınavla Öğrenci Alan Bir Ortaöğretim Kurumuna Yerleşen Öğrenci Sayısı	5	12	11
Sınavsız Öğrenci Alan Bir Ortaöğretim Kurumuna Yerleşen Öğrenci Sayısı	7	7	11
Toplam	16	19	22
Oran %	84,2	90,4	100

Öğrencilerin çalıştığı Okul Öğrenci Meclisi ve Okul Öğrenci Kurullarından gelen dilek ve öneriler değerlendirmeye alınarak uygun görülenler uygulanır.

Veliler, Okul Aile Birliği Genel Kurullarında ve Genel Veli Toplantılarında öneri ve dileklerini dile getirirler. Bu toplantılara ait tutanaklar incelendiğinde **Tablo 30**'de gösterilen sayılarda dilek ve önerinin okul yönetimine iletiildiği görülmektedir.

Tablo 30. Velilerden Gelen Öneri ve Dilekler (**İlk Yarı*) (*Kocareis İÖO Raporu 2006-2007: 37*)

ÖNERİ VE DİLEKLER	YILLAR			
	2003.2004	2004.2005	2005.2006	2006.2007*
İletilen Öneri ve Dilekler (Okul aile birliği)	4	3	11	7
Veli Toplantısında İletilen Öneri ve Dilekler	9	7	10	4
Dilek, Öneri ve Şikayet sayısı (Öneri Kutusu)	..	3	7	5
Okula Gelenlerce İletilen Öneri, ve Dilekler	..	5	3	3

Öğrenci ve velilerin Memnuniyet Anketlerine cevap verme oranları tüm yıllar için % 100 olarak gerçekleşmiştir.

Okul belgeleri incelendiğinde iki denetim geçiren okulun her iki denetim tebliğinde de öğrenci ve velilere sunduğu hizmetlerden dolayı övüldüğü ve “çalışanlarına sunduğu olanaklar, eğitim öğretim araçlarının etkili ve verimli kullanımı” yönlerinden takdir edildiği görülmektedir.

8. Finansal Sonuçlar

Okul Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı bir Köy İlköğretim Okulu olduğundan finansal kaynakları sınırlıdır. Başlıca finans kaynağı Okul Aile Birliğine yapılan bağışlardır. Ancak yöre insanının eğitime verdiği önemden dolayı sağladığı katkı önemli olmaktadır. Yıllara göre gelir gider dengesi **Tablo 31**'de verilmiştir.

Tablo 31. Yıllara Göre Gelir Gider Dengesi (*Kocareis İÖO Raporu 2006-2007: 38*)

YILLAR	GELİR	GİDER
2003.2004	4.670	4.500
2004.2005	5.275	5.000
2005.2006	14.150	13.800

Gelirin

yıllara göre artışı **Tablo 31**'de görüldüğü gibidir.

Harcamalar, okulun politika ve stratejileri ile uyumlu şekilde teknolojik yatırımlar, sınav hizmetleri, öğrenci sosyal, kültürel ve sportif faaliyetleri gibi alanlara yapılmaktadır.

Okulda verimlilik ve tasarruf ilkelerine uygun olarak, temin edilen her türlü materyalden mümkün olan en fazla paydaşın, en verimli şekilde yararlanması gözetilir.

Örneğin bu yolla, okul elektrik faturalarında 2005 Eylül – Aralık faturalarına göre %10'luk bir azalma sağlanmıştır.

9. Temel Performansa İlişkin Diğer Sonuçlar

Okul sınıflarının her bir ders için başarı düzeyleri % 100 olup başarısızlıktan sınıf tekrarı yapan öğrenci olmamıştır.

Okulda 2006–2007 eğitim öğretim yılında Fen Bilgisi ve Matematik dallarında Proje yarışmasına katılmıştır. Matematik olimpiyatları için, belirlenen öğrenciler hazırlıklarını sürdürmektedir. Okulun yayın organı “Dikilitaş”ın 3. sayısı çıkarılmak üzere hazırlanmaktadır.

Yeni süreç tasarımı “Süreçler” kriterinde de açıklandığı gibi 2006–2009 3 yıllık orta vadeli Stratejik Planda açıklanan stratejik amaçlara ve okul vizyonuna odaklı olarak en kısa zaman diliminde ulaşacak biçimde şekillenmiştir.

Okul 2006–2007 Eğitim öğretim yılında 220 öğrencisi ve 14 öğretmeni ile yoluna devam etmektedir. Bu sayılar oranlandığında öğretmen sayısının öğrenci sayısına oranının öğretmen başına 15.7 öğrenci olduğu görülmektedir.

Kocareis İlköğretim Okulu çok yeni bir okul olmasına rağmen el attığı her konuda başarılı olmayı hedeflemiş, stratejik planda da belirtildiği gibi bir “eğitim ve kültür merkezi” olmayı vizyon olarak belirlemiş bir okul olarak çevreye de duyarlılık gösterir. Bu amaçla Atatürk'ün Doğumu'nun 125 yılı

anısına okula ait hazine arazisi üzerinde bir “125. Yıl Hatıra Ormanı” oluşturma çalışmaları devam etmektedir.

IV. ORTA ÖĞRETİM OKULLARI TKY UYGULAMASI

Okulöncesi ve İlköğretim yanında ortaöğretim kurumlarında da TKY uygulamaları başarı ile uygulanmıştır. Bu uygulamaların okul paydaşlarına sağladığı kaliteli yaşam ve kazandırdığı kalite kültürü bilinci ismini içinde bulunduğu şehrin dışına taşımış ve ülke genelinde hak ettiği üne kavuşmuştur. Yine bu uygulamaları sonucu SIYAL mezunları, ülkenin gözde üniversitelerini kazanmış ve geriden gelenlere rehberlik yapacak önemli hatıralar bırakmışlardır.

Diğer taraftan Bursa-Tophane Anadolu Meslek ve Endüstri Meslek Lisesi uygulaması özellikle üniversiteye girişte yapılan düzenlemenin mesleki teknik alanın aleyhine sonuç vermesi mesleki teknikte öğrenci kaybı yaşanmasına karşılık, Tophane örneğinin bundan etkilenmemiş olması manidardır. Bu muhtemelen bu okulda uygulanan kaliteli yönetimin bir sonucu olsa gerek. Onun her iki okulun uygulamalarının burada okuyucuyla paylaşılması önemli olsa gerektir.

A. GENEL ORTAÖĞRETİM OKULLARI UYGULAMASI: BALIKESİR-SIRRI YIRCALI ANADOLU LİSESİ ÖRNEĞİ

Sırrı Yırcalı Anadolu Lisesi Uygulaması (Okul Yöneticileri ile görüşmelerden ve “Ödül Başvuru Raporu”ndan yararlanılmıştır: 2007)

Okulun Tarihçesi ve Bugünkü Durumu

Okul 1984 yılında dönemin valisi sayın Ahmet BAŞSOY’un gayretleriyle geçici binasında 73 öğrenci ile eğitim ve öğretime başlar. Balıkesirli hayırsever işadamı Sayın Sırrı YIRCALI tarafından yaptırılan kendi binasına 09 Şubat 1987 tarihinde taşınır.

Bandırma yolu üzerinde, şehir merkezine 6 km. uzaklıkta bulunan okul, 26.993 metrekare alana kurulmuştur .

Zaman içerisinde mevcut binası öğrenci sayısına, öğrenci ve toplumun istek ve beklentilerine cevap veremediğinden 18 derslikli ek bina tamamlanarak hizmete sunulmuştur. Okul binasının az katlı oluşu ve geniş bir alana oturacak şekilde inşa edilmesi olası bir depremde zarar görme riskini en aza indirmiştir.Okulda farklı giriş ve çıkış bölümleri olması hem öğrencilerin rahatlığını hem de herhangi bir alarm durumunda kolay çıkışlarını sağlamaktadır. Zaman içerisinde yemekhane binası ve spor salonu da tamamlanarak hizmete girmiştir. Yemekhanenin okuldan bağımsız olması öğrencilerin yemek kokusundan rahatsız olmasını engellemiştir.

1. Yönetim ve Organizasyon (Eğitim Liderliği)

(1). Liderlerin, Okulun Misyon, Vizyon, İlke Ve Değerlerinin Oluşumuna Sağladığı Destek

Sırrı Yırcalı Anadolu Lisesi liderleri, okul müdürü, yardımcıları, zümre başkanları ve rehber öğretmenlerden oluşmaktadır.

1999 yılında ve 2001 yılında TKY eğitimleri alınmış ve okulumuzun misyon, vizyon, ilke ve değerleri belirlenmiştir. Daha sonra Kal.Der Değerlendiricisi olan Prof. Dr. Hoşcan ENSARİ tüm okul çalışanlarına, öğrenci temsilcilerine ve velilere yönelik “Okulda TKY” konferansı vermiştir. Bu çalışmalardan sonra okulun misyon, vizyonun, ilke ve değerlerini yeniden belirleme ihtiyacı doğmuştur.

Okulun öğretmenler kurulunda misyonunu, vizyonunu, ilke ve değerleri aşağıda ifade edildiği şekilde belirlenmiştir.

SIYAL'in Misyon Bildirgesi

- Öğrencilerimizin tamamını, ilgi ve yeteneklerine uygun bir yüksek öğretime yönlendirmek, buna uygun üretici davranışlar geliştirmek, yeteneklerinin bilincinde olan kendisi ve çevresi ile barışık, uyumlu bireyler olarak yetiştirmek,

- Avrupa Topluluğu ile bütünleşme sürecinde olan ülkemizde Atatürkçü düşünceye bağlı, demokratik, katılımcı, işbirliğine dayalı globalleşen dünya ile uyumlu bireyler yetiştirmek,

- Öğretim süreçlerinde teknolojik yapının bütün imkanlarını kullanarak 21. yüzyıla uygun, teknolojiyi hayatın her aşamasında kullanabilen yeterlilikte yetiştirmek

SIYAL'in Vizyon Bildirgesi

- Yapılan bütün çalışmalarda eğitim teknolojisinin olanaklarından yararlanmak; bireysel yetenekleri ön plana alan, her bireyin çalışmalarını kendi bilgi ve deneyimine uygun bir şekilde sürdürmesi ve üretilen bireysel sonuçların okul toplumuna mal etmek,

- Öğretim süreçlerini olabildiğine bireyselleştirmek, öğrenciyi merkez almak, lider davranışlarını geliştirmek,

- MLO uygulamaları kapsamında diğer okullara örnek olan ve liderlik yapan örnek bir okul olmak

Okulun değerleri, okul toplumuna odak grup görüşmeleri yapılarak belirlenmiştir.

Sırrı Yırcalı Anadolu Lisesi Değerler Bildirgesi

- Öğrenci merkezli eğitim

- Demokratik okul anlayışı ve okul yönetimine tam katılım

- Yaratıcılık ve yenilikçilik
- Sürekli gelişim ve öğrenen okul
- Açık iletişim ve başkalarının düşüncelerine değer verme
- Paylaşım ve takım çalışması

(2). Liderlerin Okulun İlke ve Değerlerini Davranışlarına Yansıtma Örnek ve Önder Olması

Okul liderleri okulda yürütülen ekip çalışmalarına ekip üyesi olarak katılırlar. OGYE'ye başkanlık yaparlar. Ayrıca, okulda ekip çalışmalarına önem verir, müdürün başkanlığında düzenli öğretmenler kurulu toplantıları yapılır. Okul zümre başkanları kurulu ise iki ayda bir toplanır ve zümreler arası işbirliğini geliştirici kararlar alır. Okul yönetimi öğretmenler kurulu toplantılarının yapısını değiştirmiş, alınan kararlarda öğretmenlerin katılımı sağlanmıştır. 2004.2005 sene başı öğretmenler kurulunda öğretmenler branş bazında zümrelere ayrılmış, sınıf ve şubelerdeki ders saati sayılarına göre hangi öğretmenin hangi sınıfta ders anlatacağına (ders dağıtımı) öğretmenlerin kendileri karar vermişlerdir.Bu anlayış halen devam etmektedir.

(3). Liderlerin Okul İçindeki İyileştirme Çalışmalarına, Yenilikçilik ve Yaratıcılığa Öğrenmeye ve Birlikte Çalışmaya Sağladığı Destek

Okul liderleri, aldıkları eğitimleri okul toplumuyla paylaşmaktadır. Bu eğitimlerin okulun etkililiği ve verimliliğini geliştirmek için kullanılmaktadır. Okul liderliği; okul çalışanları, veliler ve öğrencilerle birlikte çeşitli toplantılar (zümre toplantıları, şube toplantıları, akademik toplantılar, veli toplantıları, her ay yapılan öğrenci temsilcileri toplantıları vb.) ve çalışmalar (iyileştirme ekiplerinin yürüttüğü çalışmalar, okulda yapılan sportif, sanatsal ve kültürel çalışmalar, eğitim teknolojilerinin sağlanması ve geliştirilmesi vb.) aracılığıyla bir araya gelmektedir. Bu toplantı ve çalışmalarda bilgi ve deneyim aktarımı

sağlanmaktadır. Ayrıca okul liderliği okulu geliştirme çalışmalarında aktif rol almakta, okul toplumuna ve toplumun diğer kesimlerine de liderlik yapmaktadır.

(4). Liderlerin Okul Yönetimine Sağladığı Destek (Kurul ve Komisyonların Çalışmaları, Temel Süreçlerin Tanımlanması, Temel Politika ve Stratejilerin Belirlenmesi vb.)

Okul liderleri, okulun stratejik planının ve okul gelişim planının hazırlanmasında aktif rol alır. Belirlenen stratejik amaçlar ve hedefler doğrultusunda kurul ve komisyonların çalışmalarını destekler. Örneğin okul müdürü okul toplumuna “eğitim teknolojileri, internet ve kağıt kullanımı zamana ve koşullara bağlı olmaksızın serbesttir” açıklamasını sürekli yapmaktadır.

Okulun stratejik planı ve okul gelişim planı okul çalışanları, veli ve öğrencilerin katılımıyla belirlenir. Okul gelişim planında yer alan çalışmalar ilgili çalışma ekipleri tarafından yürütülür. Yürütülen çalışmalarda ilgililer tamamen serbesttir. Çalışmaların sonuçlanmasından sonra ekipler sonuçlar hakkında yönetime ve okul toplumuna bilgi verirler.

(5). Liderlerin Okul Çalışanları, Hizmet Götürülen Kesim ve İşbirliği Yapılan Kişi ve Kurumlarla Olan İlişkileri (Bu Kesimlerin İsteklerini Dinleme, Yanıtlama, Başarıları Tanıma, Takdir Etme)

Her yıl okulun liderleri çevrede bulunan sivil toplum örgütlerini ve işbirliği yapılacak kurum ve kuruluşları belirler. Bu kapsamda çeşitli çalışmalar yürütülür.

Örneğin, okul İl’de 2. Eğitim Bölgesi koordinatörlüğünü de yürütmektedir. Okul Müdürü 2. eğitim bölgesi koordinatör müdürü olarak

bölge toplantılarına başkanlık yapmaktadır. Deneyimi ile ildeki birçok okul yöneticisine de liderlik yapmakta, zaman zaman onların yönetsel sorularını cevaplamaktadır. Okulun öğrenci kaynağı olan ilköğretim okullarının okulu tanımaları amacıyla her yıl ilköğretim öğrencilerinin okula gezileri planlanmakta ve bu okullarda tanıtım amaçlı toplantılar düzenlenmektedir.

Okulun yemekhanesi ve servis araçlarıyla ilgili olarak anket ve görüşmeler yoluyla istek ve beklentiler alınmakta, sonuçlara göre gerekli görülen iyileştirmeler yapılmaktadır.

Ayrıca okul rehberlik servisi kuruluşundan günümüze çocuk ve aile mahkemelerine danışmanlık hizmeti sunmaktadır. Okul spor kulübü ildeki birçok sportif faaliyetlere ev sahipliği yapmaktadır. Her yıl kitap bağış kampanyaları düzenlenmekte, huzur evi ve düşkünler evlerine sosyal yardımlar götürülmektedir. Orman Fidanlık Müdürlüğü ile işbirliği yaparak, 22 okula liderlik yapıp 3 yıldır 10'ar bin fidan dikimi çalışmalarını organize etmektedir.

Okul yönetimi, okulun yürüttüğü sosyal ve kültürel faaliyetlerde yer alan kurum ve kuruluşlara ve katılımcılara katılım belgesi ve teşekkür belgesi vermektedir. Okul olarak İl'de ilk kez "Resim ve El İşi Sanatları" sergisinin düzenlenmesine öncülük yapılmıştır. Bu sergi 3 yıldır devam ettirilmektedir. Bu sergiye katılan 12 ilköğretim okulu müdürüne İl Milli eğitim Müdürlüğü tarafından teşekkür belgesi verilmesi sağlanmıştır.

Ayrıca okul çalışanları ve öğrenciler de yaptıkları çalışmalar karşılığında ödüllendirilmektedir.

(6). Liderlerin Yönetim Etkinliğinin/Performansının Ölçülmesi

Okul yöneticilerinin etkililiklerini gözden geçirmek için çalışanlara, öğrenci ve velilere yönetici değerlendirme ölçeği uygulanır. Elde edilen sonuçlar okuldaki liderlik uygulamalarının gözden geçirilmesinde kullanılır.

(7). Liderlerin Bireysel Gelişimi Nasıl Sağlanmaktadır?

1996.1997 Eğitim –Öğretim yılı itibarıyla Milli Eğitim Bakanlığı okulu Müfredat Laboratuar Okulu (MLO) projesi kapsamına almıştır.Mevcut imkan ve şartlar değerlendirilerek eğitim öğretim hizmetleri daha modern bir şekilde başarı ile sürdürülmektedir.

Toplam Kalite Yönetimi felsefesini benimseyen okulda bu sürece öncelikle eğitim ve bilinçlendirme ile başlanmıştır. Bu kapsamda Okul müdürü ve iki öğretmen Aksaray'da ve Yalova Esenköy' de EFQM VE TKY eğitimlerine katılmışlardır. Okula daha sonra KalDer'in uzmanları davet edilmiş ve okul içi seminerler düzenlenmiştir. Okul yönetimi bu eğitimleri alması konusunda öğretmenleri sürekli teşvik etmiş ve öğrenci ve velilerle toplantılar düzenlenmiştir. Bu doğrultuda Balıkesir Ticaret Odasının düzenlediği ve KalDer uzmanlarının öğretici olduğu bir dizi TKY seminerlerine öğretmenlerimiz de katılmıştır.

2003 yılında "Okulda Stratejik Yönetim" hizmetiçi eğitim çalışmaları kapsamında okulda stratejik planlama, stratejik yönetim, süreç yönetimi, performans yönetimi vb. eğitimler alınmıştır. Ayrıca, 2004 yılında gelişimsel rehberlik, öğrenci merkezli eğitim, öğrenmeyi öğrenme, bilgisayar kullanma semineri vb eğitimler alınmıştır. 2005 yılında da okul liderlerinin ve öğretmenlerin katıldığı internet ve bilgisayar kullanım kursu, öğrenci merkezli eğitim semineri, matematik öğretim yöntemleri semineri,ortaöğretim programları tanıtım seminerleri düzenlenmiştir.

Okul yönetimi TKY ve EFQM ile ilgili yayınların okuldaki sayısını çoğaltmış ve temel kavramların kazanılması yönünde de öğretmen,veli,öğrenci ve yardımcı personele destek olmuştur. Çeşitli afiş ve görsel malzemeler ile tanıtım ve bilgilendirme süreci desteklenmiştir. Okul liderleri, "Öğrenen Okul" anlayışını benimsemiş ve okul çalışanlarının sürekli bireysel ve mesleki gelişimini her koşulda desteklemektedir.

2. Okulun Planı (Okul stratejik planı, okul gelişim planı gibi)

(1). Okulun mevcut durum analizindeki başarısı

Okul yaşantısına ilişkin her türlü durum sistematik bir yapı içinde ele alınıp değerlendirilmesi yapılır.

Okulun uzun dönemli planlaması ve yıllık planı oluşturulurken mevcut durum analizi olarak SWOT Analizi tekniği kullanılmaktadır. Stratejik amaçların ve hedeflerin belirlenmesinde ;

- Okulun iç işleyişinden kaynaklanan kuvvetli ve zayıf yönleri,
- Dış faktörlerden kaynaklanan fırsatları ve tehditleri belirlenmiştir.

Okulun mevcut durum analizi yapılırken veli, öğretmen ve öğrenci görüşleri anket yoluyla toplanmış, elde edilen sonuçlar öğretmenler kurulunda görüşülerek değerlendirilmiştir.

(2). Okulun Uzun Vadeli Planında Paydaş Beklentilerini Dikkate Alması

Okulda bütün çalışmalar bilgi toplumunun ihtiyaçlarına cevap verecek şekilde eğitim-öğretim hizmetleri planlı çalışma sistemi ile gerçekleştirilmektedir. Planlı Okul Gelişim Süreci çerçevesinde okul yönetimi, okul toplumunu gelişim sürecine katmaktadır.

Planlı Okul Gelişim Süreci ile okul;

- Daha etkin bir eğitim kurumu olmayı,
- Okulda karar verme sürecini geliştirmeyi,
- İşbirliğini geliştirmeyi,
- Öğrenme ve öğretme için uygun ortamlar oluşturmayı,
- Personel gelişimini desteklemeyi,
- Ekip çalışmalarını geliştirmeyi,
- Okul paydaşlarının beklenti ve ihtiyaçlarını karşılamayı

amaçlamaktadır.

Okulun mevcut durum analizinden yola çıkarak, uzun vadeli planlaması yapılmış, bu süreçte veli, öğretmen ve öğrenci görüşlerinin belirlenmesinde veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. Elde edilen sonuçlar Okul Gelişim Yönetim Ekibi tarafından stratejik amaçların belirlenmesinde önemli bir veri kaynağı oluşturmuştur.

(3). Okulun Uzun Vadeli Planlaması Yapılırken Mevcut Kurumsal Performansın Araştırma ve İnceleme Faaliyetlerinin Bakanlık Planlamalarının Yakın Çevrenin Ekonomik ve Demografik Göstergelerinin Eğitimle ve Bilimde Yaşanan Gelişmelerin dikkate alınması

Günümüzün gelişen kalite ve yönetim anlayışı doğrultusunda okulda “Toplam Kalite Yönetimi” felsefesi benimsenmiştir. Milli Eğitim Bakanlığı ve Kal.Der arasında imzalanan İyi Niyet Bildirgesi ile okul TKY çalışmaları kapsamında EFQM Modelini eğitime uygulayan ilk okullardan biridir.

Okulda tüm çalışmalar TKY felsefesine uygun olarak Planlı Okul Gelişim Modeli doğrultusunda sürdürülmektedir. Okul Gelişim Modeli okulun fiziki ve insan kaynaklarını geliştirerek eğitimin niteliğini ve öğrenci başarısını artırmayı amaçlayan sistematik bir süreçtir. Okulda Performans Yönetimi pilot uygulaması 2002 yılında yapılmıştır. Yönetici değerlendirme ölçeği ile idarecilerin performansları her yıl ölçülerek bu uygulama devam ettirilmektedir.

Sınıf içi öğrenme süreçlerinde öğrenme hızını artırmaya yönelik olarak teknolojinin izlenmesi ve bu alandaki değişimlerin okul yaşantısına kazandırılması ile ilgili çalışmalar yapılmaktadır.

Türk Dili ve Edebiyatı zümresi tarafından Öğrenci Merkezli Eğitim pilot uygulaması 2002-2003 eğitim öğretim yılında yapılmıştır.

Eğitim ve bilimde yaşanan gelişmelerin pilot çalışmalarının bu okulda yapılması, yeni gelişmelerin okul toplumunca izlenmesi, okul toplumunun uyum becerilerini artırmakta ve sürekli gelişim için bir motivasyon kaynağı olmaktadır.

(4). Vizyon, Misyon, Hedeflerin İlke ve Değerlerin Birbiri ile Uyumlu Olarak Belirlenmesi

Okul toplumu olarak birlikte belirlenen misyon, vizyon, ilke ve değerler okulda yürütülen çalışmalara ışık tutmakta ve sinerji yaratarak g vermektir.

Okulun alışanları, verilen gelişim planları doğrultusunda okulun amaç ve hedefleri ile çalışmanın gerektirdiği özel amaç ve hedeflerin uygulamaya geçirilmesini sağlar. Okulda yapılan aylık toplantılar ve düzenlenen hizmet içi eğitim faaliyetlerinde yapılan çalışmaların okulun politika ve stratejileri ile uyumları ve gerçekleşme düzeylerindeki tutarlıklar gözden geçirilir.

Örneğin, 2004-2007 dönemi okul stratejik planında yer alan “ğrencilerin sosyal gelişimlerini destekleyerek toplumsal işbirliğinin ve yüksek bir sosyal uyumun sağlanması” stratejik amacına bağlı olarak “sosyal etkinlik sayısının 3 yıl içinde %50 arttırılması” hedefi belirlenmiştir. Burada tanımlanan stratejik amaç ve hedef okulun vizyonu, misyonu, ilke ve değerleri ile uyumludur.

(5). Temel Politika ve Stratejilerin Belirlenmesi

Okulun temel politika ve stratejilerinin belirlenmesinde yukarıda belirtilen okul gelişim süreci basamakları uygulanmaktadır. Okul Gelişim Modeli ile okulun stratejik planını hazırlaması öngörülür.

Okulda uygulanan Planlı Okul Gelişim süreci aşağıdaki işlem basamaklarını kapsar.

(SIYAL Raporu 2005-2006: 8)

a) Okul Gelişim Yönetim ekibinin oluşturulması,

b) Okulun stratejik planının hazırlanması ve gelişim hedeflerinin belirlenmesi,

c) Özdeğerlendirme yapılması,

d) Özdeğerlendirme sonuçlarına göre, açık alanların önceliklendirilmesi ve iyileştirme ekiplerinin kurulması,

e) İyileştirme planlarının hazırlanması,

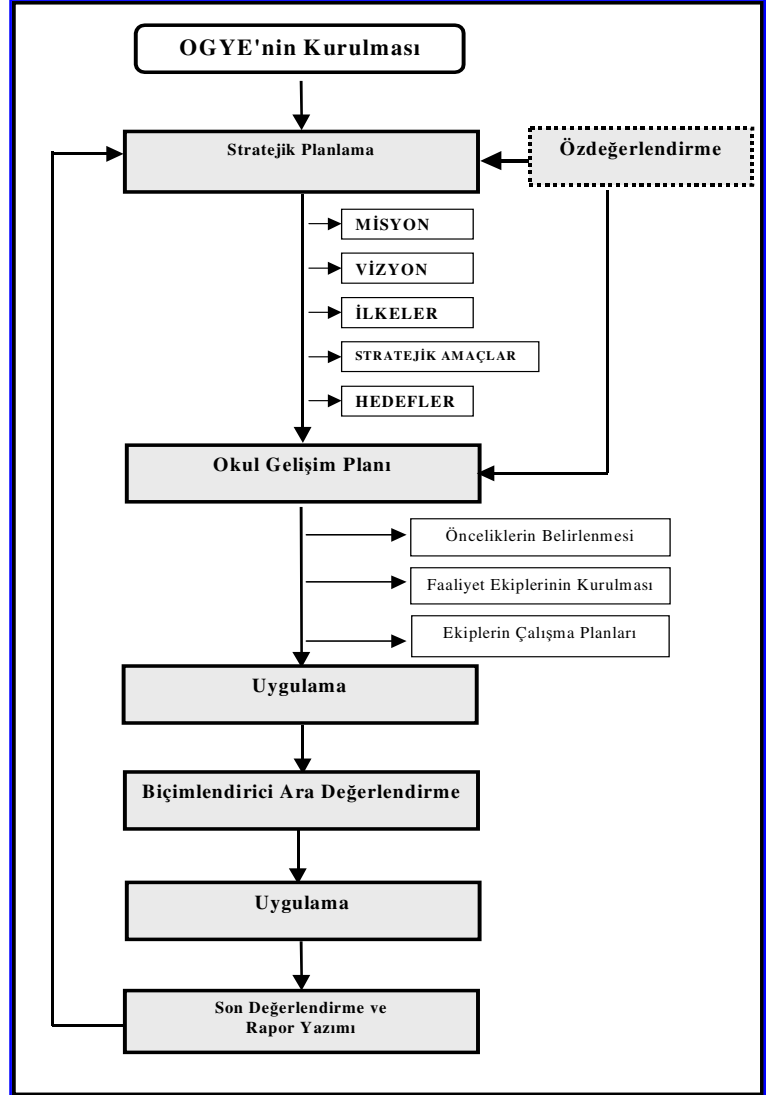
f) İyileştirme planları doğrultusunda okul gelişim planının hazırlanması,

g) Yıllık okul gelişim planlarının uygulanması,

h) Gözden geçirme ve biçimlendirici değerlendirme,

i) Düzeltilmiş yıllık okul gelişim planının uygulanması,

j) Son değerlendirme ve rapor yazımı .



(6). Okulun Uzun Vadeli Planının İlgililere Duyurulması, Uygulama Planlarına Yansıtılması.

Okulun stratejik planı hazırlandıktan sonra okul paydaşlarına sistematik olarak duyurulmaktadır. Yapılan çalışmalar, katlarda ve öğretmenler odasında bulunan duyuru panolarında ve yılda iki kez düzenli olarak çıkartılan okul gazetesinde okulun paydaşlarına duyurulur. Ayrıca, çeşitli toplantılar aracılığıyla (öğretmenler kurulu toplantısında, veli toplantılarında vb) okul toplumu ve paydaşlar bilgilendirilmektedir. Bu süreçte okulun önemli bir paydaşı olan İl Milli Eğitim Müdürlüğü ve MEB'e stratejik plan ve okul gelişim planı düzenli olarak rapor edilmektedir.

Okulun stratejik planı esas alınarak hazırlanan okul gelişim planı, okulun mevcut durumu ve gelecekte hedeflenen durumu ile ilgili olarak gereksinim duyulan bilgileri organize eder. Okul gelişiminde temel amaç eğitim ve öğretimin niteliğinin geliştirilmesi, öğrenci başarısının artırılması ile okulun fiziksel ve insan kaynaklarının geliştirilmesidir.

Okulda her yıl okul gelişim yönetim ekibi kurulur, yıllık okul gelişim planları hazırlanır, yeni eğitim öğretim yılının başında plan uygulamaya konur. Eğitim öğretim yılının sonunda, çalışma sonuçları değerlendirilir ve yapılan çalışmaların okul gelişimine sağladığı katkı raporlaştırılarak MEB'e gönderilir.

(7). Okulun Uzun Vadeli Planının Zamanla Gözden Geçirilip Güncellenmesi.

Okulun Stratejik Planı doğrultusunda hazırlanan yıllık Okul Gelişim Planının I. ve II. Dönem sonu değerlendirme çalışmaları yapılmaktadır. Bu değerlendirme ve EFQM çalışmaları kapsamında yürütülen öz değerlendirme çalışmaları verilerine göre okul stratejik planı gözden geçirilmekte ve gerekli görülen değişiklikler yapılmaktadır.

3. İnsan Kaynakları Yönetimi

Kurumlar için insan kaynaklarının iyi yönetilmesi temel koşullardandır. Hiçbir kurum insansız düşünülemezine göre çalışanlar bir kurumun can damarıdır. Onun için insan kaynaklarının bilimsel yönetilmesi gerekir.

(1).Çalışanların Bilgi Birikimi ve Yetkinliklerinin Okul/Kurum İçin Kullanılması, Okul/Kurum İçi Görevlendirmelerde Yeterliliklerin Dikkate Alınması

Çeşitli görevlendirmelerde ve görev dağılımında çalışanların uzmanlık alanları ve yetkinlikleri esas alınır.Öğretmenlerin tümü lisans mezunu, 6'sı master derecesi almış, 2'si master programına devam etmekte. 4 öğretmen doktora programına devam etmekte, 1 öğretmen doktora bitirmiştir. Doktora programına devam etmekte olan öğretmenler TÜBİTAK proje yarışmasına öğrencileri hazırlamaktadırlar. Kimya öğretmenleri, "Borakstan kuru pil yapma" projesine koordinatörlük yapmaktadırlar. "Balıkesir ili mücavir alan sınırları içindeki kentleşmenin bitki ekolojisine etkilerinin araştırılması" projesi ile "Balıkesir yöresinde yetişen ve halk arasında tedavi amaçlı veya etkin olarak kullanılan yabancı bitki türlerinin etkisi" projelerini doktora çalışmalarını yürüten öğretmenimiz alanındaki yetkinliği ve bilgi birikimini okul öğrencileriyle paylaşarak geliştirmekte ve TÜBİTAK'ın düzenlediği proje yarışmalarına katılmayı hedeflemektedirler. Basketbol lisanslı olan beden eğitimi öğretmeni TOFAŞ Kulübü işbirliği ile okul spor salonunda il'in 9.15 yaş arası gençlerine basketbol eğitimi vermektedir.

(2). Çalışan Performansının Uygun Bir Şekilde Takdir Edilmesi, Ödüllendirilmesi

Okul çalışanları çeşitli ödüllendirmeler ile desteklenmekte ve onların motivasyonu sürekli canlı tutulmaktadır. Okul müdürü 2004.2005 öğretim yılında 21 çalışanı teşekkür yazısı ile ödüllendirmiştir. 18 öğretmen performansa dayalı denetim sonucunda okul liderliğinin önerileri ile bakanlık

düzeyinde teşekkür belgesi almıştır. Her yıl iki öğretmen maaşla ödüllendirme almaktadır. Emekli olan çalışanlara plaket ve “şükran belgesi” verilmektedir. Ayrıca, her yıl 24 Kasım Öğretmenler Gününü okuldan emekli olanlarla birlikte kutlamaktadırlar.

(3). Etkin Ekip Çalışmalarının Varlığı

Öz değerlendirme sürecinde okul uygulama sonuçları, “Kalite Kurulu” ve “Kriter Ekiplerince gözden geçirilerek kuvvetli yönlerin ve iyileştirmeye açık alanların belirlenmesi ve bu doğrultuda hazırlanan eylem planları ile yönetim yaklaşımları, iyileştirme süreci olarak kesintisiz devam etmektedir. Okulda oluşturulan Kurullar

çalışma planlarında haftalık, aylık toplantılar yapmaktadırlar. Çalışma gruplarının verimli olarak çalışabilmesi için gerekli olan fiziki mekanlar oluşturulmuştur ve toplantılar herkesin katılımı ile yapıcı, rahat ve samimi bir ortamda yapılmaktadır. Ekip çalışmalarında Beyin Fırtınası ve Alan Kuvvet Analizi sıklıkla uygulanan tekniklerdir. Belirlenen problem konusunun olumlu ve olumsuz yönleri tartışılıp istenilen sonuca gidilmeye çalışılmaktadır.

(4). Çalışanların Bilgi Birikimi ve Niteliklerinin Geliştirilmesi

Okulda hizmet içi eğitim almayan öğretmen yoktur. Özellikle bilgisayar kursuna katılmayan öğretmen bulunmamaktadır. Bütün öğretmenler öğretim süreçlerinde bilgisayar kullanımını gerçekleştirmekte ve okul yönetimi tarafından önerilmektedir. Okul müdürü yaz tatillerinde öğretmenlerin hizmet içi eğitim etkinliklerine katılması yönündeki görüşlerini yıl sonu öğretmenler toplantısında dile getirmektedir.

(5). Çalışanların İletişim Gereksinimlerinin Saptanması ve Karşılanması

Okulda çalışanlar ve öğrenciler arasında iletişimi en üst düzeye çıkarmak okulun hedeflerinden birisidir. Öğrenciler; rehberlik servisi, öğretmenler ve yardımcı personel ile olan iletişimlerinde sürekli geri bildirimler vermektedir. Bunlar toplanıp değerlendirmeye alınmaktadır. Veliler ile düzenli sınıf toplantıları yapılmakta, idareciler her hafta sonu toplanıp okul ile ilgili değerlendirmelerde bulunmaktadır. Okul Aile Birliği yapmış olduğu toplantılarla, okulun iç ve dış paydaşlarıyla iletişimi sürekli açık tutmaktadır. Okul yönetimine tüm çalışanlar; görüşmeler, internet, telefon vb araçları kullanarak istedikleri zaman ulaşabilmektedir.

(6). Okul/Kurum İçerisindeki Görev Dağılımının Yapılması, Okuldaki Kurul ve Komisyonların Oluşumu, Çalışanların ve Kurulların Görev, Yetki ve Sorumluluklarının Belirlenmesi

Okulun stratejik planı ve okul gelişim planı okulda yürütülen çalışmaları organize eder. Çalışma planları ve ilgili mevzuat doğrultusunda kurul ve komisyonlar kurulur. Çalışmaların yürütülmesinden ve sonuçlandırılmasından çalışanların kendileri sorumludur. Ekipler ve ekiplerin yetki ve sorumlulukları okul çalışma planında tanımlıdır.

Yetkilendirme sistemi iyi tanımlanmış olan okulda, okul liderleri çalışanları yönetime katmak için onları destekleyerek etkin bir yönetim sistemi oluşturmaya çalışır.

(7). Sosyal, Kültürel ve Sportif Faaliyetlerin Desteklenmesi

Okulda sosyal ve kültürel faaliyetler sürekli desteklenmekte ve öğrencilerin bu faaliyetlere katılımı özendirilmektedir. Futbol ve basketbol takımları oluşturulmakta ve takımlar çalışmalarını yıl boyu sürdürmektedir. Atletizm alanında çalışmalarını sürdüren öğrenciler desteklenmektedir. Her yıl yapılan şiir dinletileri geleneksel olarak sürdürülmektedir. Öğrencilerin

yaptığı yıllık ile ilgili çalışmalar yıllık komitesi tarafından sürdürülmektedir. Türk Dili ve Edebiyatı zümre öğretmenlerince tiyatro etkinlikleri düzenlenmektedir. Öğrencilerin bu tür faaliyetlere katılımı okul idaresi tarafından desteklenmektedir.

Kurulduğu günden bu yana her alanda adını ülke çapında başarıyla duyuran okul 2003 yılında Balıkesir’de bir ilke imza atmıştır. Beden Eğitimi öğretmenlerinin girişimiyle 2003 yılı Mayıs ayında Türkiye Basketbol Federasyonu tarafından okulda Antrenör Gelişim Semineri düzenlenmiştir. Bu seminere Türkiye’nin çeşitli yerlerinden gelen altmışa yakın antrenör kursiyer olarak katılmıştır.

Sporcu öğrencilerin üniversiteye giriş oranı % 100’dür. Bu üniversiteler Boğaziçi, İ.T.Ü, Galatasaray, Koç, Sabancı v.b seçkin üniversitelerdir.

Sırrı Yırcalı Anadolu Lisesi 2001 yılında Balıkesir Milli Eğitim Müdürlüğü’nün görevlendirmesiyle 10 Kasım Atatürk’ü Anma İl Programını da başarıyla gerçekleştirmiştir. Balıkesir Sırrı Yırcalı Anadolu Lisesi öğrencileri 2002.2003 öğretim yılından itibaren ‘Bir Bahar Akşamı’ adıyla Şiir Dinletisi Programlarını gelenekselleştirmiştir.

Her yıl düzenlenen diploma törenlerinde öğrencilerden oluşturulan rock, pop, ve Türk Halk, Türk Sanat Müziği grupları profesyonel düzeyde konserler vermiştir.

Müzik Kolu bünyesinde halk oyunları çalışmaları yapılmıştır. Yıldızlar ve gençler kategorilerinde yapılan il yarışmalarında il birincisi olan okul ekibinin Türkiye beşinciliği bulunmaktadır.

Okul kültür faaliyetleri bünyesinde her yıl çıkan BENGİ Dergisinin yanı sıra Türk Dili ve Edebiyatı Zümre Öğretmenleri tarafından okul içi kültürel faaliyet olarak 2000 yılından bu yana BİZ BİZE adlı dergi çıkartılmaktadır.

2002-2003, 2003-2004, 2004-2005 öğretim yıllarında okulun Gezi ve İnceleme Kolu kültür ve üniversite tanıtım gezileri düzenlemiştir. Yine her yıl 18 Mart günü Çanakkale gezileri düzenlenmektedir.

Sınıfta bir öğrencinin 'çat' diye kırdığı bir kalemin sesiyle başlayan ve öğretmenin öğrenciye kızarak 'Bunu bulamayanlar var' diye başlattığı ve uyandırdığı öğrenci duyarlığı sayesinde kardeş köy okulu kampanyası başlatılmıştır. Bu kampanyaya katılan öğrenciler 2004.2005 öğretim yılında 23 Nisan'da Dursunbey ve İvrindi ilçemizdeki iki köy okuluna gezi düzenlemiştir. Öğrenciler kendi aralarında topladıkları paralarla buradaki öğrencilere kitap, giysi, ayakkabı, defter, boya, harita, çeşitli tablolar ve televizyon alarak bunları öğrencilere ve görevlilere bizzat vermişlerdir.

Ayrıca öğrenci duyarlılığı Çocuk Yuvasına ve Huzurevine yapılan gezilerde de kendini göstermiş, buralara yapılan gezilerde öğrenciler çok duygusal anlar yaşamışlar, kimsesiz çocuk ve yaşlılara yalnız olmadıkları mesajını vermişlerdir.

(8). Çalışanların Ücret ve Ücret Dışı Olanaklardan Adil Bir Şekilde Yararlanması

Çalışanların memnuniyetinin sağlanması, okulun her alanda başarısını etkileyeceği öngörüsünden hareketle çalışanlar, okul yönetimi tarafından maddi ve manevi olarak desteklenmeye çalışılmaktadır. Örneğin tüm çalışanlara ücretsiz servis sağlanmakta, öğretmenlerin ders programları kendileriyle birlikte bir günleri boş olacak şekilde planlanmaktadır.

Bütün çalışanların katıldığı her yıl düzenlenen *su uçtu gezisi* çalışanlar için bir dinlenme fırsatıdır. Kentin seçkin konaklama yeri Kervansaray'da her

yıl geleneksel olarak *Öğretmenler Gecesi* düzenlenmekte, geceye emekli olan öğretmenlerde davet edilmektedir.

4. Maddi Kaynakların ve Bilgi Birikiminin Yönetimi

(1). Okulun/Kurumun Kaynaklarının Belirlenen Politika ve Stratejiyi Destekleyecek Şekilde Kullanılması

Okulda kaynakların öğrenci merkezli eğitim anlayışı doğrultusunda ve okul stratejik planına uygun olarak kullanılması için azami gayret

	Müfettiş	Yönt/Öğrt.	Öğrenci	Veli	Ort.
Bina ve Donanım Yeterliliği (%)	100	99	93	96	98
Kaynak Kullanımı(%)	95	98	88	96	94

gösterilmektedir.Okulun 2005 Yılı Bakanlık Müfettişlerince Yapılan Performans Ölçümü Sonucu ; (SIYAL Raporu 2005-2006: 15)

- Bina ve Donanım Yeterliliği
- Kaynak Kullanımı Ölçütlerinden oldukça yüksek puan almıştır.

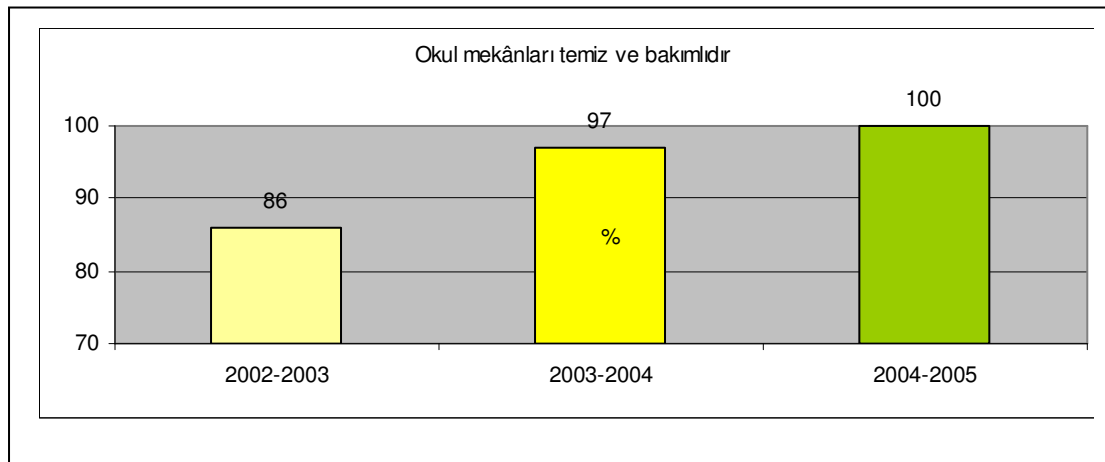
(2). Bina, Donanım ve Malzemelerin Amacına Uygun Kullanımı

Okulda, eğitim öğretim sürecinin önemli bileşenleri arasında yer alan donanım ve malzeme kullanımı amaçları doğrultusunda kullanılır.

(3). Her Türlü Malzemenin Bakım, Onarım ve Temizliğinin Sağlanması

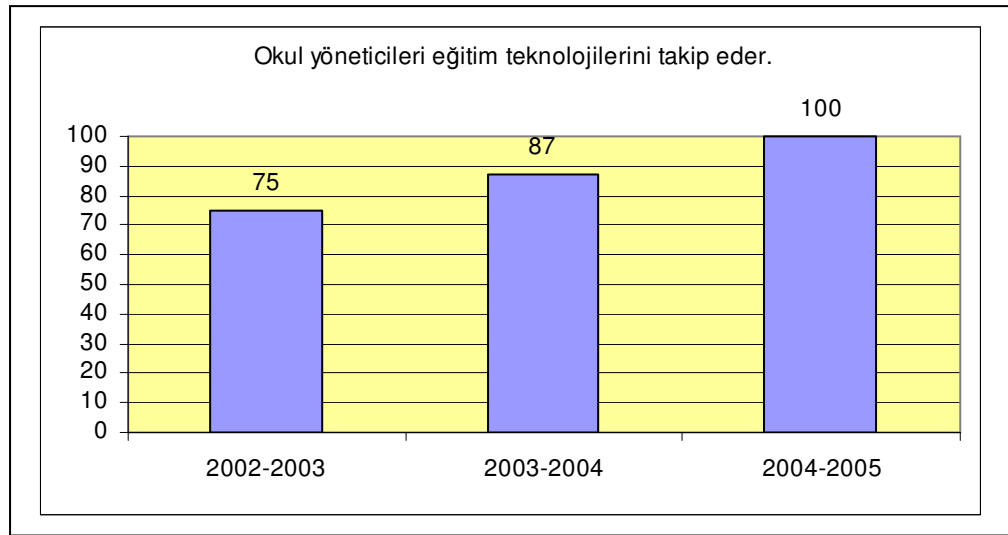
Düzenli periyotlarla okulda kullanılan ders araç-gereçlerinin bakımı yapılır. Kullanılmayacak durumdaki malzemelerin değişimi sağlanır.

Tablo 32. Araç-gereç ve bina kullanımı ile ilgili paydaş görüşü



(4). Teknolojik Gelişmelerin Takip Edilmesi ve Okul/Kuruma Taşınması

Günümüzde eğitim teknolojilerinin öğrenme süreçlerinde kullanımı giderek artmaktadır. Okul, vizyonu doğrultusunda eğitim teknolojilerinin gelişimini izlemekte ve her yıl gözden geçirme çalışmaları kapsamında yenilikleri öğrenme ortamlarına taşımaktadır. 2005 yılında okulda kullanılan bütün tepegözlerin değişimi yapılmış, 5 bilgisayar alınmıştır, kablosuz internet ağı okula kazandırılmıştır.



Grafik 7: Teknolojinin Takibi (SIYAL Raporu 2005-2006: 16)

(5). Teknoloji ve Bilgi Birikiminden Azami Ölçüde Yararlanma

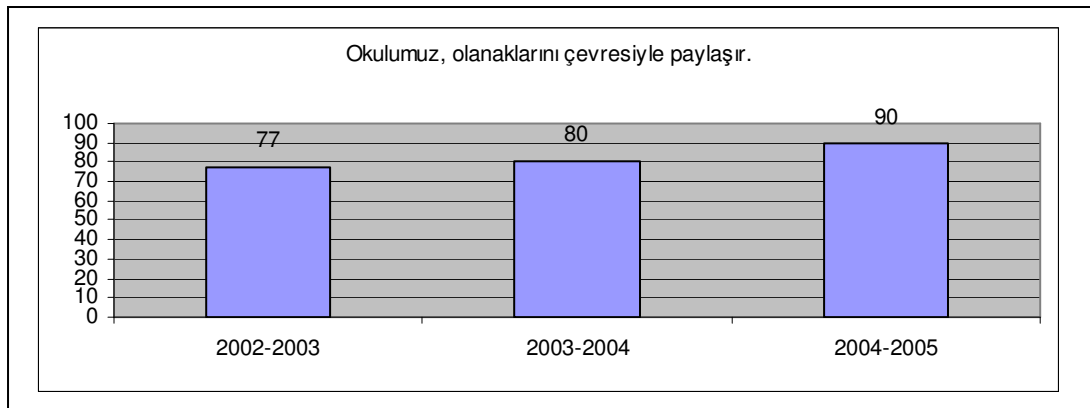
Okul içi ve okul dışı üretilen bilgi birikiminden başta öğrenciler olmak üzere okulun bütün paydaşları yararlanmak için özel bir çaba harcar. Bu okul için kritik başarı faktörü olarak değerlendirilir. Sınıf içi uygulamalarda ve ulusal düzeydeki projelerde bilgi birikimi değerlendirilir. Okulda öğrenci ve öğretmenlere yönelik yapılan bir araştırmada, bilgiye erişim sırasıyla 2002.2003 öğretim yılında %73, 2003.2004'de %85, 2004.2005'de %96 olarak tespit edilmiştir.

(6). Okul/Kurum Bütçesinin Yapılması

Okul bütçesi, stratejik plan ve okul gelişim planı dikkate alınarak hazırlanır. Okulun bütçesi her yıl düzenli olarak yapılmakta ve gelir.gider dengesi korunmaktadır. Ayrıca okul bütçesi hakkında okul toplumunun sağlıklı bilgi alması için her olanak kullanılır.Örneğin, okul bütçesi okul panolarında ilan edilir, aylık harcamalar her ay öğrenci ve velilerin bilgisine sunulur. Okulun gelir kaynaklarını; yemekhane, kantin gelirleri, veli bağışları, sosyal etkinliklerden sağlanan gelirler ve bakanlık ödenekleri oluşturmaktadır.

(7). Okul/Kurum İçinde ve Dışındaki Kullanıcıların Uygun Bilgiye Ulaşmasının Sağlanması

Okulumuz web sayfası, yerel basın, çeşitli panolar, yerel televizyonlar vb. yollarla okul ile ilgili bilgiler tüm toplumla paylaşılmaktadır. Her yıl düzenli olarak okul dergisi çıkarılmakta, velilerin öğrencilerle ilgili kişisel bilgilere ulaşmaları için karnemnet kullanılmaktadır.



Grafik 8: Okulun İmkanlarının Çevre ile Paylaşımı (SIYAL Raporu 2005-2006: 15)

5. Okul/kurum Süreçlerinin Yönetimi

Okulun süreçleri; temel süreçler, alt süreçler ve detay süreçler olarak tanımlıdır. Süreçlerin tanımlanması okulun organizasyonu ve yönetimi için çok önemlidir.

Tablo 33. Süreçler (SIYAL Raporu 2005-2006: 18)

Temel Süreçler	Alt Süreçler
Eğitim Öğretim	Planlama Ölçme değerlendirme Rehberlik Servisi Teknoloji ve donanım
Yönetim	Planlama İnsan kaynakları yönetimi ve performans Değerlendirme Bütçeleme Öğrenci kayıt, nakil ve mezuniyet işlemleri
Destek Süreçler	Temizlik hizmetleri Servis hizmetleri Yemekhane hizmetleri Sosyal kültürel faaliyetler Teknik hizmetler

Süreçler, okulda yürütülen faaliyetlerin iyileştirilmesi çalışmaları kapsamında sürekli gözden geçirilmekte, iyileştirme çalışmaları yapılmaktadır.

(1). Okul/Kurum Kritik Süreçlerinin Belirlenmesi

Okul paydaşlarının (öğrenci, veli, çalışanlar, devlet vb.) istek ve beklentileri ile okulda yürütülen öz değerlendirme çalışmalarının sonuçları kritik süreçlerin belirlenmesinde önemli rol oynar. Bu nedenle eğitim öğretim süreci ile bu temel sürece bağlı olan ölçme değerlendirme alt süreci okul için kritik süreçlerdendir.

Okula yeni kayıt olan öğrenciler için yapılan oryantasyon çalışmalarında öğrencilerin birçoğu okulun kurallı bir ortam olduğunu dile getirmektedirler. Derse giriş çıkışlar, kütüphane, laboratuvar kullanımı, klüp çalışmaları, sınavlarla ilgili kurallar önceden belirlenmiş, öğrenci, öğretmen ve velilere duyurulmuştur. Her dönem okul yönetimince sınavlar ve toplantıların zaman ve yer çizelgeleri yayınlanmaktadır.

(2). Okul/Kurum Süreçlerinin Standardının Belirlenmesi

Okuldaki süreçlerin birçoğu yasal süreçlere uygun olarak yürütülmektedir. Bunun yanında öğrenci kayıtları, kimlik işlemleri, nakil işlemleri, sınıf geçme işlemleri, mezuniyet ve diploma işlemleri gibi daha çok yönetimsel iş ve işlemlerin tamamı bilgisayar ortamında yapılmaktadır. Bilgisayar ortamında yapılan bu faaliyetlerde hata oranı sıfır düzeyine çekilmekte ve işlemler daha hızlı yapılmaktadır.

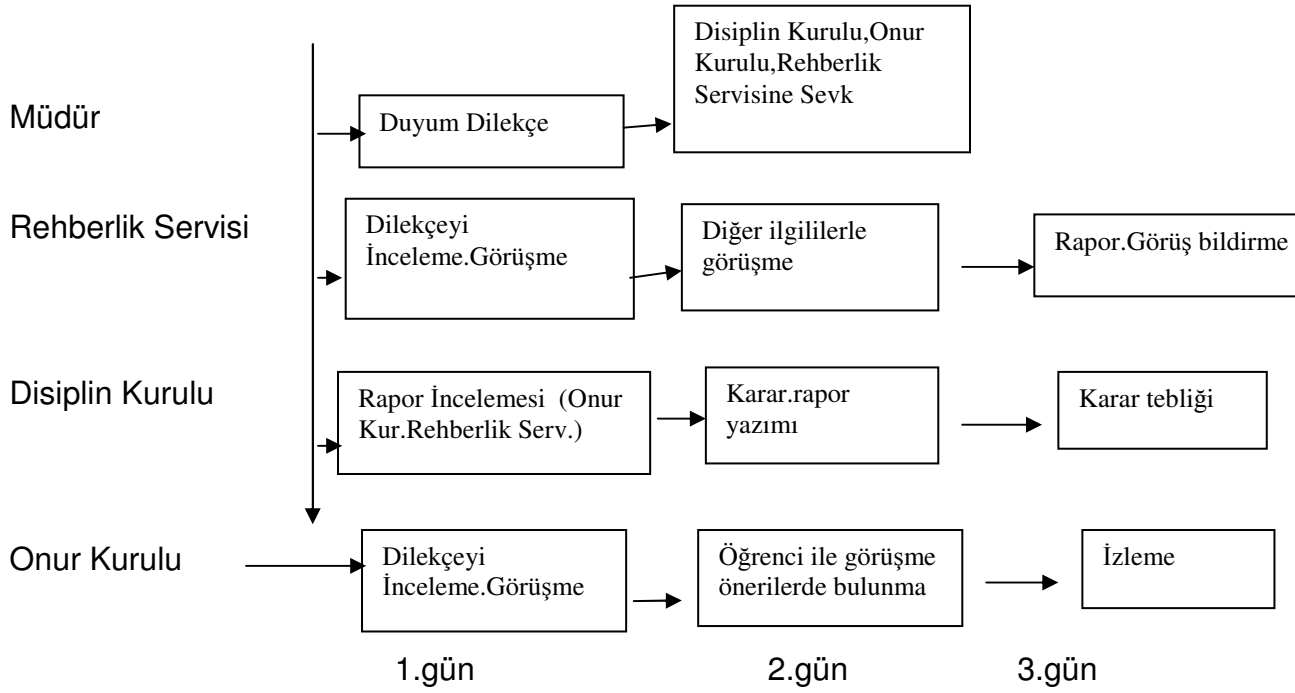
(3). Okul/Kurum Süreçlerinin Performansının Ölçülmesi ve Okul/Kurum Süreçlerinin Gözden Geçirilerek Paydaş Beklentilerini Karşılacak Şekilde İyileştirilmesi

Okuldaki süreçlerin birçoğunun performansı izlenmektedir. Süreç performans göstergelerine göre ve paydaşların istek ve beklentileri dikkate alınarak gerekli iyileştirmeler yapılmaktadır.

Örneğin, Rehberlik süreci, öğrencilerin ve okul yönetiminin istek ve beklentileri doğrultusunda rehberlik servisi çalışanları ile birlikte yeniden tanımlanmıştır. Okulda bütün süreçler ihtiyaç analizi anketleri ile ölçülmekte ve iyileştirilmeye açık alanlar belirlenmektedir.

(4). Süreçlerde Üretilen Ürün Veya Hizmetten Yararlananların Memnuniyetinin Ölçülmesi

Öğrencilerin ve diğer okul paydaşlarının memnuniyeti, okulun faaliyetlerini yürütmede önemli bir veri kaynağıdır. Onların memnuniyetlerinin ölçülmesi çalışmalara ışık tutar.



Şekil 10: Rehberlik Süreci (SIYAL Raporu 2005-2006: 20)

Mükemmellik modelinde girdi kriterleri olarak bilinen bu 5 ana ve alt kriterler, işin yapılış biçimi ve yöntemi hakkında bilgi vermektedir. Yani Modele göre değerlendirme yapılırken faaliyetlerin yürütülmesinde; mevzuata uygunluk, bilimsel verilerin dikkate alınıp alınmadığı, yapılan işte anlaşılır ve sonuç alınabilir bir yöntemin takip edilip edilmediği, sistematik bir uygulamanın var olup olmadığı, düzenli gözden geçirip geliştirmenin yapıp yapılmadığı gibi hususlara dikkat edilir.

Uygulamanın sonuçlarını görmek elbette önemlidir. Uygulama sonuçları da yine Mükemmellik Modelinde Sonuç Kriterleri diye bilenen kriterler çerçevesinde değerlendirilmektedir.

Burada sonuçlarla ilgili bilgi vermenin çok anlamlı olmayacağı kanaatindeyim. Bu girdi kriterleri çerçevesinde yürütülen faaliyetlerle arzu edilen sonuçları devşirmek mümkün gözükmemektedir. Bir Anadolu lisesi için ÖSS önemli bir sonuç kriteridir. Yani üniversiteye öğrenci gönderme oranı, diğer okullarla karşılaştırıldığında bulunduğu yer önemlidir. Bu bağlamda Sırrı

Yırcalı Anadolu Lisesinin ÖSS sonucu ve emsali okullarla karşılaştırıldığında bulunduğu yer aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 34. Balıkesir SIYAL'in Diğer Okullarla Karşılaştırılması (*SIYAL Raporu 2005-2006: 37*)

Türkiye Sırası	Okul Adı	Ham Puan Ortalaması	ÖSS.Dil Puanı Ortalaması
1	Balıkesir Sırrı Yırcalı Anadolu Lisesi	95,65	290,309
2	Kırıkkale Anadolu Öğretmen Lisesi	95,00	290,042
3	Bursa Şükrü Şenkaya Anadolu Lisesi	95,37	289,779
4	Bursa A.Hamdi Gökbayrak And. Öğrt. Lisesi	95,20	289,660
5	Bartın D. Fıncıoğlu Anadolu Lisesi	94,00	288,266
6	Karabük Anadolu Öğretmen Lisesi	92,70	287,854
7	Kadirli Gülten.Ali Zıyan Anadolu Lisesi	92,84	287,690
8	Antalya Karatay Lisesi (Yda)	94,10	287,094
9	Nazilli Anadolu Lisesi	92,75	287,076
10	Akşehir Anadolu Öğretmen Lisesi	92,79	286,666

B. MESLEKİ TEKNİK ORTAÖĞRETİM OKULU UYGULAMASI BURSA-TOPHANE ANADOLU MESLEK VE ENDÜSTRİ MESLEK LİSESİ ÖRNEĞİ (*Okul Yöneticileriyle Yüz Yüze Görüşmelerden ve 2006 Ödül Başvuru Raporundan Yararlanılmıştır*)

1. Yönetim ve Organizasyon

(1). Liderlerin, Okulun Misyon, Vizyon, İlke ve Değerlerinin Oluşumuna Sağladığı Destek

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 Bursa'da verdiği TKY seminerleri ile okulda ve diğer okullarda TKY uygulamalarının hareketlilik kazanmasına vesile olmuştur. Okul Müdürünün katkıları ile tüm personel TKY eğitimi almıştır. İlk olarak 2001 yılında oluşturulan stratejik plan 2002 yılında OGYE ile birlikte tüm zümre başkanları, Müdür yardımcılarının

da katılımı ile revize edilmiştir. 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 panolarda, okul web sayfasında ve okul iletişim ağında ilan edilmiştir.

Okulun Vizyonu:

Mesleki ve teknik eğitimde ülkemizin en saygın ve tercih edilen kurumu olmaktır.

Okulun 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 yıl sonunda tüm paydaşların temsil edildiği OGYE tarafından gözden geçirilmektedir.

(2). Liderlerin Okul İlke ve Değerlerini Davranışlarına Yansıtma Örnek Ve Önder Olması

Liderler misyon, vizyon, değerler ve ilkelerin yaşama geçirilmesinde örnek olurlar ve çalışırlar. Okulun ilke ve değerleri

- Atatürk ilke ve inkılâplarını esas alırız.
- Öğrencilerimiz bütün çalışmalarımızın odağında amaçlarımıza temel oluştururlar.
- Farklılıkları dikkate alır ve bunun bir zenginlik olduğuna inanırız.
- Değişimi göze almamızda en büyük destekçimiz deneyimlerimizdir.
- Doğru ve etkili bir iletişimin eğitimde başarımızı artıracığına inanırız.
- Öğrencilerimizin öğrenmeyi öğrenmelerinin öncelikli olduğuna

inanırız.

- Ben yerine biz felsefesini benimseriz.
- Takım çalışmasının başarıya ulaşması için bir yöntem belirler ve uygularız
- Gelişen teknolojiyi takip eder ve okula taşırız.
- Mesleğimizin etik kuralları ve ilkeleri olduğuna inanıp uygulamaya özen gösteririz.
- Değişmeyen değişim olduğuna inanırız.” Şeklinde belirlenmiştir.

Vizyon, misyon ve değerler bina girişlerine yazılarak, kurul ve zümre toplantılarında gündeme getirilerek, yerel ve ulusal basında gündem oluşturularak ve diğer iletişim araçlarıyla çalışanlara, müşterilere ve diğer paydaşlara iletilmektedir.

Okulun İlkelerinin hayata geçirilmesi ve algılanma ölçütleri, her yıl paydaşlara uygulanan memnuniyet anketleri ile yapılmakta, sonuçlar değerlendirilerek İAA'lar tespit edilmektedir.

Örneğin; Okul Müdürü pazartesi ve cuma günleri bayrak törenlerinde yaptığı konuşmalarda, zümre toplantılarında Atatürk ilke ve inkılâplarına bağlılığın önemine vurgu yapar ve bunu tüm yaşamında sergilemektedir. Bölüm şefleri atölyelerde Tophaneli olma ruhunu anlatır ve herkesin birbirini sevmesi, sayması, hoşgörülü olmasını öğretir ve uygularlar.

Gelişen teknoloji, koordinatör öğretmenler kanalıyla fabrikalarda izlenir, işyeri ziyaretleri ile yerinde görülür, okula uyarlamak için projeler üretilir.

Zümreler “Mesleki yeterlilik kriterleri”ni etik kurallar çerçevesinde belirleyip hizmetiçi eğitimlerde KGE’ ne sunmaktadırlar.

İlkelerin yaşama geçirilmesinde, TKY uygulamalarıyla başarı ödülü almış Eskişehir Şehit Ali Gaffar Okkan İÖO ve İstanbul Kadıköy Anadolu Lisesinin sonuçları ile kıyaslama yapılarak liderlerin değerlendirilmesinde yeni yöntemlerin belirlenmesi sağlanmıştır.

(3). Liderlerin, Okul İçerisindeki İyileştirme Çalışmalarına, Yenilikçilik ve Yaratıcılığa, Öğrenmeye ve Birlikte Çalışmaya Sağladığı Destek

Okulda oluşturulan kalite organizasyon şeması, her yıl OGYE tarafından yapılan KGE değerlendirme toplantıları ile gözden geçirilerek yapılan iyileştirme çalışmalarında yeni ihtiyaçlar doğrultusunda yeni ekipler eklenebilmektedir. KGE liderlerince, çalışanların ilgi, istek ve yetenekleri göz önünde bulundurularak yetki devri yapılmaktadır.

Örneğin; KGE sadece zümreler ve bölümlerde kurulu iken 2003 yılında yapılan özdeğerlendirme çalışmaları sonunda Personel İşleri KGE, Hizmet İçi Eğitim KGE, Ölçme Değerlendirme ve İstatistik KGE gibi ekipler oluşturulmuştur.

KURUMDA çalışanlara ISO-9000 eğitimleri verilerek süreçler hakkında bilgi sahibi olmaları sağlanmakta ve süreçler bu doğrultuda sahiplendirilerek yetkelendirme yapılmaktadır. Kurumda oluşturulan kalite prosedürü ile birimlerin yapacakları görevler ve liderlerin sorumlulukları belirlenmiştir.

Liderler okulun SWOT analizinin yapılması, süreç iyileştirme, iyileştirme takımlarının oluşturulması, özdeğerlendirme çalışması, TKY'nin

yaygınlaştırılması çalışmalarına bizzat katılarak yenilikçilik çalışmalarına örnek olmaktadır. Ayrıca liderler çalışanların kendilerini geliştirmeleri için her yıl kurum bütçesine belirli bir miktar ödenek koyarak çalışanların kendilerini geliştirmelerini desteklemektedirler.

(4). Liderlerin Okul Yönetimine Sağladığı Destek (Kurul ve Komisyonların Çalışmaları, Temel Süreçlerin Tanımlanması, Temel Politika ve Stratejilerin Belirlenmesi vb.)

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.

Okulda 2003 yılında alınan ISO-9000 eğitimleriyle ilk süreç mantığı oluşturulmuş, talimat ve prosedürleri 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 okulda süreç sahipleri, çalışanların yetkinlikleri doğrultusunda gönüllülükleri de esas alınarak OGYE tarafından belirlenmiştir. Her yıl yapılan OGYE toplantılarıyla süreç sahipleri değerlendirilmektedir.

OGYE başkanlığında Mart-Haziran döneminde, geri bildirim araçlarından da yararlanılarak, özel grup çalışmasıyla kurumun vizyon, misyon, ilke, değer, hedef ve stratejileri belirlenir. Stratejik plan her yıl gözden geçirilmekte ve revize edilmektedir.

Okulda uygulanmakta olan 5 Yıllık Orta Vadeli Gelişim Planı Eylül ayının ikinci haftası ile Ekim ayının ikinci haftası arasında gözden geçirilir. 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.

Yaklaşımlarımızın 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 amaçlarımız doğrultusunda düzenli olarak gözden geçirilmekte ve iyileştirilmeler yapılmaktadır.

(5). Liderlerin, Okul Çalışanları, Hizmet Götürülen Kesim ve İşbirliği Yapılan Kişi ve Kurumlarla Olan İlişkileri (Bu Kesimlerin İsteklerini Dinleme, Dikkate Alma, Yanıtlama, Başarıları Tanıma Takdir Etme)

İşbirliği yapılan kuruluşlar ve müşterilerin gereksinim ve beklentileri tanımlanan yöntemlerle saptanmakta ve stratejik planlama döneminde yıllık çalışma planlarına yansıtılmaktadır.

Örneğin: 1998 yılında okulun emekli öğretmenleri ile mezunları tarafından kurulan ve okul müdürününün yönetim kurulu üyesi olduğu Bursa Tophane Unesco Gençlik Derneği, Cumalıkızlık köyünde toplumun gereksinim ve beklentilerini anlamak amacıyla 2003 yılında anketler yapmıştır. Beklentilerin karşılanması amacıyla 2004 yılında geliştirilen ve 2005 yılında uygulanan “Cumalıkızlık Kültür Turizmini Geliştirme Projesi” ile köy halkına Elektrik, El Dokuma, 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 okulumuz sorumlu olmuş, halkımızın 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 kaynaşması sağlanmaktadır.

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 uygulama 20 yıldır devam etmektedir.

Liderlerin işbirliği yapılan kurumlarla olan ilişkilerinin etkinliği her yıl yapılan TMA iletişim başlığı altındaki iki soru ile ölçülmektedir.

Okul Liderlerinin öncülüğünde işbirliği yapılan kurum ve kuruluşlarla ortak iyileştirme çalışmalarında bulunmaktadır.

Örneğin: İşyerlerinden gelen geri bildirimlerde ihtiyaç duyulduğu anlaşılan Bilgisayar Bölümü Meslek Lisesi kısmı için 2003 yılında MEB'e teklif sunulmuş, böylelikle bu bölümün açılması sağlanmıştır.

Okul, paydaşlarının okula yaptıkları katkılardan ve çalışmalardan dolayı takdir etmeyi ve ödüllendirmeyi bir prensip haline getirmiştir. Bunu bireysel ve ekip bazında gerçekleştirmektedir.

Örneğin: Okulda ülkemizin yaşadığı deprem sonrası kurulan TEMAK, yaptığı başarılı çalışmalarla Türkiye'deki en başarılı 20 proje içerisine girmiş ve ödül almıştır. Ekip lideri, okul müdürünün bakanlığa teklifi ile maaşla ödüllendirilmiştir. Tüm ekip üyeleri bakanlık tarafından teşekkür belgesi ile taltif edilmiştir.

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 kez POSTASI ismi ile çıkan ve ücretsiz olarak dağıtılan okul bülteninde okul liderleri deneyimlerini okuyucularla paylaşmaktadırlar.

Örneğin: 2005 yılı Tophane Postasında TKY kurum temsilcisi Bülent ALTINTAŞ 'ın 2 sayfa olarak yayınlanan "Okulumuzda Toplam Kalite Çalışmaları" başlıklı yazısı okuyuculara okuldaki toplam kalite anlayışını yansıtmaktadır.

Okul liderleri 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 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 ve pil geri dönüşümü ile ilgili olarak Osmangazi Belediyesi ile anlaşma sağlanmış ve böylece çevreye sağlanan katkının yanı sıra ülke ekonomisine de katkıda bulunulmuştur.

(6). Liderlerin Yönetim Etkinliğinin/Performansının Ölçülmesi

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.

(7). Liderlerin Bireysel Gelişimi Nasıl Sağlanmaktadır

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

2. Okulun Plânı (Okul Gelişim Planı, Stratejik Plân vb.)

(1). Okulun Mevcut Durum Analizindeki Başarısı

Okulun mevcut durumunun 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. Okul 2004–2005 öğretim yılından itibaren Bakanlığın da kabul ettiği gibi Avrupa Kalite Yönetimi Vakfının (EFQM) mükemmellik modelini kullanmaya başlamıştır.

Okulun hizmet alanları bilgilerinin oluşturulmasında, öğrenciler verilen eğitim ve öğretim hizmetlerinin değerlendirilmesi, benzer hizmetleri sunan eğitim kurumlarının faaliyetlerinin izlenmesiyle yapılmaktadır.

İlköğretimi bitiren öğrenciler liselere kayıt olmakla yükümlü olup, ilimizde faaliyet gösteren ilköğretim okulları öncelikli potansiyel hizmet alanını oluşturmaktadır.

2002 yılından itibaren uygulanan “TANITIM ve BAŞARI EL ELE” sloganı ile başlatılan okulun öğrenci aldığı çevredeki tüm ilköğretim okullarında bilgilendirme ve tanıtım çalışması başlatılmış ve öğrenci kayıt oranlarında artış gözlenmiştir.

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

Tablo 35. Pazar Verileri Değerlendirme Tablosu (TOPHANE EML Raporu 2005-2006:6)

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	FuarlarÖSS sonuçları	Bölüm Zümre Toplantısı
Yüksekokula Sınavsız Geçiş Oranları	ÖSYM	Öğretmenler Kurul Toplantısı
Teknolojik Gelişmeler	İnternetMesleki 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,doküman analizi
İnternet	Liderler	Araştırma
Rakipler(ilköğretim okulları) karşılaştırma.kıyaslama	Okul yönetimi	Yazılı

Tablo 36. Bilgi Kanalları (*TOPHANE EML Raporu 2005-2006: 6*)

Meslek Odaları Toplantıları	KARDEŞ Okul Faaliyetleri (KLUMBACH F.ALMANYA)
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	

Okulun ana müşterilerinden 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 aşağıdaki projeler hayata geçirilmiştir.

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

Tablo 37. Sivil ve Kamu Kurumları ile İşbirliği Sonucu Okulun Gerçekleştirdiği Projeler (*TOPHANE EML Raporu 2005-2006: 7*)

	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€

Okulun çalışanları 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.

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.

2001 yılında, hizmet çeşitleri benzerliği dikkate alınarak diğer meslek liseleri ile okulun 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, performans değerlendirmeleri yapılmakta ve gelişim için bir iyileştirme fırsatları hedeflenmektedir.

Sınıfında en iyi örnek okul olarak kabul edilen ulusal ve/veya uluslararası kalite ödülü almış olan okullar izlenerek, onların deneyimlerinden yararlanılmaktadır.

Toplumsal gelişmeler izlenerek, toplumun eğilimleri doğrultusunda eylem planları hazırlanmaktadır.

Gelişen çevresel etkiler izlenmekte ve elde edilen veriler Okul stratejik planının oluşumunda değerlendirilmektedir.

Örneğin; İldeki 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, okulun hizmet kalitesini arttırmaya yönelik teknoloji takip edilmekte ve stratejilere girdi sağlanmaktadır.

Okul hizmetlerinde bilgisayar programlarının kullanılması, öğrenci işlemlerinde ve öğrenci bilgilerine ulaşmada hız kazandırmıştır.

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

Örneğin; 2001 yılında okulun sadece bilgisayar bölümünde bilgisayar laboratuvarı mevcut iken kalite çalışmalarının başlaması teknolojik gelişimlerin 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.

(2). Okulun Uzun Vadeli Planında, Paydaş Beklentilerini/ İhtiyaçlarını Dikkate Alması

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

Öğrencilerin, velilerin okuldan beklentileri Tablo 38’de belirtilen yöntemlerle belirlenmektedir.

Bunun yanı sıra hizmet ve ürün satın alınan tedarikçilerle yapılan rutin toplantılarda elde edilen bilgiler de stratejik planlamaya girdi oluşturmaktadır.

Tablo 38. Müşterilerden Geri Bildirim Alma Araçları (*TOPHANE EML Raporu 2005-2006: 8*)

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 beklentilerin 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

Okulun topluma karşı sorumluluklarını yerine getirebilmek, okuldan beklentilerini öğrenmek ve memnuniyetlerini ölçmek amacıyla 2002 yılından itibaren sistematik olarak "Toplum Memnuniyet Anketi" yapılmaktadır. Sivil toplum örgütleri ve toplumu temsil eden kuruluşlarla işbirliği yapılmakta ve kuruluşlarda üye olarak yer alınmaktadır.

Tablo 39. Paydaşların Gereksinim ve Beklentilerinin Dengelenmesi

(TOPHANE EML Raporu 2005-2006: 9)

AMAÇ VE HEDEFLER	YAPILAN FAALİYET	PAYDAŞIMIZ
İletişim kanallarının geliştirilmesi	.Personel İşleri Sürecinin Geliştirilmesi, .Kariyer Planlarının yapılması .Eğitimin gerçekleştirilmesi	.Çalışanlar
Sosyal kültürel faaliyetlerimizin etkinliğini artırarak öğrencilerimizin kişisel gelişimleri ve iletişim becerilerini artırmak	.Yıl sonu 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

Diğer okulların sundukları eğitim ve öğretim hizmetleri ve yaptıkları faaliyetler takip edilmekte ve yıl sonunda “Müşteri İlişkilerinin Yönetilmesi” süreci kapsamında yapılan SWOT analizi ile değerlendirilmektedir.

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

(3). Okulun Uzun Vadeli Plânlaması Yapılırken; Mevcut Kurumsal Performansın, Araştırma ve İnceleme Faaliyetlerinin, Bakanlık Plânlamalarının, Yakın Çevrenin Ekonomik ve Demografik Göstergelerinin, Eğitimde Ve Bilimde Yaşanan Gelişmelerin Dikkate Alınması

Okulun iç performans göstergeleri stratejik planlama döneminde ilgili birimlerden temin edilerek değerlendirilmektedir. İç performans göstergelerinin gözden geçirilme ve değerlendirilme sıklığı Tablo 40'da verilmiştir.

İç performans göstergeleri sistematik olarak gözden geçirilmekte ve iyileştirilmektedir. Sonuçları stratejik planlama döneminde değerlendirilmekte ve iş planlarına yansıtılmaktadır.

Örneğin; Özdeğerlendirme sonuçlarının gözden geçirilmesi sonunda süreç yönetimi ve kritik süreçlerin yazılı hale getirilmesi 2004 yılının hedefleri arasına alınmıştır. En iyi örnek kuruluşların sistemleri incelenerek süreç yönetimi prosedürü oluşturulmuştur.

(4). Vizyon, Misyon, Hedeflerin, İlke ve Değerlerin Birbirleriyle Uyumlu Olarak Belirlenmesi

Hedeflerin yayılımı bireysel hedeflere de indirgenmektedir. Ayrıca, içinde öğrencilerin de yer aldığı "İyileştirme Ekipleri" oluşturulmakta ve ana stratejiler doğrultusunda her yıl hedeflerle çalışmaktadırlar.

Tablo 40. Kuruluş İçi Performans Göstergeleri (*TOPHANE EML Raporu 2005-2006: 9*)

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 / Yıllık Faaliyet Raporlar	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/Yılda 1 kez
Uygunsuzluklar, 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

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 yıl sonunda değerlendirilmektedir. 2003 yılında yapılan gözden geçirmede EFQM Mükemmellik Modeli doğrultusunda stratejilerin süreçler üzerinden yayılımını gerçekleştirmek üzere “Süreç Yönetimi Sistemi” benimsenmiştir.

(5). Temel Politika ve Stratejilerin Belirlenmesi

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.

Okul Gelişim Süreci gözden geçirilerek, öğrenme faaliyetlerinden elde edilen veriler ışığında iyileştirilmesi ve geliştirilmesi gereken yönleri belirlenmektedir.

Stratejik planlamaya girdi oluşturan, 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 listelenmektedir.

O yılın güçlü ve zayıf yönleri tehditleri ve fırsatları bir önceki yıllara 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.

(6). Okulun Uzun Vadeli Planının İlgililere Duyurulması, Uygulama Planlarına Yansıtılması

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.

2005 yılında yayınlanan süreç yönetimi prosedüründe, okulun, 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.

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, Okulun diğer süreçlerinde olduğu gibi “Süreç Tanıtım Kartları”nda yer almaktadır.

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 Okul paydaşlarına 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 yaklaşımlar Tablo 41’de verilmiştir.

(7). Okulun Uzun Vadeli Planının Zamanla Gözden Geçirilip Güncellenmesi

Okul, stratejik planını okul gelişim yönetimi süreci gereği her yıl gözden geçirmekte özdeğerlendirme, iş sonuçları memnuniyet anketleri sonuçlarına göre güncelleme yapmaktadır.

Tablo 41. Stratejik Amaçlarımızın Duyurulması (*TOPHANE EML Raporu 2005-2006: 11*)

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 Kuruluş 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

Örneğin; Okulun 2001 yılında oluşturulan vizyon, misyon ve uzun vadeli hedefleri 2002 yılında yapılan OGYE ve tüm yöneticilerin de katıldığı toplam 41 kişilik ekip ile geniş katılımlı stratejik plan değerlendirme toplantısı yapılarak stratejik plan revize edilmiştir.

3. İnsan Kaynakları Yönetimi

(1). Çalışanların Bilgi Birikimi ve Yetkinliklerinin Okul İçin Kullanılması, Okul İçi Görevlendirmelerde Yeterliliklerin Dikkate Alınması,

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.

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 bildirir. 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 48’de verilmektedir.

Çalışanların aldıkları eğitimler ve kazandıkları tecrübeler; iyileştirme ekiplerinde görev alarak 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 verilmiş ve maddi kaynak sağlanmıştır.

Tablo 42. Potansiyeli Yaşama Geçirme Faaliyetleri (*TOPHANE EML Raporu 2005-2006: 13*)

ZÜMRE ADI	FAALİYET ADI	KONUSU
Dokuma	Temel Ders Kitabı MEB	Dokuma Teknolojisi
		Örgü Bilgisi
		Kumaş Analizi ve Tasarım
		Boya Teknolojisi
Elektrik	İşsiz Lise mezunlarına meslek edindirme kursları (8 dönem)	Tekstildeki mesleki gelişme ve Dokuma kumaş desinatörlük kursu
	İşsiz Lise mezunlarına meslek edindirme kursları (8 dönem)	İleri Otomasyon Kursu
	Sanayi sektöründe çalışanlara kurslar	Elektrik Elektronik
	MEGEP Modüler kitap yazımı	Sanayi ve Ticaret Odası destekli PLC eğitimi
	İnteraktif eğitim	
Mobilya	Kırık Değnek Projesi	Sağlık ve İş Güvenliği
Makine Ressamlığı	Tiyatro	Yıldırım Kemal
	Müfredat Hazırlama	Eğitim Öğretim
Tesviye	Tezgah Üretimi	CNC Freze
		Alet Bileme
		Papyon Makinesi (ağaç İşleri)
Elektronik	Eğitim aracı imalatı	Micro İşlemci ve digital atölyesinde kullanılacak
		Elektronik lab.güç kaynağı+Sinyal Jeneratörü imalatı
		Elektronik atölyesi güç Kaynağı imalatı
		9.Sınıflar Atölyesi uygulamalı pano imalatı
Bilgisayar	Bilgisayar Ağı Kurulumu	Okulun Tüm Birimleri
	Bilgisayar toplama	900 adet / yıl
Kalıp	MEGEP Modüler kitap yazımı	İçeriklerin hazırlanması
CNC	Sanayi çalışanlarına TSO ile ortaklaşa kurslar	CNC Tezgah Operatörlüğü
	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
	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	

(2). Çalışan Performansının Uygun Bir Şekilde Takdir Edilmesi, Ödüllendirilmesi

Kurum lideri çalışanların yaratıcı fikir ve katılımlarını teşvik etmekte ve

yetkilendirmektedir. Bu yöndeki çalışmalar farklı ödüller verilerek özendirilmektedir.

Ödüller:

Devlet Memurları Sicil Yönetmeliğinin 16. Maddesi (Sicil Raporlarının Doldurulmasında Uygulanacak Not Usulü ve Notların Değerlendirilmesi) 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. Çalışanların tanınması ve ödüllendirilmesi (*TOPHANE EML Raporu 2005-2006: 13*)

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

Örneğin; Okul içerisinde başarılı çalışmalarını yapan öğretmen, çalışan personel ve öğrenciler, okul liderinin pazartesi ve cuma günleri yaptığı konuşmalarda takdir edilir, tüm paydaşlar tarafından alkışlanır. Okul Müdürü güncel kitaplar ile başarılarını ödüllendirir.

Haziran 2005'te uygulanan Leonardo Da Vinci projesi kapsamında, projede görevli öğretmenlerin yanı sıra okul öğretmenlerinden Özlem Paksoy, İskender Davutoğulları ve Md. Yrd. Birol Mesut'un Almanya'ya gitmeleri sağlanarak ödüllendirilmişlerdir.

Aralık 2005'te Bulgaristan'daki Teknik Okul ziyaretine, çalışmaları takdir edilen Bülent Altıntaş, Metin Sezer ve İbrahim Özkan çalışma grubuna dahil edilerek ödüllendirilmişlerdir.

Öğretmenler ve diğer çalışanlar doğum günlerinde, evlilik yıldönümlerinde çiçek ve hediyelerle; bayram günlerinde SMS ile mesaj gönderilerek motive edilmektedirler. Cenazelerinde okul minibüsünün tahsisi ile bir grup çalışanın katılımının sağlanması şeklinde personele moral destek verilmektedir.

(3). Etkin Ekip Çalışmalarının Varlığı

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.

Çalışanlar, Okuldaki iyileştirme çalışmalarına katılarak, 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.

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

Tablo 44. Ekiplerimizin Aldığı Eğitimler (*TOPHANE EML Raporu 2005-2006: 14*)

Eğitimin Konusu	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

(4). Çalışanların Bilgi Birikimi ve Niteliklerinin Geliştirilmesi

Çalışanların Tablo 45'te verilen faaliyetlerle iş deneyimleri artırılarak bilgi birikimlerinin geliştirilmesi sağlanmıştır.

(5). Ulusal ve Uluslar Arası Eğitim Olanaklarının Değerlendirilerek Çalışanların Meslekî Bilgilerinin Güncellenmesi

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.

Tablo 45. Çalışanların İş Deneyimi İle Geliştirilmesi (*TOPHANE EML Raporu 2005-2006:*)

İş deneyimi geliştirme araçları	Yapılan Faaliyet
Eğitim alma	Mesleki gelişimleri açısından eğitim aldırılmaktadır.
Eğitim verme	Teorik ve uygulamalı dersler, kurslar, HİE verme
Yetkelleştirme	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 gelişimlerini sağlamaktadır.

Tablo 46. Yeni eğitim olanakları ile çalışanların mesleki bilgilerinin geliştirilmesi (TOPHANE EML Raporu 2005-2006: 15)

Faliyetin 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

Çalışanlar toplantı, seminer, yurtdışı incelemeleri gibi katıldıkları etkinliklerle ilgili rapor hazırlamaktadırlar. Raporlar öğretmenler kurulunda okunarak çalışanlar bilgilendirilmektedir.

Örneğin, her yıl Almanya'daki kardeş okul ile karşılıklı yapılan öğrenci ve eğitimci değişimi, eğitim ortamlarına fırsatlar tanımaktadır.

Tablo 47. Eğitim olanaklarının yönetilmesi (TOPHANE EML Raporu 2005-2006: 15)

Eğitim olanakları	Mesleki Yeterlilik	Değerlendirme Periyodu
İl MEM'nce düzenlenen hizmet içi eğitim kursları	İl kriterleri	1 / yıl
MEB'nın düzenlediği hizmet içi eğitimler	MEB kriterleri	2 / yıl
Okulca düzenlenen hizmetiçi kurslar	İlgili Zümre karar	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 koşulları	2 / yıl

(6). Çalışanlar ile İş Piyasasının İlişkilerinin Geliştirilmesi, Öğretmenlerin İşbaşı Eğitimlerinin Sağlanması

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 Okulun atölyelerinde eğitim amaçlı kullanılmak üzere bilgisayar, sarf malzeme, ölçme araçları ve diğer malzemeler konusunda destek vermektedirler. Örneğin Döküm Bölümüne 15 bilgisayardan oluşan Bilgisayar laboratuvarı, Makine Ressamlığı Bölümüne masa, koltuk, yazıcı ile birlikte 30 bilgisayardan oluşan Bilgisayar laboratuvarı ildeki iş piyasasından temin edilmiştir.

Okulun 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 belgeleri verilmektedir.

Okuldaki 5 öğretmen, 2005 dönemi Leonardo Da Vinci “Tersine Mühendislik Uygulamaları” projesi hazırlamışlardır. Almanya’da 2 haftalık eğitim süresince, Otomotiv ve Yan Sanayi sektöründeki Tersine Mühendislik uygulamaları konusunda sektöre destek vereceklerdir. Tersine Mühendislik Uygulamaları Eğitimi bir bütünün parçaları olduğu için 4 ayrı firmada gerçekleştirilmiştir. Bunlar; Almanya’nın Braunschweig şehrinde GOM, Cologne şehrinde GEOMAGIC, Darmstadt şehrinde 3D SYSTEMS, ve Bonn şehrinde bulunan MK TECHNOLOGY firmalarıdır.

(7). Usta Öğretici vb. Öğretmen Dışındaki Eğitim İhtiyacının Belirlenmesi, Karşlanması; Bu Tür Personelin İzlenmesi ve Değerlendirilmesi

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

(8). Çalışanların Yönetime Katılımı

OGYE ve KGE okulumuzda yönetim adına çalışmaları yürütmektedirler. Çalışanlarımız KGE ve OGYE çalışmalarına aktif bir şekilde katılarak yönetimde söz sahibidirler. Okulumuzun çalışanlarının temsil edildiği OGYE organizasyon şeması aşağıda verilmiştir

OGYE Üyeleri Dağılımı (TOPHANE EML Raporu 2005-2006: 16)

Sıra no	Okuldaki Unvanı	Rolü	Görev Yeri	Temsil Sayısı
1.	Okul Müdürü	: Lider	Endüstri Meslek lisesi	(1)
2.	Yönetim Temsilcisi	:Proje Sorumlusu	Teknik Lesi	(1)
3.	Müdür Yardımcısı	: Üye	Anadolu Teknik Lisesi	(1)
4.	Bölüm Şefi	: Üye	Büro Hizmetleri	(2)
5.	Genel Kültür Dersleri Zümre Başkanları Temsilcisi	: Üye	Bakım ve Temizlik Hizmetleri	(1)
6.	Meslek Dersleri	: Üye	Kütüphane	(4)
7.	Genel Kültür Dersleri	: Üye		(4)
8.	Psikolojik Danışman	: Üye		(1)
9.	Veli Temsilcisi	: Üye		
10.	Okul Aile Birliği	: Üye		(1)
11.	Destek Personel	: Üye		
12.	Öğrenci Temsilcisi	: Üye	(Öğrenci Konseyi)	(4)
13.	Mahalle Muhtarı	: Üye		(1)
14.	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)

(9). Çalışanların İletişim Gereksinimlerinin Saptanması ve Karşılanması

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

Okulumuzda çalışanlar arasında iletişimi sağlamak üzere yukarıdan aşağı (Düşey), aşağıdan yukarı (Dikey) ve yatay iletişim araçları iletişim planında belirlenmiştir. İletişim ihtiyaçlarını ortaya koyan ve bu konudaki Okulun stratejik amaçlarına yön veren “Tophane EML İletişim Hedefi” tüm çalışanların katkıları ile oluşturulmuştur. Okulun stratejik amaçları en iyi örnek olarak kabul edilen Kalite Ödülü almış olan kuruluşların iletişim hedefleri ile kıyaslanmıştır.

Tablo 48. İletişim Planı (TOPHANE EML Raporu 2005-2006: 16)

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, anonlar	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

Okulun iletişim politikası, tüm stratejik amaçlarda olduğu gibi paydaşlarla, çeşitli ortamlarda paylaşılmaktadır.

Tophane EML İletişim Politikası

Güncel bilginin erişebilirliği konusunda paydaşlarımız ile iletişimin geliştirilmesi için sistemler kurmayı ve uygulamayı, mevcut iletişim yollarını kullanarak paydaşlarımızla bilgiyi paylaşmayı hedefliyoruz.

İletişimin etkinliği, ÇMA, öneri sistemi araçları ile ölçülmekte, OGYE tarafından değerlendirilmektedir.

Okulun mevcut durum analizi sırasında çalışanların algılama sonuçları değerlendirilerek, iletişim hedefleri doğrultusunda İnsan Kaynakları Yönetimi geliştirilmektedir.

Tablo 49. İletişim Yolları (TOPHANE EML Raporu 2005-2006: 16)

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.

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

- Açık kapı günleri çalışanların yöneticilerle görüşmelerinde kolaylık sağlamaktadır. Üst yönetime rahatlıkla ulaşılabilme ve görüşme yapılabilmektedir.
- Okul Müdürünün 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.

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

Çalışanların birbiriyle ve yöneticilerle iletişiminin artırılması ve iş planlarının gerçekleştirilmesi amacıyla yapılan toplantılar Tablo 49'da verilmektedir.

2002 yılından itibaren her dönem periyodik olarak yayınlanan Tophane Postası bülteninin içeriği tüm çalışanların katılımı ve verdiği bilgiler doğrultusunda oluşturulmaktadır. Bültende 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.

Tablo 50. İletişimde Geri Bildirim Yöntemi (TOPHANE EML Raporu 2005-2006: 17)

ALINDIĞI ORTAM	GERİ BİLDİRİM YÖNTEMİ	YANITLAMA SÜRESİ
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

Çalışanların bilgilendirilmeleri gereken konular için yönetim tarafından bilgi akışı imza sirküsü günlük olarak çıkarılmaktadır. Ayrıca Okulun misyon, vizyon ve ilkeleri 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 çalışanların bilgilendirilmeleri gereken konularda ve çalışanlarla kolay iletişim kurmak için okulun resmi web sayfası kullanılmaktadır. (www.tophane.k12.tr)

(10). Okul İçerisindeki Görev Dağılımının Yapılması, Okuldaki Kurul ve Komisyonların Oluşumu, Çalışanların ve Kurulların Görev, Yetki ve Sorumluluklarının Belirlenmesi

Mesleki ve Teknik Eğitim Yönetmeliğinin 96. maddesinde belirtildiği gibi okulda eğitim öğretim, yönetim ve üretim etkinliklerini 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.

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.

Kurulların çalışma esasları Mesleki ve Teknik Eğitim Yönetmeliğinin ilgili maddelerinde belirtilmiştir.

Okulda Mesleki ve Teknik Eğitim yönetmeliğinin 105. maddesinde 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

(11). Çalışandan Gelen Yenilikçi ve Yaratıcı Fikirlerin Değerlendirilmesi

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.

Tablo 51. Yenilikçi Girişimler ve Katılımın Cesaretlendirilmesi (TOPHANE EML Raporu 2005-2006: 17)

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

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

(12). Sosyal, Kültürel ve Sportif Faaliyetlerin Desteklenmesi

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.

Tablo 52. Sosyal, Kültürel ve Sportif Faaliyetlerin Desteklenmesi (*TOPHANE EML Raporu 2005-2006: 17*)

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 bölümü	S.Teşekkür
“Keçileri Kaçıranlar” 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 Korosu	03/06/2005	Müzik Kulübü	S.Teşekkür
TSM Korosu	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

(13). Çalışanların Ücret ve Ücret Dışı Olanaklardan Adil Bir Şekilde Yararlanması

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.

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

Okulda, tüm çalışanların katılımı ile oluşturulan “Yardımlaşma Sandığı” aracılığı ile özel günlerde çalışanlara adil bir şekilde maddi destek sağlanmaktadır. Faaliyetler kayıt altına alınmakta, yıl sonu öğretmenler kurulunda faaliyet raporu okunmaktadır.

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

Botanik parkını andıran Okulun yeşil alanı 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 değerlendirilmektedir.

Çalışanlara dinlenebilecekleri, dostları ile buluşabilecekleri, farklı yemek çeşitlerinden faydalanabilecekleri, gerektiğinde cemiyetlerini

yapabilecekleri çamlar altında huzurlu ortam sağlanmaktadır. Çalışanlar, yöneticiler ve öğrenciler öğle yemeklerini Okulun Sosyal Tesisinde veya Okul yemekhanesinde yeme imkânına sahiptirler.

4. Maddi Kaynakların ve Bilgi Birikiminin Yönetilmesi

(1). Okulun Kaynaklarının Belirlenen Politika ve Stratejiyi Destekleyecek Şekilde Kullanılması

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 okulun stratejilerine hizmet edecek şekilde arttırılmaktadır.

Okulda, Mesleki ve Teknik Eğitim Yönetmeliğinin 96. maddesinde açıklandığı gibi oluşturulan kurullar, komisyonlar, ekipler öncülüğünde işletmeler ve STK'lar ile yapılan işbirlikleri neticesinde okulun kaynakları okulun stratejilerine hizmet edecek şekilde arttırılmaktadır.

Örneğin: Okul dışı işbirliklerini geliştirme yaklaşımının bir sonucu olarak, okulda bulunan 13 bölümün 11'inde bilgisayar laboratuvarı, işletmelerin ve STK'larla yapılan işbirlikleriyle kurulmuştur.

İsrafı önleyici çalışmalarda ise kurumun su masraflarını aşağıya indirmek için KGE'lerinin 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 tasarruf sağlanmıştır.

İşletmecilik işleri temel süreci ve altındaki 7 alt süreçten 4'ü ile planlanan finansal kaynaklar, Tablo 2.2.4'te belirlenen paydaş beklentileri de dikkate alınarak önceliklendirilir ve karar defterleri, işletme defterleri, banka cüzdanları ve süreç takip çizelgeleri ile veriler takip edilir, kayıt altına alınır.

Bu süreçlerden gelen raporlama bilgileri süreç sahipleri tarafından her ay yapılan toplantılarda değerlendirilir. Raporların ilgili kısımları okul içi ağda süreç sahiplerine ayrılan yerde yayınlanır. Finansal kaynakların, stratejik amaçlarla ilişkili olarak tasarlanmış olup “İşletmecilik İşleri” temel süreci ve “Doğal Kaynakların Yönetimi” alt süreci doğrultusunda etkin ve verimli bir şekilde yönetilmesi ve kayıtlarının tutulması sağlanır.

(2). Bina, Donanım ve Malzemelerin Amacına Uygun Kullanımı

Bina donanım ve malzemelerin, belirlenen politika ve stratejiler doğrultusunda etkili ve verimli kullanımı için süreç sistematiği “İşletmecilik İşleri Temel Süreci” bulunmaktadır. Mesleki ve Teknik Eğitim Yönetmeliğinin bina, tesis ve konutlar ile ilgili 134...150. maddelerinde açıklandığı şekilde standartlaştırılmıştır.

Kurum bina, donanım ve diğer malzemelerin yönetimi Milli Eğitim Bakanlığının yasal mevzuat ve yönetmeliklerine göre yönetilmektedir.

(3). Atölyelerin Amacına Uygun, Etkin ve Verimli Kullanılması

Okulda atölye ve laboratuvarların kullanımı yasal şartları sağlayacak şekilde kullanılmakta ve aynı zamanda stratejilerle uyumluluk açısından okulun genel hedeflerini gerçekleştirme adına birimler kendi hedeflerini belirlerken eğitim öğretim kalitesini artıracak 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.

(4). Temrinlik Malzemenin Sağlanması, Etkin ve Verimli Kullanılması

Yıllık genel bütçeden ayrılan pay ve işletmelerden gelen kaynaklarla sağlanan temrinlikler, atölyelerin hedeflerini gerçekleştirecek şekilde kullanılmaktadır. 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.

(5). Her Türlü Malzemenin Bakım, Onarım ve Temizliğinin Sağlanması

Hizmetlerin 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, tedarikçi listesinde bulunan yetkili tedarikçiler tarafından rutin bakımları yapılarak hizmetlerin aksamaması sağlanmaktadır.

Sabit varlıkların kullanım performansını en üst düzeyde tutmak amacıyla kullanıcılara hizmet içi eğitimler aldırılmakta, bunların verimli ve etkin kullanılması sağlanmaktadır (Tablo 3.1.3).

(6). Teknolojik Gelişmelerin Takip Edilmesi ve Okula Taşınması

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 değerlendirirler. Bu

değerlendirme sonucunu OGYE'ye iletirler. Haftalık OGYE toplantılarında uygulanmasına karar verilen teknolojiler Ayniyat işleri alt süreci sahibine iletilir ve ihtiyaç duyulan malın alınması sağlanır.

Teknolojinin kurumda yayılımını sağlamak amacıyla her bölüme en az 15 bilgisayar olmak üzere bilgisayar laboratuvarı kurulmuştur. Her bölüme en az bir adet projeksiyon, tepegöz ve internet bağlantısı yapılmıştır. 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. 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 9 adet gece görüşlü güvenlik kamerasının bağlı olduğu 3 adet kayıt cihazı ile kontrol edilmektedir. Proje tamamlandığında kamera sayısı 45'e çıkarılacaktır.

(7). Teknoloji ve Bilgi Birikiminden Azami Ölçüde Yararlanma

Teknolojiden maksimum düzeyde yararlanabilmek için tüm personelin hizmet içi eğitimlerden yararlanmaları sağlanmıştır (Kriter 3.1) Hizmet içi kursların sonunda sınıflarda teknolojinin kullanılması artmıştır. Okuldaki teknoloji laboratuvarlarının maksimum düzeyde kullanılabilmesi amacıyla, doluluk oranları takip edilmekte, diğer birimlere ve bölümlere faydalanma imkânı sağlanmaktadır.

Tablo 53. Teknolojinin Kullanılması (*TOPHANE EML Raporu 2005-2006: 20*)

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,

(8). Okul Bütçesinin Yapılması

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

(9). Okul İçinde ve Dışındaki Kullanıcıların Uygun Bilgiye Ulaşmasının Sağlanması

Bilgi ve bilgi teknolojilerinin stratejik amaçlar doğrultusunda etkili ve verimli kullanımı için süreç sistematüğinde 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 ulaşılma istendiğinde WEB sayfası, e.mail, faks, telefon, resmi yazı gibi kaynaklardan yararlanır.

Kurumsal ve sosyal sorumluluk gereği Okulun entelektüel mülkiyeti, etik kurallar çerçevesinde yayılımı sağlamak amacıyla diğer kurum ve kuruluşlarla paylaşılır.

5. Süreç Yönetimi

(1). Okul Süreçlerinin Analiz Edilerek Tanımlanması

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.

Okulun süreçleri 2003 yılı Şubat ayında, okul yöneticileri ve birim sorumlularının yer aldığı “ISO 9000’e Geçiş Çalışma Grubu” tarafından masaya yatırılmış ve ana süreçlerimiz, bağlı olduğumuz 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 süreçlerimiz, her yıl süreç değerlendirme toplantılarında gözden geçirilerek iyileştirilmektedir.

Süreçlerimizin stratejik amaçlarımızla uyumunun sağlanması konusunda en iyi örnek uygulama kabul ettiğimiz UKÖ almış okul ve kurumlar ile kıyaslama yapılarak süreç sınıflandırma ve süreç hiyerarşisi yeniden yapılandırılmıştır.

Tasarlanmış olan bu süreçlerimiz doğrudan var olma amacımızı 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, kapsamaları 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.

(2).Okul Kritik Süreçlerinin Belirlenmesi

Süreç Yönetimi prosedüründe, okulun asıl faaliyet alanına giren (1739 sayılı Kanunda belirtilen) ve öğrenci beklentilerine doğrudan yanıt veren süreçler “Kilit Süreç” olarak tanımlanmıştır (**Tablo 54**).

Tablo 54. Kilit ve Kritik Süreçlerimiz (*TOPHANE EML Raporu 2005-2006: 21*)

KİLİT SÜREÇLER	KRİTİK SÜREÇLER
Eğitim ve öğretimin 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

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. Okulun kritik süreçleri Tablo 62’de verilmiştir.

Tablo 55. Tophane EML Süreç Haritası (TOPHANE EML Raporu 2005-2006: 22

TEMEL SÜREÇLER		ALT SÜREÇLER	DETAY SÜREÇLER
1.	Yönetim Süreci	1.1. Karar Alma Süreci (Rahmi ÖZYİĞİT)	
	Rahmi ÖZYİĞİT	1.2. İletişim Kaynaklarının Yönetimi (Hasan ÖZKAN)	
	Salim ŞEN	1.3. Bilgi Kaynaklarının Yönetilmesi (Birol MESUT)	
2.	Kalite Sitemleri Yönetimi Süreci	2.1. Okul Gelişim Süreci (Birol MESUT)	
	Bülent ALTINTAŞ	2.2. Kalite Yönetimi Sistemi (Birol MESUT)	
	Birol MESUT	2.3. Çevre Yönetimi (Sebiha ÇELİK)	
3.	Eğitim ve Öğretim Süreci	3.1. Eğitim Ve Öğretimin Planlanması (Salim ŞEN)	
	Salim ŞEN	3.2. Öğrenmenin Gerçekleştirilmesi (Hasan ÖZKAN)	
	Hasan ÖZKAN	3.3. Ölçme Ve Değerlendirme (Salim ŞEN)	
4.	Müşteri İlişkilerinin Yönetilmesi Süreci	4.1. Öğrenci İşleri (Metin ÖZCÜ)	
	Birol MESUT	4.2. Rehberlik Hizmetleri (Hikmet BİRİ)	
	Metin ÖZCÜ	4.3. Dış Müşteri İlişkileri (Faik KAYMAZ)	
		4.4. Müşteri Memnuniyetinin Ölçülmesi (Birol MESUT)	
5.	Personel İşleri	5.1. Hizmet İçi Eğitim (Metin SEZER)	
	Rahmi ÖZYİĞİT	5.2. Özlük İşleri (Salim ŞEN)	
	Salim ŞEN	5.3. Çalışanların Performansının İzlenmesi (Rahmi ÖZYİĞİT)	
		5.4. Çalışan Memnuniyetinin İzlenmesi (Birol MESUT)	
6.	İşletmecilik İşleri	6.1. Bakım Onarım İşleri (Necati BESLEN)	
		6.2. Sivil Savuma ve Yangından Korunma (Faik KAYMAZ)	
		6.3. Ayniyat İşleri (Ahmet DEDE)	
		6.4. Döner Sermaye İşleri (Ünsal ÇİÇEK)	
		6.5. Kooperatif İşleri (Fuat ALTINBULAK)	
		6.6. Kantin, Açık Ve Kapalı Alanların Yönetilmesi (Faik KAYMAZ)	
		6.7. Laboratuvar İşleri (Necati BESLEN)	
		6.8. Bütçenin Yönetilmesi (Necati BESLEN)	

Okulun kritik süreçleri 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. 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 verilmiştir. Vizyon odaklı olarak Okulun ana stratejileri doğrultusunda yapılacak iyileştirme çalışmalarının önceliklendirilmesi SWOT analizi yapılarak belirlenmekte ve yıllık iş planlarına alınmaktadır.

Okul içi performans göstergeleri öğrenme faaliyetleri ve çalışanların, müşterilerin ve toplumun algılama sonuçları her yıl sonunda 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, Okulun ana stratejilerine 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.

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 iyileştirme çalışması planlanarak, birey, birim ve ekip çalışması ile uygulanmaktadır. iyileştirmeler belirtilen yöntemlerle belirlenmekte ve yapılacak .

Tablo 56. Tophane EML İyileştirme Fırsatları (*TOPHANE EML Raporu 2005-2006: 23*)

BELİRLEME YÖNTEMİ	Kademeli İyileştirmeler		Sıçramalı İyileştirmeler
	Çalışanlar	.Düzenli Toplantılar .Kuruluş İçi/dışı Sistem Denetlemeleri .Öneri Sistemi .Ekip çalışmaları .ÇMA Sonuçları .Yöneticiye Doğrudan Bildirimler	.SWOT Analizi .Özdeğerlendirme .Kritik Süreçler
Müşteriler	.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		
	.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
Uyg	.Birey, birim ve ekip çalışması		.Tophane EML Birimleri .KGE
Kontrol Et	.Okul Müdürü		. Okul Müdürü
	.Bölüm Şefleri		.Bölüm Şefleri
	.İlgili Süreç Sorumlusu		.KK
	.Süreç Yönetim Birimi		.OGYE
			.Süreç Yönetim Birimi
Önemli	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

(3). Okul Süreçlerinin Standardının Belirlenmesi

Süreç standartlarının belirlenmesinde; 1739 sayılı kanun gereği Milli Eğitim Bakanlığı tarafından görevlendirmeler, kademeli ve sıçramalı 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.

Tablo 57. Okulun Süreç Önceliklendirme Yaklaşımı (*TOPHANE EML Raporu 2005-2006: 23*)

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 Pareto Analizi

Yeni veya değişikliğe uğramış süreçlerin pilot uygulama yapılarak etkinliği değerlendirilmekte ve pilot uygulama sonuçları dikkate alınarak iyileştirme yapıldıktan sonra uygulamaya alınmaktadır. Standart hale getirilen uygulamaların denetimi süreç performans hedefleri konularak, süreç sorumlusu tarafından yapılmakta ve sistem denetlemeleri ile de denetimleri sağlanmaktadır.

Tablo 58. Pilot Uygulamalar (*TOPHANE EML Raporu 2005-2006: 24*)

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

Örneğin: Müşteri ilişkilerinin geliştirilmesi ve faaliyetlerin tanıtımı amacıyla 2003 yılında yapılmaya başlanan İÖO ziyaretleri, 2002 yılında pilot uygulama yapılarak sonuçları değerlendirilmiştir.

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'nde, okulun performansının ölçülmesinin yanısıra diğer yıllardan farklı olarak, Bursa'daki 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.

Yeni veya değişiklik yapılan süreçler, 2004 yılından itibaren "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.

Çalışanlar tespit edilen yöntemlerle ortaya çıkan yeni süreç tasarımları konusunda bilgilendirilmekte ve uygulama öncesinde eğitim almaları sağlanmaktadır. Söz konusu eğitimlere "Yıllık Eğitim Programları"nda yer verilmektedir.

Örneğin: 2002 yılında oluşturulan "öneri sistemi" ve "KGE sistemi" konusunda tüm çalışanlara eğitim verilmiştir.

(4). Okul Süreçlerinin Performansının Ölçülmesi

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.

(5). Okul Süreçlerinin Gözden Geçirilerek Paydaş Beklentilerini Karşılacak Şekilde İyileştirilmesi

Süreçler arası ilişkiler, işbirliği içinde olduğumuz 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.

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

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 yapılmakta ve iyileştirme gerçekleştirilmektedir.

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

Süreç Yönetiminin etkinliği; süreç iyileştirmelere katılan kişi sayısı, iyileştirilen süreç sayısı ve 2005 yılında MMA ile ölçülmeye başlanmış olup Okulun 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.

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

Müşterilerin tamamına yönelik olarak 2003 yılında yapılmaya başlanan MMA ile müşterilerin Okulu ve Okulda verilen hizmetleri ne ölçüde tanıdıkları, okuldan bugünkü ve gelecekteki beklentilerinin neler olduğu ve verilen hizmetten memnuniyet dereceleri belirlenmekte olup söz konusu anketler sonucunda elde edilen algılama verileri 7. 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 makinelerin yedeklenmesi ve çalışır durumda tutulması kararı alınarak uygulanmaya başlanmıştır.

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.

Her yıl sonunda müşterilerden temin edilen geri bildirimler değerlendirilerek müşterilerin mevcut ve gelecekteki gereksinim ve beklentileri doğrultusunda, yeni hizmetler tasarlanmakta ve uygulanmaktadır.

Hizmet sayısındaki artış müşterilerinde dahil olmak üzere Okul paydaşlarından alınan geri bildirimleri dikkate alarak oluşturulan ve işbirliği yapılarak gerçekleştirilen hizmetlerden örnekler 9. kriterde verilmiştir.

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

Örneğin; Yapılan anketler aracılığıyla müşterilerin önerileri değerlendirilmiş, yeni binanın yeniden yapılandırılması sırasında dikkate alınarak, eğitim salonlarında iyileştirmeler yapılmıştır. Okul, 2003 yılında MEB 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.

6. Çalışan Memnuniyeti İle İlgili Sonuçlar

(1). Çalışanlarla İlgili Algılama Ölçüm Sonuçları

Çalışanlara yönelik yapılan memnuniyet ölçümleri tablo 59'da açıklanan yöntemlerle gerçekleştirilmektedir.

Tablo 59. Çalışan Memnuniyetlerinin Algılanması Yönetimi (TOPHANE EML Raporu 2005-2006: 26)

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

Çalışanların okul hakkındaki algılamalarını ölçmek amacıyla, düzenli olarak "Çalışan Memnuniyeti Anketi" uygulanmaktadır.

Tablo 60. Çalışan Memnuniyetlerine Ait Algılama Ölçümleri (TOPHANE EML Raporu 2005-2006: 26)

H.Hedef G.Gerçekleşen K1.Kıyas Okulu, K2.Kıyas Okulu	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	
Yetkelendirme	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

Çalışanların önerileri (Kriter 3.10) kurullarda, toplantılarda gündeme getirilir. Bu toplantılarda öneriler doğrultusunda alınan kararlar uygulamaya konulur. Çalışanların şikâyetleri “Çalışanların Şikâyetlerinin Yönetilmesi” detay sürecinin planı doğrultusunda OGYE’ye getirilerek aylık yapılan toplantılarda bu şikâyetlere çözümler getirilir. Çözümü mümkün olmayan şikâyetler hakkında çalışanlara geri bildirim sağlanır.

(2). Çalışanlarla İlgili Performans Göstergeleri

Stratejik planlama doğrultusunda çalışanların performansını izlemek, anlamak, tahmin etmek ve iyileştirmek amacıyla tabloda belirtilen ölçümlerle çalışanların performansı değerlendirilir.

Tablo 61. Çalışan Performansını Ölçülme Sistematığı (*TOPHANE EML Raporu 2005-2006: 27*)

Ölçüm	Sorumlusu	Sıklığı	Kimlere	Uygulama Oranı	Başlama Yılı	Sonuç Değerlendirme
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 62. Çalışanlarla İlgili Performans Göstergeleri (*TOPHANE EML Raporu*
2005-2006: 27

H.Hedef G.Gerçekleşen	2002				2003				2004				2005			
	H	G	K1	K2	H	G	K1	K2	H	G	K1	K2	H	G	K1	K2
K1.Kıyas Okulu(1) K2.Kıyas Okulu(2)																
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 hizmetiçi 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		

Çalışanların performanslarının takdir edilmesi aşağıdaki tablo 63'de gösterilmiştir.

Tablo 63. Çalışanlarla İlgili Performans Göstergeleri (*TOPHANE EML Raporu*
2005-2006: 27

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*
Toplam	52	79	92	52
* teklif edilen sayı				

Çalışanlara sağlanan ücret dışı hizmetler Tablo 64'de verilmiştir. Belirtilen konularda karşılaştırma yapılacak herhangi bir kurum bulunamamıştır. Bu nedenle karşılaştırma sütunları boş bırakılmıştır.

Tablo 64. Çalışanlara Sağlanan Ücret Dışı Hizmetler (TOPHANE EML Raporu 2005-2006:)

H.Hedef G.Gerçekleşen	2002				2003				2004				2005			
	H	G	K1	K2	H	G	K1	K2	H	G	K1	K2	H	G	K1	K2
K1.Kıyas Okulu (1) K2.Kıyas Okulu (2)																
Gezi (şehirlerarası/ kültürel)	5	5	.	.	6	6	.	.	5	5	.	.	7	8	.	.
Sosyal Kültürel faaliyetler	12	12	.	.	15	14	.	.	15	14	.	.	15	16	.	.
Sportif Etkinlikler, Turnuvalar	3	2	.	.	3	3	.	.	3	3	.	.	3	4	.	.
Spor Alanlarından (Açık/Kapalı) ve Kondisyon Salonundan Yararlanma Süresi	80	81	.	.	85	86	.	.	90	83	.	.	90	95	.	.

Diğer taraftan aşağıda belirtilen okulun genel durumu ile ilgili hususlar, Bakanlık Müfettişlerinin **Genel Denetim Raporu'ndan** alınmıştır.

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, yöntemli çalışan, sürekli olarak değişen ve gelişen, bir üst öğretim kurumuna hazırlanan, maddi ve manevi bakımdan donanımlı, etkili ve nitelikli, çağdaş, demokratik ve laik bireyler yetiştirmeye yönelik çalışmalar gerçekleştirilmiştir.

Okul Gelişimi Yönetim 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 seviyesinin İyi; Atölye, Teknoloji, Bilgisayar uygulaması derslerinde ise Çok iyi derecede bulunmuştur. “

7. Öğrenci Memnuniyeti İle İlgili Sonuçlar

(1). Öğrencilerle İlgili Algılama Ölçümleri Sonuçları

Öğrencilerin memnuniyetlerinin algılanması ölçümleri Tablo 65'de açıklanan yöntemlerle uygulanmaktadır

Tablo 65. Öğrenci Memnuniyetlerinin Algılanması Yönetimi (TOPHANE EML Raporu 2005-2006: 29)

ÖĞRENCİ MEMNUNİYETİ ÖLÇÜMÜ						
Ölçüm	Sorumlusu	Sıklığı	Kimlere	Uygulama Oranı	Başlama Yılı	Sonuç Değerlendirme
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	%

Öğrenci memnuniyetini ölçebilmek için 22 alan ile ilgili 50 soruluk anket hazırlanmıştır. Anketlerin uygulamaya başlandığı 2002 yılı sonunda, hedefler konulu yapılan anketlerde %64 ve altındaki sonuçlar iyileştirmeye açık alanlar olarak kabul edilirken, kademeli ve sıçramalı iyileştirmeler de dikkate alınarak hedef yükseltme yaklaşımı geliştirilmiştir.

Karşılaştırma ve kıyaslama çalışmalarında; Bursa'dan, Demirtaşpaşa Endüstri Meslek Lisesi, Coşkunöz Anadolu Teknik Lisesi ve resmi ilköğretim okullarından Eskişehir.Şehit Gaffar Okkan ilköğretim okulu, İstanbul'dan ise Kadıköy Anadolu Lisesi seçilmiştir. Öğrenci memnuniyet anketlerinde yukarıda belirtilen (**Tablo 66**) konu başlıkları ile algılamalar ölçülmektedir.

Yıllık olarak yapılan öğrencilerin okuldan memnuniyetini ölçen anketlerin genel algılama puanları **Tablo 66'da** verilmiştir.

Tablo 66. Öğrenci Memnuniyeti İle İlgili Karşılaştırılmalı Algılama Sonuçları
(TOPHANE EML Raporu 2005-2006: 29)

ÖĞRENCİLERİN MEMNUNİYET DÜZEYLERİ																
H.Hedef G.Gerçekleşen	2002				2003				2004				2005			
	H	G	K1	K2	H	G	K1	K2	H	G	K1	K2	H	G	K1	K2
K1.Kıyas Okulu (1) K2.Kıyas Okulu (2)																
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

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

Öğrencilerden alınan öneriler doğrultusunda okulda aşağıdaki çalışmalar yapılmaktadır;

- Çok amaçlı salonda sinema günleri düzenlenmeye başlandı.
- Tiyatro çalışmaları için salon düzenlenerek çalışmalara başlandı.
- Sosyal aktivite çeşitliliği artırıldı.
- Lavabolarda sıvı sabun uygulamasına geçildi.
- Öğrenci kooperatifi çeşit isteği karşılandı.
- İnternet cafe kuruldu.
- Atelye ve Teorik ders çıkış saatleri ayarlanarak yemekhaneden yararlanan sayısı artırıldı.

8. Veli Memnuniyeti ile İlgili Sonuçlar

(1). Velilerle İlgili Algılama Ölçümleri Sonuçları

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. (Tablo 67)

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. 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.

Veli güvenilirlik memnuniyeti okul çalışan ve idarecilerine velilerin güvendiğini göstermektedir. Güven okul.aile arasında işbirliğinin

eseridir. Tablo 67. Karşılaştırmalı Veli Memnuniyetine Ait Algılama Ölçümleri (TOPHANE EML Raporu 2005-2006: 31)

VELİLERİN 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	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

Velilerin sınıf ortamından memnuniyeti eğitim ve öğretim sürecinin temel amaçlarından biri olup 2005 yılında hedeflere yaklaşılmıştır.

9. İşletme Memnuniyeti Sonuçları

(1). İşletmelerle İlgili Algılama Ölçüm Sonuçları

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 68. İşletme Memnuniyetine İlişkin Algılama Ölçümleri (*TOPHANE EML Raporu 2005-2006: 32*)

H.Hedef	G.Gerçekleşen	2003				2004				2005			
		H	G	K1	K2	H	G	K1	K2	H	G	K1	K2
K1.Kıyas Okulu (1)													
K2.Kıyas Okulu (2)													
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 stajyerlere oranı)		10	14			15	16			18	16		

İşletmelerin iletişim memnuniyeti koordinatör öğretmenlerin düzenli işletme ziyaretleri gerçekleştirilmesi ile kazanılmıştır. Yine “Koordinatör Öğretmen Raporlarının Yönetimi detay süreci işletme dilek ve önerilerini dikkate almakta ve bunlar hedef beklentilerini karşılamaktadır.

10. Temel Performans Sonuçları

(1) Finansal Sonuçlar

Okul giderlerinin bir bölümü MEM tarafından karşılanırken, temrinlik malzeme, temizlik, kırtasiye, bakım.onarım, sarf malzemesi, sosyal giderler ve ders araçlarının alımına ilişkin giderler okulun kendi öz kaynaklarından karşılanmaktadır. Okulun gelirleri 2002 yılından itibaren olumlu bir eğilimle artış göstermiştir.

(2) Temel Performansa İlişkin Diğer Göstergeler

Okulun 2002 yılından itibaren genel kültür, teorik, teknik ve meslek derslerindeki başarısında artan bir eğilim görülmüştür. Okulun akademik başarısının yanında sosyal, kültürel ve sportif aktivitelere katılım oranlarında da önemli artışların olduğu tespit edilmiştir.

Diğer taraftan okulun mezunlarının “mezun öğrencilerin izlenmesi” detay süreci ile izlenmektedir. Bu izlemelerde mezun öğrencilerin 2004 yılı hariç olmak üzere genelde artan bir eğilim görülmektedir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

MEB OKULLARINDA KALİTE YÖNETİMİ UYGULAMASININ DEĞERLENDİRİLMESİ VE BİR ALAN ARAŞTIRMASI

MEB okullarında uygulanmakta olan TKY yönetimi üniversiteler için araştırmaya ve incelemeye değer görülmüş ve yüksek lisans ve doktora öğrencileri uygulamalarla ilgili araştırma ve tez konusu olarak çalışmışlardır. Yapılan çalışmalar incelendiğinde öneriler arasında sık sık uygulamanın ödüllendirme boyutunun eksik olduğu ve TKY 'yi uygulayan okul yönetimi ile uygulamayanlar arasında hiç farkın olmadığı vurgulanmakta ve motivasyon olacak bir ödüllendirmenin yapılmasına dikkat çekilmiştir.

Diğer taraftan TKY il formatörleri ile yapılan TKY uygulamalarının değerlendirildiği toplantılarda da benzer tespitler yapılmıştır. Bu öneri ve tespitler ışığında Bakanlıkta ödül süreci tartışılmıştır. Bu tartışmalar sonucu 2005 yılında MEB TKY Ödül Yönergesi hazırlanarak yürürlüğe konmuş ve bu yönerge ile TKY uygulamaları için ödül süreci başlatılmıştır.

I. MEB OKULLARINDA KALİTE YÖNETİMİ UYGULAMASININ DEĞERLENDİRİLMESİ VE ÖDÜLLENDİRME SÜRECİ

Mükemmellik Modeli çerçevesinde geliştirilen değerlendirme kriter ve göstergeleri ortalama bir okul esas alınarak belirlenmiştir. Değerlendirme yapılırken okulun tür ve kademesine göre farklı göstergeler belirlenmiştir. Kriterler değişmemekle birlikte okul yada kurumun yapısına, ürettiği hizmete ve hizmet götürdüğü kesime göre farklı göstergeler aranmaktadır. Örneğin

ödüle başvuran bir öğretmen evi ise yatakhane, yemekhane, kafeterya, resepsiyon, kat hizmetleri gibi bir çok farklı hizmeti olduğu için değerlendirme sürecinde bu hizmetlerin tasarlanması, verilmesi ve sonuçlarının değerlendirilmesi de farklı olacaktır.

Bu anlamda örnek olabilmesi için Meslek Liseleri için geliştirilen göstergeler “Meslekî Eğitim Kurumları Değerlendirme Kriterleri” başlığı altında verilmiştir.

Değerlendirme kapsamına alınacak olan okul, öncelikle Mükemmellik Modelinde belirtilen kriterlere (1. Yönetim ve Organizasyon, 2. Okulun Planı, 3. İnsan Kaynakları Yönetimi, 4. Maddi Kaynakların ve Bilgi Birikiminin Yönetimi, 5. Süreç Yönetimi) uygun olarak 40 sayfayı geçmeyecek şekilde bir rapor hazırlamak durumundadır. Bu rapor aslında okul için bir özdeğerlendirme raporudur. Yani kurumun bütün faaliyetlerini dikkate alarak kurumun röntgenini çeken, kuvvetli ve iyileştirmeye açık alanlarını belirleyen, başka kurumlarla karşılaştırmalarını yapan, kurumun faaliyetlerinin sonuçlarını ölçülerek verilere dayalı bir çalışma olacağı muhakkaktır. Değerlendiriciler bu 40 sayfalık rapor üzerinden ilk değerlendirmelerini yapmaktadırlar. Değerlendirmeyi yaparken kullanılacak olan değerlendirme matrisi değişik bilgi başlıklarından oluşmaktadırlar.

Bir okulun değerlendirmesi yapılırken yukarıda da belirtildiği üzere ölçüm yapılacak bir iş/eylem ve bunu ölçecek bir materyalin (ölçüm aracı) olması, bir de yapılan bu faaliyetlerle ilgili karşılaştırma yapılacak standartların bulunması gerekir.

Tasarım: <ul style="list-style-type: none"> • Mevzuata Uygunluk, • Bilimsellik, • Sonuç Alınabilirlik, Uygulama: <ul style="list-style-type: none"> • Sistematik Uygulama, Gözden Geçirme ve Değerlendirme: <ul style="list-style-type: none"> • Düzenli Gözden Geçirme • Kıyaslama • İyileştirme/Geliştirme 			Kriter alt göstergeleri <ul style="list-style-type: none"> • Liderler, okulun misyon, vizyon ilke/değerlerinin oluşumuna nasıl destek olmaktadır? • Liderler, okulun ilke ve değerlerini davranışlarına yansıtmada nasıl örnek ve önder olmaktadır? • 		
1 (0.17)	2 (18.35)	3 (36.53)	4 (54.71)	5 (72.90)	Puan
Kriterin alt göstergeleri ile ilgili hiç tasarım yok veya çok az	Kriter alt göstergeleri ile ilgili tasarım var uygulama sınırlı	Kriterin alt göstergeleri ile ilgili tasarım var çoğunluğu uygulanıyor.	Kriterin alt göstergeleri ile ilgili tasarım var ilgili alanın çoğunluğunda sistematik uygulama var. Bazı uygulamalar izlenip geliştiriliyor.	Kriterin alt göstergeleri ile ilgili tasarım var ilgili alanın tamamında sistematik uygulama ve düzenli gözden geçirmeler ve iyileştirmeler var.	
İyileştirmeye Açık Alanları			Kuvvetli Yönler		

Tablo 69. Girdi kriterlerinin değerlendirildiği matris

Bu amaçla okullardaki faaliyetleri ve onun sonuçlarını ölçmek amacıyla Mükemmellik Modelindeki kriterleri esas alan bir matris geliştirilmiştir. (Tablo 69)

Matrisin incelenmesinden de görüleceği üzere, bir kere matrisin başlığı kriter başlığı olarak (Yönetim ve Organizasyon veya Okulun Planı vb.) belirtilmiştir. Yine matrisin sağ üst köşesinde ölçülecek olan kriterin alt kriterlerine yer verilmiştir. Her bir kriterin birçok alt kriteri mevcuttur. Matrisin sol üst köşesinde değerlendirme mantığı verilmiştir.

Buna göre; yapılan çalışmanın (Tasarımın) mevzuata uygunluğu, bilimselliği, sonuç alınabilirliği ve düzenli gözden geçirme ve geliştirmenin her bir kriter için “nasıl” yapıldığının sorulması gerekiyor. Girdi kriterlerinin

irdelenmesinde kritik konu işin nasıl yapıldığının anlatılmasıdır. Bu sorulara alınan cevaplar değerlendiriciyi matrisin hemen alt kısmında yer alan kriterle ilgili yapılanlara kanıt arayan ve üzerinde puan aralıklarının yer aldığı değerlendirme aralıklarına götürmektedir.

Okulu değerlendiren değerlendiriciler, bir örnek olması bakımından girdi kriterlerinden olan ve 90 puan üzerinden değerlendirilen “Yönetim Organizasyon” kriterinin puan aralıkları aşağıda belirtildiği şekilde tanzim edilmiştir.

“Yönetim ve Organizasyon” kriterinin uygulamasında tasarım yok veya çok az ise 0.17 aralığında bir puan takdir edilir. Okulun 18 – 35 puan aralığında değerlendirilebilmesi için kriter alt göstergeleri ile ilgili tasarımın varlığı ile birlikte sınırlı bir uygulamanın olması gerekir. Kriterin alt göstergeleriyle ilgili tasarım var ve çoğunluğu uygulanıyorsa puan aralığı 36 – 53 arasında takdir edilir. Kriterin alt göstergeleriyle ilgili tasarım var ve ilgili alanın çoğunluğunda da sistematik uygulama var ve bazı uygulamalar izlenip geliştiriliyorsa okulun bu kriterle ilgili puanı 54.71 arasındadır. Kriterin alt göstergeleri ile ilgili tasarım var, ilgili alanın tamamında sistematik uygulama ve düzenli gözden geçirmeler ve iyileştirmeler var ise puan aralığı 72.90 arasında takdir edilir.

A. OKULÖNCESİ, İLK VE GENEL ORTAÖĞRETİM KURUMLARINDA TKY UYGULAMALARINI DEĞERLENDİRME KRİTERLERİ

Bakanlığa bağlı okullarda mesleki eğitim kurumlarının değerlendirildiği matrisle diğer tür ve kademelerdeki okullarda uygulanan değerlendirme kriterleri birbirinden farklılık göstermektedir. Burada okulöncesi, ilk ve orta öğretim kurumlarının girdi kriterleri olarak bilinen faaliyetlerinin değerlendirildiği matrisin tanıtımı yapılacaktır.

1. Girdi Kriterleri

Her faaliyetin girdileri yanında süreçleri ve bu süreçlerin sonunda da kurumların veya faaliyetlerin amaçlarına ulaşip ulaşmadığını gösteren sonuçları vardır. Burada özellikle süreçlerin de girdi olarak belirtildiği ve bu

girdilerin nasıl yönetildiğini ölçen kriterler ve bu kriterler çerçevesinde değerlendirmeye esas matris ve puan değerlerine yer verilecektir.

a. Okulun/Kurumun Yönetimi ve Organizasyonu (90 puan)

Bu bölümden itibaren yazılacakların belirlenmesinde değerlendirme formundaki kriterler belirleyicidir. Kriterlerin cevapları kurumda yapılan Özdeğerlendirme çalışmalarının sonucuna dayanmalıdır.

İlk kriter olan “okulun/kurumun yönetimi” kriterinde adından da anlaşılacağı üzere okulun/kurumun yönetiliş biçimi sorgulanmaktadır. Her seviyedeki liderlerin (müdür, müdür yardımcısı, bölüm şefi, zümre başkanı vb.) liderlik davranışlarını nasıl sergiledikleri, sorumluluk alanlarında nasıl bir yönetim icra ettikleri açıklanır. Liderlerin temel sorumlulukları değerlendirme formunda şu şekilde sıralanmıştır:

- Liderler, okul/kurumun misyon, vizyon, ilke/değerlerinin oluşumuna nasıl destek olmaktadır?
- Liderler, okulun/kurumun ilke ve değerlerini davranışlarına yansıtmada nasıl örnek ve önder olmaktadır?
- Liderler, okul/kurum içerisindeki iyileştirme çalışmalarına, yenilikçilik ve yaratıcılığa, öğrenmeye ve birlikte çalışmaya nasıl destek sağlamaktadırlar?
- Liderler, okul/kurum yönetimine nasıl destek olmaktadır? (kurul ve komisyonların çalışmaları, temel süreçlerin tanımlanması, temel politika ve stratejilerin belirlenmesi vb.)
- Liderler, okul/kurum çalışanları, hizmet götürülen kesim ve işbirliği yapılan kişi ve kurumlarla nasıl ilişki kurarlar? (bu kesimlerin isteklerini dinleme, yanıtlama, başarıları tanıma takdir etme)
- Liderlerin yönetim etkinliği/performansı nasıl ölçülür?
- Liderlerin bireysel gelişimi nasıl sağlanmaktadır?

Okul, liderlerin görev ve sorumlulukları ile ilgili bütün bu alt kriterler hakkında yaptıklarını anlatmak durumundadır. Bu anlatılanlar yukarıda da belirtildiği üzere işin yapılış yönteminin bilimsel olması, yani literatürle uyum göstermesi, aynı şartlarda bir başka kurumda da uygulanması halinde sonuç alınabilir olması, sistematik bir uygulamanın varlığı, düzenli gözden geçirme ve iyileştirme.geliştirme faaliyetlerinin olması okulun değerlendirilmesinde 90 puan üzerinden bir puan almasını sağlayacaktır.

b. Okulun/Kurumun Plânı (Okul Gelişim Planı, Stratejik Plân vb. 90 puan)

Bu kriterde Okul/kurumlardan genel anlamda uzun vadeli planlarını (Stratejik Plan/Okul Gelişim Planı) nasıl yaptıkları, ilgili kişileri bu sürece nasıl kattıkları, uzun vadeli planları eylem planlarına ve günlük çalışmalarına nasıl taşıdıkları vb. soruların cevabı yazılmalıdır. Bu kriterle ilişkin değerlendirme yapılırken bakılacak diğer kriterler işe şu şekildedir:

- Okul/kurum mevcut durum analizini nasıl yapmaktadır?
- Okulun/kurumun uzun vadeli planlamasında paydaş beklentileri/ihtiyaçları nasıl dikkate alınmaktadır?
- Okulun/kurumun uzun vadeli plânlaması yapılırken; mevcut kurumsal performansın, araştırma ve inceleme faaliyetlerinin, Bakanlık plânlamalarının, yakın çevrenin ekonomik ve demografik göstergelerinin, eğitimde, bilimde yaşanan gelişmeler nasıl dikkate alınmaktadır?
- Vizyon, misyon ve hedefler birbirleriyle uyumlu belirlenmiş midir?
- İlke ve değerler nasıl belirlenmiş?
- Temel politika ve stratejiler nasıl belirlenmiş?
- Okul/kurum uzun vadeli plânlamasını ilgililere nasıl duyurulmakta, uygulama planlarına yansıtılmaktadır?
- Okulun/kurumun uzun vadeli plânlaması zamanla nasıl gözden geçirilip güncellenmektedir?

Okulun bu sorulara verdiği cevaplar değerlendirici tarafından 90 puan üzerinden takdir edilir.

c. İnsan Kaynakları Yönetimi (60 puan)

Bu kriter kapsamında okul ve kurumlardan çalışanlarını nasıl yönettikleri, ekip çalışmaları ile içerisinde çalışanların olduğu kurul ve komisyonların çalışma biçimleri, çalışanın yeterliklerinin artırılması için yapılanlar, takdir ve tanıma sistemi, performansların izlenmesi, çalışanın yönetime katılımı gibi çalışanla ilgili bir çok konuyu kapsar. Yönetim bu kriterle ilgili yaptıklarını raporlarken aşağıda sıralanan kriterlere cevap vermeye özen göstermelidir. Bu kriterler şunlardır:

- Çalışanların bilgi birikimi ve yetkinlikleri okul/kurum için nasıl kullanılmaktadır? Okul/kurum içi görevlendirmelerde yeterlilikler nasıl dikkate alınmaktadır?
- Çalışanların performansı uygun bir şekilde nasıl takdir edilmekte ve ödüllendirilmektedir?
- Etkin ekip çalışmalarının varlığı ve sürdürülebilirliği nasıl sağlanmaktadır?
- Çalışanların bilgi birikimi ve nitelikleri nasıl geliştirilmektedir?
- Çalışanlar yönetime nasıl katılmaktadır?
- Çalışanların iletişim gereksinimleri nasıl saptanmakta ve karşılanmaktadır?
- Okul/kurum içerisindeki görev dağılımı nasıl yapılmakta, okuldaki kurul ve komisyonlar nasıl oluşturulmakta, çalışanların ve kurulların görev, yetki ve sorumlulukları nasıl belirlenmektedir?
- Çalışandan gelen yenilikçi ve yaratıcı fikirler nasıl değerlendirilmektedir?
- Sosyal, kültürel ve sportif faaliyetler nasıl desteklenmektedir?
- Çalışanların ücret ve ücret dışı olanaklardan adil bir şekilde yararlanması nasıl sağlanmaktadır?

Okul, ödül başvuru raporunda bütün bu sorulara makul ve mantıklı cevaplar verdiğinde, okula 0.60 puan aralığında uygun bir puan takdir edilir.

d. Maddi Kaynakların ve Bilgi Birikiminin Yönetimi (40 puan)

Maddi Kaynakların ve Bilgi Birikiminin Yönetimi kriteri ile okulun/kurumun finans yönetim biçimi değerlendirilmektedir. Okulun finansal kaynakları; genel bütçeden aktarılan kaynaklar, genel bütçe dışından sağlanan tüm bağış, ücret, kantin, kooperatif vb. den elde edilen kaynaklardır. Ayrıca maddi ve maddi olmayan kaynakların yönetiliş biçimi de bu kriterde açıklanmalıdır. Maddi aktiflere; binalar, demirbaş eşyalar, donanım, kullanılan malzemeler vb. örnekler verilebilir. Bunun yanında maddi olmayan aktiflere ise; projeler, patent özelliği taşıyan ürünler, buluşlar vb. örnek olarak verilebilir. Bu kriter kapsamında raporlama yapılırken aşağıda sıralanan kriterlere cevap verilmelidir. Bu kriterler şunlardır:

- Okulun/kurumun kaynakları, belirlenen politika ve stratejii destekleyecek şekilde nasıl kullanılmaktadır?
- Bina, donanım ve malzemeleri amacına uygun nasıl kullanılmaktadır?
- Her türlü malzemenin bakım, onarım ve temizliği nasıl sağlanmaktadır?
- Teknolojik gelişmeler nasıl takip edilmekte ve okul/kuruma nasıl taşınmaktadır?
- Teknoloji ve bilgi birikiminden azami ölçüde nasıl yararlanılmaktadır?
- Okul/kurum bütçesi nasıl yapılmaktadır?
- Okul/kurum içinde ve dışındaki kullanıcılar, okulun kurumun sunduğu uygun bilgiye ulaşması nasıl sağlanmaktadır?

Maddi kaynakların ve bilgi birikiminin okul/kurum için kullanılmasına ilişkin yukarıdaki sorular uygun şekilde karşılık bulursa 0.40 aralığında uygun bir puan verilmektedir.

e. Süreç Yönetimi (120 puan)

Süreçler kriteri ile süreç yönetimi anlayışı sorgulanmaktadır. Süreç; bir takım girdileri alıp kullanıcıya katma değer yaratacak şekilde çıktı elde edilen iş ve işlemler bütünüdür. Kısaca, sonuçta bir çıktısı olan işlemler bütünü olarak da tanımlanabilir.

Bir okulda süreçler yönetsel ve işlevsel olmak üzere iki başlıkta ele alınabilir;

i. Yönetmel Süreçler:

- Karar verme
- Planlama
- Organize Etme
- İletişimi sağlama
- Etkileme
- Koordinasyonu sağlama
- Değerlendirme

ii. İşlevsel Süreçler:

(a) Öğrenci İşleri

Öğrencilerin kayıt.kabul
 Öğrenci devamının izlenmesi
 Nakil ve geçiş işleri
 Kayıt silme
 Sağlık önlemleri
 Güvenlik önlemleri
 Kimlik verilmesi

(b) Personel İşleri

Atama, nakil, görevlendirme
 Stajyerlik.adaylık işlemleri
 Personel özlük hakları
 Sicil ve disiplin işleri
 Sağlık.güvenlik.askerlik işlemleri
 Devam izleme
 Denetleme ve değerlendirme vd.

Burs sağlanması
 Sınavlarla ilgili işlemler
 Sınıf geçme işlemleri
 Mezuniyet ve diploma işlemleri
 Aday, çırak ve çırak öğrencilerin sağlık sigorta prim işlemleri vd.

(c) Öğretim işleri

(d) Eğitim işleri

Yıllık, ünite ve günlük planlar Rehberlik hizmetleri
 Sınıf öğretmenler toplantısı Öğrenci ödül ve disiplin işleri
 Zümre öğretmenler toplantısı Öğretmenler kurulu toplantısı
 Zümre başkanları toplantısı Eğitici kol çalışmaları
 Şube öğretmenler toplantısı Okul aile birliği, koruma dernekleri
 Bölüm başkan/şefleri toplantısı Okul.çevre ilişkilerivd.
 Ders araç.gerecinin sağlanması
 Kütüphane, laboratuvar, atölye işleri
 Öğretim süreci vd.

(e) İşletmecilik

Bina, tesis, donatım, bakım ve onarım işleri
 Sivil savunma, yangından korunma ve güvenlik işleri
 Yazı işleri
 Hesap işleri
 Ayniyat işleri
 Kooperatif ve kantin işleri
 Döner sermaye işleri vd.

Yukarda yapılan sınıflama örnek olarak verilmiştir. Süreç yönetiminde önemli olan süreçlerin tanımlanması (sürecin adı, girdileri, işlemleri ve çıktısı

belirlenmelidir.), süreçler arası ilişkilerin belirlenmesi, süreç standartlarının belirlenmesi, süreç sorumlularının belirlenmesi, süreçlerin önem derecesine göre sınıflanması vb. konulardır. Getirilen standartlar paydaş ihtiyaçlarına ve amacın gerçekleşmesine göre belirlenmeli ve zamanla standartlar iyileştirilmelidir. Bunun yapılabilmesi içinde düzenli bir şekilde süreç performansının ölçülmesi gerekir.

Bu bölümde raporlama yapılırken yukarıda yapılan açıklamaların yanında aşağıda sıralanan kriterlere de cevap olacak açıklamalar yapılmalıdır. Bu kriterler şunlardır:

- Okul/kurum süreçlerinin analiz edilerek tanımlanması
- Okul/kurum kritik süreçlerinin belirlenmesi
- Okul/kurum süreçlerinin standardının belirlenmesi
- Okul/kurum süreçlerinin performansının ölçülmesi
- Okul/kurum süreçlerinin gözden geçirilerek paydaş beklentilerini karşılayacak şekilde iyileştirilmesi
- Süreçlerde üretilen ürün veya hizmetten yararlananların memnuniyetinin ölçülmesi

Süreçlerle ilgili bu kriterler okulda karşılık bulunduğunda, okula 0.120 aralığında bir puan takdir edilmektedir.

Kaliteli okul iddiasında bulunan bir okul, girdi ve süreçlerle ilgili kriterlerde tam performans göstermesi halinde 1000 puan üzerinden 400 puanı alır. Eğer sonuçlarla ilgili kriterlerde de aynı performansı göstermesi durumunda 600 puanı da sonuçlardan alır. Böylece Milli Eğitim Bakanlığının Kaliteli Okullara vermiş olduğu “ Kalite Beratı “nı almış olur.

2. Sonuç Kriterleri

Sonuç kriterleri okul veya kurumun performansı hakkında rakamlarla bilgi verilen bölümdür. Bu bölümde artık ne yapıldığı ve nasıl yapıldığından çok nelerin elde edildiği sorgulanır. Girdi ve süreçler kriterlerinde yapılan çalışmaların sonuçları bu bölümde gözlenir.

Sonuç kriterleri değerlendirilirken “ne elde edildi ?” sorusuna cevap aranır. Hangi alanlarda sonuç istendiği yine puanlama matrisinin sağ bölümünde belirtilmektedir. Sonuçların niteliği ise sol bölümde yer alan esaslar çerçevesinde değerlendirilir.

Bu çerçevede her şeyden önce okul/kurumların sayısal sonuç göstermeleri gerekir. Sayısal olmayan sonuçlar değerlendirilmez. Sonuçların yüksek olması veya yıldan yıla artması puan getirecek diğer bir husustur. Sonuçların mümkün olduğu ölçüde il, Türkiye ve en iyi ile karşılaştırmalı olarak verilmesi istenen başka bir şeydir. Eğer karşılaştırmalarda okul/kurum karşılaştırılan alanlarda daha iyi ise puanı artacaktır.

Bir diğer önemli husus sonuçların okul/kuruma ait olması gerekir. Bunu ispatı ise yapılan iyileştirmelerdir. Bir alanda hiçbir iyileştirme yapılmadığı halde sonuçların artması söz konusu olmayacaktır. Olsa bile bu sonucun okula kuruma ait olmadığı düşünülmelidir. Bu sebeple okul ve kurumlar raporun ilgili bölümlerinde artan sonuçları hangi iyileşmeleri yaparak sağladıklarını anlatmalıdırlar. Değerlendiriciler bu tür kanıtlara ulaşamazlarsa sonuçlar mükemmel bile olsa dikkate almamaları gerekir.

Bu bölümde algı verilerine ilişkin de sonuçlara yer verilmesi ve sonuçların rakamlarla ifade edilmesi gerekir. Sonuca ilişkin bilgiler, mümkün olduğu ölçüde grafiklerle desteklenmelidir.

Sonuçların önceki yıllarla, diğer okullarla, ülkenin bu alanda en iyi sonuç almış okul ve kurumlarıyla karşılaştırılması beklenir. Bu karşılaştırmalar için il içerisinde imkanlar ölçüsünde karşılaştırma okulları belirlenmeli, Türkiye'nin en iyileri için Milli Eğitim Bakanlığı WEB sayfasında veri tabanı oluşturulmuştur.

Sonuçlarla ilgili olarak algı verileri arasında yer alan memnuniyetlerdeki artışlar, makul bir biçimde izah edilebilmelidir. Aksi takdirde ya sonuçların geçerli ve güvenilir olmadığına ya da okulun/kurumun gayreti ile ortaya çıkmadığına hükmedilir.

“Bir okul kurum değerlendirilirken kesinlikle kriter ve göstergelerde yer almayan bir alanda sorgulanamaz veya böyle bir durum için puanı kırılmaz yada artırılmaz. Değerlendiriciler kriter ve standartların dışında kendi paradigmalarına göre değerlendirme yaparlarsa değerlendirme subjektif bir hal alır.”

Sonuçların değerlendirildiği sonuç matrisine göre her bir kriter için sayısal sonuçların olup olmadığına bakılır öncelikle. Sonuçların eğilim göstermesi yani 2 veya 3 yıllık yükselen trendlerin olması beklenir. Belirlenen hedeflerin ne derece gerçekleştirildiği (hedeflere ulaşma durumu) açık bir şekilde görülmelidir. Yine sonuçların ildeki veya ülke genelindeki en iyi sonuçlarla karşılaştırılmasının yapılması okula artı puan kazandıran bir göstergedir. Elde edilen sonuçların okulun kendi gayretleri sonucu olması ve okulun bütün alanlarına yayılmış olması bir diğer önemli göstergedir.

Çalışanların Okuldan memnuniyetlerinin ölçülmesi ile ilgili ölçülecek alan ve göstergelerin puanlanmasına ilişkin olarak değerlendirme matrisini (**Tablo 70**) incelediğimizde bize şu sonuçları vermektedir.

Kriterin alt göstergeleri ile ilgili sonuç yok veya çok az veya sonuçlar okula ait değilse 0-14 arasında bir puan verilir. Kriter alt göstergeleri ile ilgili bazı alanlarda 1 yıllık sonuç var ise 15-29 arası bir puan takdir edilir. Kriter alt göstergelerinin çoğunluğu ile ilgili en az 2 yıllık olumlu sonuç var ve hedefleri karşılıyor ise 30-44 arası bir puan verilir. Kriter alt göstergelerinin çoğunluğu ile ilgili 3 yıllık olumlu sonuç var ve hedefleri karşılıyor, karşılaştırmalarda göstergelerin en az yarısında iyi durumda ise 45-59 arasında bir puanla takdir edilir. Okulun, kriter alt göstergelerinin tamamı ile ilgili 3 yıllık olumlu sonuç ve olumlu eğilim var, hedefleri karşılıyor, karşılaştırmalarda göstergelerin çoğunluğunda iyi durumda ise 60-75 puan aralığında bir puan verilir.

Tabii ki okulun sonuçları değerlendirilirken puan durumu düşük olduğunda iyileştirmeye açık alanların belirtilmesi, yüksek puan takdir edildiğinde de okulun kuvvetli yönlerinin açık açık yazılması gerekmektedir. Bu durum okul için önemli bir geri bildirim raporu niteliğindedir. Çünkü objektif bir dış göz okulda nelerin yanlış olduğunu, hangi işlerin amacına uygun yapılmadığını ortaya koyarken bunların iyileştirilmesine, iyi giden faaliyetlerin de görülerek bu konuda gayret gösterenlerin takdir edilmesine imkan sağlayan bir süreci de başlatmış olmaktadır.

Sayısal Sonuç, <ul style="list-style-type: none"> • Sonuçların Eğilim Göstermesi, • Hedeflere Ulaşma, • İl Ortalaması, Türkiye Ortalaması ve En İyi İle Karşılaştırmalar Sonuçların Okul/Kuruma Ait Olması, Kapsam		Ölçülecek alanlar ve kriterler bu bölümde yer almaktadır. Çalışanların memnuniyetini ölçmek için dikkate alınması gereken alanlar <ul style="list-style-type: none"> • Kariyer geliştirme • İletişim • Kararlara katılım • Yönetimden memnuniyet • Fırsat eşitliği • Takdir, tanıma sistemi vb. • 			
1 (0.14)	2 (15.29)	3 30.44)	4 (45.59)	5 (60.75)	Puan
Kriterin alt göstergeleri ile ilgili sonuç yok veya çok az veya sonuçlar okula/kuruma ait değil	Kriter alt göstergeleri ile ilgili bazı alanlarda 1 yıllık sonuç	Kriter alt göstergelerinin çoğunluğu ile ilgili en az 2 yıllık olumlu sonuç var ve hedefleri karşılıyor (Not: sonuçların eğilimi sıçramalı veya çok yüksek ise üst puan, değilse alt sınırdan puan verilir.)	Kriter alt göstergelerinin çoğunluğu ile ilgili 3 yıllık olumlu sonuç var hedefleri karşılıyor, karşılaştırmalarda göstergelerin en az yarısında iyi durumda (Not: sonuçların eğilimi sıçramalı veya çok yüksek ise üst puan, değilse alt sınırdan puan verilir.)	Kriter alt göstergelerinin tamamı ile ilgili 3 yıllık olumlu sonuç var hedefleri karşılıyor karşılaştırmalarda göstergelerin çoğunluğunda iyi durumda (Not: sonuçların eğilimi sıçramalı veya çok yüksek ise üst puan, değilse alt sınırdan puan verilir.)	
İyileştirmeye Açık Alanları			Kuvvetli Yönler		

Tablo 70. Sonuç Kriterlerini Değerlendirme Matrisi

a. Çalışan Memnuniyeti Algılama Sonuçları (75 Puan)

Bu bölüme ilişkin açıklamalar genel açıklamalara uyularak yapılması ve aşağıda sıralanan alanlara ilişkin çalışanların algılamalarının ne olduğunu yansıtması gerekmektedir. Bu alanlar:

- Kariyer geliştirme,

- İletişim,
- Yetkelendirme (çalışanın görevi ile ilgili güçlü kılınması),
- Fırsat eşitliği,
- Kararlara katılım,
- Yönetimden memnuniyet,
- Takdir, tanıma sistemi,
- Performans değerlendirme sistemi,
- Okulun vizyon, misyon ve değerlerine ilişkin algılamalar,
- Destek,
- Okulda bulunan araç, gereç,
- Okul ortamı,
- Öğretmene okul tarafından sağlanması gereken hizmetler,
- Genel memnuniyet

Burada her bir alanla ilgili çalışanların algılarının geçerli ve güvenilir araçlarla ölçülüp memnuniyet durumunun rapora yansıtılması gerekir.

b. Çalışan Memnuniyeti Diğer Sonuçlar (75 puan)

Diğer sonuçlar, doğrudan çalışan algısına dayanmayan ancak çalışanın okuldan/kurumdan memnuniyet derecesi hakkında bilgi veren sonuçlardır. Bir okul için çalışan memnuniyetine ilişkin diğer sonuçlar asgari şu alanları kapsamalıdır:

- Çalışanların iyileştirme ekiplerine (gönüllü) katılım oranları,
- Çalışanların öneri sistemlerine katılım oranları,
- Çalışanlarca iletilen şikayet sayıları ve şikayetlerin dikkate alınma durumu,
- Eğitim ve gelişim düzeyleri (örn.: lisans tamamlayan, yüksek lisans ve doktora yapanlar),
- Yıllık kişi başına alınan hizmetiçi eğitim saati (Okul/kurum içi ve okul/kurum dışı),

- Memnuniyet anketlerine katılım oranları,
- Devamsızlık ve rapor durumu,
- İş kazaları,
- Okulda görev yapan öğretmenlerin, bu okuldaki ortalama görev süresi,
- Çalışana sağlanan ücret dışı hizmetler (Kreş, servis, gezi, ve diğer her türlü sosyal, kültürel ve sportif etkinlikler),
- İdari denetim veya teftişlerde okulun çalışanlarına sağladığı hizmetleri doğrulayan, öven veya eleştiren raporlar,

c. Hizmet Götürülen Kesim Olarak Öğrenci Memnuniyeti Algı Sonuçları (63 Puan)

Bu kriterde, öğrencilerin okul hakkındaki genel kanaatleri, memnuniyetleri, öğretmenlerine ilişkin algılamaları, sınıf ve derslikler ile okulun diğer bölümlerini ne kadar yeterli gördükleri kısacası okulda verilen her türlü hizmet ile eğitim öğretimi, öğrencilerin nasıl gördükleri raporlara yansıtılmalıdır. Bir okul için öğrencinin memnuniyetine ilişkin göstergeler şu alanları kapsamalıdır:

- Ulaşım,
- İletişim,
- Dilek, öneri ve şikayetlerin dikkate alınması,
- Güvenilirlik,
- Güvenlik,
- Kararlara katılım,
- Öğrenci işleri,
- Ders programları,
- Öğrenme/öğretme yöntemleri,
- Sınıf ortamı,
- Ders araç gereçleri,
- Ders arası,
- Okulun fiziki ortamı,

- Kantin, yemekhane, yatakhaneler (varsa),
- Sosyal, kültürel, bilimsel ve sportif faaliyetler,
- Belirli gün ve haftaların kutlamaları,
- Değerlendirme, ödül, takdir, teşekkür,
- Olumlu davranış kazanma

d. Hizmet Götürülen Kesim Olarak Veli Memnuniyeti Algı Sonuçları (62 Puan)

Bu bölümde de tıpkı öğrenci memnuniyetinde olduğu gibi velilerin okula ilişkin algılamaları ve okuldan memnuniyetleri rapora yansıtılır. Veli memnuniyetine ilişkin göstergeler şu alanları kapsamalıdır:

- Ulaşım,
- İletişim,
- Dilek, öneri ve şikayetlerin dikkate alınması,
- Güvenilirlik,
- Güvenlik,
- Kararlara katılım,
- Öğrenci işleri,
- Ders programları,
- Öğrenme/öğretme yöntemleri,
- Sınıf ortamı,
- Ders araç gereçleri,
- Ders arası,
- Okulun fiziki ortamı,
- Kantin, yemekhane, yatakhaneler (varsa),
- Sosyal, kültürel ve sportif faaliyetler,
- Değerlendirme, ödül, takdir, teşekkür,
- Olumlu davranış kazanma.

e. Hizmetten Yararlananlarla İlgili (Veli ve Öğrenci Memnuniyeti) Diğer Sonuçlar (125 Puan)

Bu bölümde öğrenci ve velilerin algılarına dayanmayan ancak okuldan memnuniyetlerini gösteren diğer göstergelere ilişkin sonuçlara yer verilir. Bunlar:

- Öğrenci devamsızlık oranları,
- Devamsızlıktan sınıf tekrarına kalan öğrenci sayıları,
- Başarısızlıktan sınıf tekrarına kalan öğrenci sayıları,
- Sorumlu geçen veya ek sınavla geçen öğrenci sayıları,
- Okuldan ayrılan veya uzaklaştırılan öğrenci sayıları,
- Sınıfını doğrudan geçen öğrenci sayıları,
- Sağlık kuruluşlarına sevk alan öğrenci sayıları,
- Rapor alan öğrenci sayıları,
- Bir üst öğrenim kurumuna yerleştirilen öğrenci sayıları,
- Mezuniyet sonrası işe yerleştirilen öğrenci sayıları (meslekî eğitim kurumları için)
- Öğrenci ve veliden gelen öneri/dilek sayıları
- Öğrenci ve veliden gelen şikayet sayıları,
- Öğrenci ve velilerin iyileştirme çalışmalarına (gönüllü) katılım sayıları,
- Okulda kaza geçiren öğrenci sayıları,
- Öğrenci ve velilere yönelik düzenlenen sosyal, kültürel ve sportif faaliyet sayıları ve bu faaliyetlere katılım oranı
- Okul.aile işbirliğinin sağlandığı kurul ve komisyon çalışmalarına katılım oranları
- Öğrenci ve velilerin memnuniyet anketlerine cevap verme oranları,
- Öğrencilere ve velilere sunulan hizmetler nedeniyle okula verilen ödül ve unvanlar
- Okulun başarısından dolayı yerel ve genel basında yer alma durumu,

- İdari denetim veya teftişlerde okulun öğrenci ve velilere sağladığı hizmetleri doğrulayan, öven veya eleştiren raporlar.

f. Finansal Sonuçlar (75 puan)

Bu bölümde okul/kurum bütçesinin yıllık performansına ilişkin sonuçlara yer verilir. Bütçede; gelir gider dengesi, gelir artışı, harcamaların politikalarla uyumu, verimlilik, tasarruf vb. durumlara ilişkin sonuçlar rapora yansıtılır. Proje hazırlayarak gerek yerel ve ulusal düzeyde gerekse uluslar arası (AB fonlarından vb.) düzeyde kaynak sağlayan bir çalışmanın içinde olmaları da bu kriterden yüksek bir puan almasını sağlayacaktır.

g. Temel Performans Sonuçlar (125 puan)

Bu bölümde kurumsal performansa ilişkin sonuçlara yer verilir. Bir okul/kurumun temel performans göstergeleri aşağıda sıralanacak göstergelerle sınırlıdır gibi bir anlam çıkarılmamalıdır. Tüm sonuçlar okulun/kurumun performansı ile ilgilidir. Aslında bu bölüme daha önceden verilmemiş temel performansla ilgili diğer sonuçlar yansıtılmaktadır. Bu göstergeler;

- Okulun sınıf ve her bir ders için başarı düzeyleri,
- Çeşitli yarışmalarda alınan sonuçlar, okulda üretilen projeler, yayınlar vb.
- Yeni süreç tasarımı,
- Bina, donanım ve malzemelerin kullanımındaki etkililik ve verimlilik,
- Öğrenci/öğretmen oranı,
- Kütüphane, bilgi işlem ve bilgi teknolojilerinden yararlanma,
- Üniversiteler, eğitim ile ilgili kuruluşlarla yapılan işbirlikleri,
- Okulun diğer okullarla ve çevre ile olan ilişkileri, paylaşımı,
- Çevreye duyarlılık ve doğal ortamın korunması, doğal kaynakların korunmasına ilişkin sonuçlar vb. olabilir.
-

B- MESLEKİ EĞİTİM KURUMLARINDA TKY UYGULAMALARINI DEĞERLENDİRME KRİTERLERİ

Mesleki eğitim kurumlarının TKY uygulamalarını değerlendirmede değerlendirme mantığı ve puanlama matrisi aynıdır. Girdi ve sonuç kriterleri de büyük oranda aynıdır. Ancak, gerek girdi kriterleri, gerekse sonuç kriterleri aynı kriter ve göstergelerden oluşmakta ise de mesleki eğitim kurumlarının özelliğinden kaynaklanan bazı ilave kriter ve göstergeler bulunmaktadır. Mesleki eğitimde bu farklı kriter ve göstergeler, girdi kriterlerinde Okulun/Kurumun Planı ana kriterinde;

- ☉ Okulun/kurumun uzun vadeli plânlaması yapılırken; mevcut kurumsal performansın, araştırma ve inceleme faaliyetlerinin, Bakanlık plânlamalarının, işgücü piyasasının durumunun, yakın çevrenin ekonomik ve demografik göstergelerinin, eğitimde, bilimde yaşanan gelişmelerin dikkate alınması,
- ☉ İl ve Bakanlık düzeyindeki Meslekî Eğitim Kurullarının izlenmesi İşgücü piyasasının durumu, işletmelerin beklenti ve ihtiyaçları, pazarın durumu, yeni gelişen meslekler vb. hususların dikkate alınarak eğitim programlarının/planlarının hazırlanması/güncellenmesi
- ☉ İşgücü durumu, işletmelerin beklenti ve ihtiyaçları, pazarın durumu, yeni gelişen meslekler vb. hususların dikkate alınarak eğitim ortamının, araç-gereç ve donanımın hazırlanması/güncellenmesi
- ☉ Mezunların istihdamı ve izlenmesi” olarak ilave kriter belirlenmiştir.

İnsan Kaynakları Yönetimi ana kriterinde ilave olarak;

- ☉ Ulusal ve uluslar arası eğitim olanaklarının değerlendirilerek çalışanların meslekî bilgilerinin güncellenmesi
- ☉ Çalışanlar ile iş piyasasının ilişkilerinin geliştirilmesi, öğretmenlerin işbaşı eğitimlerinin sağlanması
- ☉ Usta Öğretici vb. öğretmen dışındaki eğitimci ihtiyacının belirlenmesi, karşılanması; bu tür personelin izlenmesi ve değerlendirilmesi” alt kriterleri yer almaktadır.

Maddi Kaynakların ve Bilgi Birikiminin Yönetimi ana kriterinin ilavesi ise

- ☺ Atölyelerin amacına uygun, etkin ve verimli kullanılması,
- ☺ Temrinlik malzemenin sağlanması, etkin ve verimli kullanılması

Sonuç Kriterlerinde ise İşletme Memnuniyeti ile ilgili bir kriter ilave edilmiştir. Bu kriterle ilgili aşağıdaki alt kriterler ilave edilmiştir.

- ☺ İşletmede çalışan/staj gören/ mezun öğrencilerin işe ilişkin tavır tutum ve davranışları
- ☺ İşletmede çalışan/staj gören/ mezun öğrencilerin ekip çalışmalarına yatkınlığı
- ☺ İşletmede çalışan/staj gören/ mezun öğrencilerin bilgi ve iletişim teknolojilerine yatkınlığı,
- ☺ İşletmede çalışan/staj gören/ mezun öğrencilerin bilgi ve beceri düzeylerini konusundaki sonuçlar sorgulanmaktadır.

Hizmetten Yararlananların Memnuniyeti ile İlgili Diğer Göstergeler de ise;

- ☺ Mezuniyet sonrası işe yerleştirilen öğrenci sayıları,
- ☺ İşletmelerde pratik eğitim yaptırılan öğrenci sayısı
- ☺ İşletmelerle ortak yürütülen proje/faaliyet sayıları

İlköğretim ve genel ortaöğretimde kullanılan kriter ve göstergelere yukarıda belirtilen ilave alt kriter ve göstergelere yer verilmiştir.

C. TKY UYGULAMALARINI YERİNDE İNCELEME VE ÖDÜLENDİRME SÜRECİ

Yukarıda belirtildiği şekilde okullar, Türkiye genelinde yetiştirilen 205 taşra ve 40 merkez teşkilatından değerlendirici vasıtasıyla Mükemmellik Modeline göre değerlendirmeye tabi tutulmaktadır. Bu değerlendirme “Model çerçevesinde “Masa Başı Değerlendirme” olarak bilinir ve uygulanır. Model çerçevesinde “Eğitimde Kalite Ödülü”ne başvuran okullar, “Masa Başı” değerlendirme sonucu girdi ve sonuç kriterlerinden belirli bir puan alarak ilk

on'a kalanlar Bakanlık değerlendiricileri tarafından "Saha Ziyareti" programına alınır.

Değerlendirmenin ikinci aşaması olarak "Saha Ziyareti" adı verilen ve masa başı değerlendirme ile pratiğin örtüşüp örtüşmediğinin sorgulandığı, yerinde gözlem ve incelemenin yapılarak puan değerlerinin yeniden gözden geçirildiği, takdir edildiği bu süreçte, değerlendiriciler okul toplumu ile görüşmeler yapmaktadır. Yine saha ziyaretinde okuldaki eğitim ortamı, iklimi teneffüs edilmektedir. Özellikle öğrenci, öğretmen, velilerle ve okuldaki meslek örgütü temsilcileriyle görüşmelere özel önem verilmektedir.

Saha ziyaretleri "Eğitimde Kalite Ödülü Saha Ziyareti Kılavuzu"nda belirtilen hususlar esas alınarak yapılır. Kılavuzda ; saha ziyaretinin önemi, nasıl yapılacağı, ziyaretin etik ilkeleri, saha ziyareti yapacak ekip üyelerinin ve ekip başkanının görev ve sorumlulukları, kullanılacak formlar, değerlendirmeye esas kriter ve göstergelerle bunların puan değerleri ve puanlama matrislerine yer verilmiştir

1-Yerinde İncelemenin Amacı

Saha ziyareti, adım adım izlenen Eğitimde Kalite Ödülü değerlendirme sürecinin önemli bir kilometre taşıdır. Bakanlık değerlendiricilerinin puanlaması sonucu ilk on'a giren okul/kurumların açıklanması ile saha ziyareti planlaması yapılır. Saha ziyaretinden amaç:

a-Saha ziyaretinde okul/kurumun başvuru raporuna yansıttığı çalışmalarını yerinde görmek,

b-"Masa Başı Değerlendirme"de açıklık getirilmesi beklenen konuları "Saha Ziyareti"nde görüşme, bilgi ve belgeleri inceleyerek varsa tereddütleri gidermek,

c-Okul yönetimi ve okul paydaşları ile yüz yüze görüşerek Toplam Kalite Yönetimi açısından paylaşılmasında fayda görülen hususları dile getirmektir.

2- Yerinde İncelemenin Planlanması

a-Öncelikle saha ziyareti yapılacak okul/kurumların bulunduğu iller birbirlerine yakınlık durumlarına göre gruplanır.

b-Grup illere saha ziyareti yapacak ekip üyeleri, Eğitimde Kalite Hareketi Yürütme Kurulunca belirlenir.

c-Grup illerde bulunan okul/kurum raporları ve Bakanlık değerlendirme sonuçları, o illere gidecek saha ziyareti ekibi tarafından incelenir. Eğitimde Kalite Ödülü Saha Ziyareti Kılavuzu'nda yer alan "Saha Ziyareti Öncesi Hazırlık Bilgi Formları " doldurulur.

d-Her grubun ekip lideri belirlenir ve doldurulan görev formlarına göre görev dağılımı yapılır.

e-Saha ziyareti yapılacak okul/kuruma Eğitimde Kalite Hareketi Yürütme Kurulu Sekreteryası tarafından ziyaret programı bildirilir.

f-Belirlenen ziyaret programı çerçevesinde okul/kurumlara ziyaretler yapılır.

g-Saha ziyareti yapılan okul/kurumda saha ziyareti ekibinin rahat çalışacağı bir yer tahsisi okul/kurum yönetimince sağlanır.

3- Yerinde İnceleme Raporlarının Belirleyiciliği

Saha ziyaretini yapan değerlendirici ekip daha önceden okul/kurum raporunu değerlendirerek tereddüt ettiği konularda aldığı notları okulda arar. Tatminkar kanıtlara, bulgulara rastlarsa değerlendirmesini ekip üyeleri ile aynı gün yapılan ekip üyeleri ile paylaşır. Bütün üyeler saha ziyareti yaptıkları okulla ilgili bu değerlendirmenin ardından ekip raporlarını hazırlarlar.

a-Saha ziyareti sırasında Eğitimde Kalite Ödülü Saha Ziyareti Kılavuzu'nda yer alan "Saha Ziyareti İnceleme ve Değerlendirme Formları",

“Saha Ziyareti Okul/Kurum Raporu Puanlama Matrisleri”, ve “Saha Ziyareti Geri Bildirim Formu” doldurulur, ekip üyelerince imzalanarak ekip liderine teslim edilir.

b- Ziyaret dönüşü, saha ziyareti yapılan okul/kurumlara ait formlar ve matrisler ile varsa ziyaretle ilgili görüş ve önerilerin yer aldığı rapor Eğitimde Kalite Hareketi Yürütme Kurulu Sekretaryası'na teslim edilir. Saha ziyaretinde verilen puanlar ekip tarafından bilinir, ancak hiçbir zaman açıklanmaz. Puanları açıklama veya açıklamama yetkisi Eğitimde Kalite Hareketi Yürütme Kurulu sekretaryasına aittir.

Saha ziyaretinde doldurulan formlar sonucu belirlemede önemli bir araçtır. Saha ziyaretinde mümkün olduğu kadar bir –iki değerlendiricinin bütün okul ziyaretlerinde bulunmasına özen gösterilir. Çünkü okul/kurumların birbirleriyle karşılaştırılması bakımından bu önemli bir husustur.

4-Ödüllendirme Süreci

Saha ziyaretleri bittikten sonra ekip başkanları öncelikle bir araya gelerek genel bir değerlendirme yaparlar. Bu değerlendirmenin ardından Eğitimde Kalite Hareketi Yürütme Kurulu Üyeleriyle paylaşılması gereken konular tespit edilir. Daha sonra bu yürütme kurulu üyeleri ile birlikte toplanılarak gerekli konular paylaşılır, dereceye giren okul/kurumlar belirtilir ve bunların sıralama yapılmaksızın Ödül Törenine çağırılması kararı alınır. Aynı zamanda yine bu toplantıda Ödül Törenine ilişkin program taslağı görüşülür.

Ödül töreni sadece ödüllerin dağıtıldığı bir tören değildir. Orada yine başarılı olan okul/kurumların buraya geliş başarı öyküleri katılımcılarla paylaşılır. Ayrıca konunun uzmanlarının katılımı ile TKY uygulamalarında ve geleceğe ilişkin yapılması gereken konularda önemli mesajları gündeme

taşıyacak paneller ve sunumlara yer verilir. Programın sonunda Sn.Bakanın huzurları ile kalite ödülü alan okul/kurumlar açıklanarak ödülleri okul yöneticilerine takdim edilir.

II. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİ UYGULAYAN OKULLAR ÜZERİNE BİR ALAN ARAŞTIRMASI

Bir tez çalışması için alan araştırması önemlidir. Çünkü alan araştırması sonucunda tezin amacına hizmet edecek sonuçların çıkması, çalışmanın tutarlılığını ortaya koyar. Alan araştırmasının deneklerinin tezin varsayımlarını ve tezin amacını doğrular nitelikte olması tezin tutarlılığını ve önemini anlaşılmasını sağlayacaktır.

A. ALAN ARAŞTIRMASININ METODOLOJİSİ

Alan araştırmasının metodolojisi araştırmanın sağlıklı yapıp yapılmadığı konusunda bir fikir vermektedir. Bu sebeple alan araştırmasının amacı, önemi, alan araştırmasının evreni, örnekleme, yöntemi, anketin hazırlanması, verilerin toplanması, araştırmanın bulguları, değerlendirilmesi ve yorumlanması bu anlamda tez çalışmasının çok önemli bir bölümünü oluşturmaktadır.

1. Alan Araştırmasının Amacı ve Önemi

Alan araştırması bir uygulamanın ilgililere yöneltilen sorularla doğru işin yapıp yapılmadığı, doğru bir ölçüm aracının seçilip seçilmediği test edilmiş olacaktır. Bu nedenle alan araştırmasının amacının ve önemini bu bağlamda ortaya konması gerekir.

a. Alan Araştırmasının Amacı

Milli Eğitim Bakanlığına bağlı bir çok okul ve kurumda Toplam Kalite Yönetimi Uygulama Projesinin uygulama sonuçlarını, mükemmellik modeli esas alınarak geliştirilen ve “Eğitimde Kalite Ödülü El Kitabı”nda belirtilen kriterlere göre değerlendirerek, sonuçları görmek ve modelin, okul.kurum yönetiminin eğitsel ve yönetsel tüm alanlarını ölçme kabiliyetini test etmektir. Uygulama sonuçlarının beklentilere cevap verir olması halinde, Türk Kamu Yönetiminde eksikliği görülen kamu yönetimi felsefesini Toplam Kalite Yönetimi anlayışı ile doldurmak, bunun uygulama basamaklarını ortaya koymak ve bütün kamu kurumlarında kurumsal performansın ölçümüne yönelik bir “Kurumsal Performans Değerlendirme Modeli” geliştirmektir.

b. Alan Araştırmasının Önemi

Bugün kamu kurum ve kuruluşlarının sundukları hizmetlerde gözlenen belli başlı karakteristikler, MEB ‘de de görülmektedir. Bunlar;

- .Yavaş işleyen bir kurumsal yapı,
 - .Kalitesiz bir hizmet,
 - .Girdilerle mukayese edildiğinde oldukça pahalı olan bir hizmet,
 - .Ve oldukça zor ulaşılan bir hizmet
- olarak ifade edilebilir.

Bütün bunlar insan kaynağı israfının, zaman israfının, kaynak israfının en çarpıcı göstergeleridir. 18 milyon öğrenciye hizmet veren MEB’de zaman açısından düşünüldüğünde bir günün israfı, 18 milyon günün israfı anlamına geleceği bir gerçektir.

Bugün eğitim sistemimizin yapısal ve işlevsel problemleri devam etmektedir. Bu durumun doğal sonucu;

Eğitim sistemimiz toplumsal beklentilere arzu edilen düzeyde karşılık verememektedir.

Eğitim sistemimiz her geçen gün topluma mutsuz ve umutsuz insanlar yetiştirmeye devam etmektedir.

Eğitim istihdam ilişkisi kurulamamaktadır.

Bu sonuçlarla ilgili olarak, kamu, özel kurum ve kuruluşların yanında MEB'in payı hiç bir zaman yadsınamaz. Zira eğitim politikalarının ve eğitimin standartlarının belirlenmesinde MEB'in sorumluluğu asıdır.

Bu durumda öncelikle MEB'in "nerede hata yapıyoruz?" sorusuyla kendisini sorgulaması ve daha sonra da eğitim sistemimizin girdilerinin ve bütün süreçlerinin sorgulanması gerekmektedir.

Bu cümleden hareketle genel olarak kamu yönetiminin, özel olarak Milli Eğitim Bakanlığının ve Okulların mevcut yapısı, yönetim şekli ve personeli ile eğitim sistemimizin karşı karşıya bulunduğu problemlerinin üstesinden gelip gelemeyeceğinin tespiti büyük önem kazanmaktadır. Bunun için de MEB'in görevlerini, yapısını, işleyişini, imkanlarını ve personel durumunu genel olarak analiz etmek gerekmektedir.

Burada MEB'in mevcut yapısı içinde Okulların yapısı, işleyişi ile çalışanların ve okullardan hizmet alanların memnuniyet derecesini ortaya koymayı amaçlayan, aynı zamanda okulların yeni bir yönetim anlayışı ile çalıştırılmasının imkanı tartışılacaktır.

2. Alan Araştırmasının Evreni Ve rneklemi

Alan araştırmasının evreni; MEB'e bağlı bütün (ana okulları, ilköğretim okulları, genel ve meslek liseleri) okul ve kurumları (ğretmen evleri, EM,

MEM vb.) kapsamaktadır. Örneklem olarak da, Toplam Kalite Yönetimini uygulayarak, “Eğitimde Kalite Ödülü”ne başvuran okul ve kurumların bulunduğu 52 İl belirlenmiştir. (**Bkz.** EKLER LİSTESİ)

3. Alan Araştırmasının Yöntemi

Alan araştırmasında kullanılan yöntem araştırmanın sağlıklı olarak yapıp yapılmadığını gösteren önemli bir göstergedir. Bu sebeple alan araştırmasının varsayımlarının neler olduğu, sınırlılıkları, veri toplama aracının hazırlanması, geçerliliği ve güvenilirliği, bu konuda uzman görüşleri, verilerin elde edilmesi ve değerlendirilerek yorumlanması araştırmanın sağlıklı olup olmadığını ortaya koyar. Aşağıda bu konulara açıklık getirilmeye çalışılacaktır.

a. Alan Araştırmasının Varsayımları

Toplam Kalite Yönetimi, Milli Eğitim Bakanlığının okul yönetiminde kaynak (insan, zaman, para, araç-gereç vb.) kullanımının verimli ve etkili olarak gerçekleştirilmesini, öğrenci, veli, öğretmenden ve diğer okul paydaşlarının beklentilerine cevap verecek bir yönetim felsefesini içermektedir.

Okul yönetimini TKY uygulamaları açısından değerlendirmek üzere mükemmellik modeli esas alınarak geliştirilen “Değerlendirme Kriterleri” TKY uygulamalarını ölçme kabiliyetinde olan bir araçtır.

Alan araştırmasında anket formunu dolduracak denekler, TKY uygulamalarının fiilen içinde bulunmuş ve bu konuda gerekli ve yeterli bilgiye sahiptirler.

Alan araştırmasında anket formunu dolduracak denekler, TKY uygulamalarını, mükemmellik modeli esas alınarak geliştirilen “Eğitimde

Kalite Ödülü El Kitabı”nda belirtilen kriterlere göre değerlendirebilecek bilgi ve donanımına sahiptirler.

Alan araştırmasında anket formunu dolduracak deneklerin, Bakanlığın fiilen yürütmekte olduğu bir projeye destek olacağı düşüncesinden hareketle, sorulara verecekleri cevaplarla elde edilen bilgiler doğru kabul edilecektir.

b. Alan Araştırmasının Sınırlılıkları

Alan araştırması, 52 ildeki TKY anlayışını uygulayarak, başarılı sonuçlar elde etmiş ve kalite ödülüne başvurmuş okullar (ana okulu, ilköğretim okulu, genel ve meslek lisesi) ve kurumlarla (rehberlik merkezleri, öğretmen evleri gibi) sınırlıdır.

Alan araştırması (için geliştirilen anket) söz konusu 52 ilde ödül değerlendirme sürecinde görev alan Kalite Kurulu (Değerlendiriciler.TKY İl formatörleri) üyeleri ile ödül için başvuru yapan Okul.Kurum Müdürlerine uygulanan anketle sınırlıdır.

c. Anket Formunun Hazırlanması ve Test Edilmesi

Araştırmanın kavramsal çerçevesini oluşturmak ve gerekli bilgileri toplamak amacıyla konu ile ilgili mevzuat taranmıştır. Konunun uzmanları ile bu süreçte zaman zaman görüşmeler yapılmıştır. Verilerin toplanmasında temel teknik olarak anket seçilmiştir. Anket soruları, değerlendirmeye esas kriterler ve alt göstergelerinin okul/kurumun ilgili alanlarını ne derece ölçtüğü ve anketi cevaplayanların bu kriterlerin ölçme kabiliyetine katılma derecesini belirlemek üzere hazırlanmıştır.

Anket sorularını cevaplayanlardan, kriter ve alt göstergelere katılma derecelerini (hiç 1, az 2, katılıyorum 3, çok katılıyorum 4, tam katılıyorum 5) 5 seçenekte tercih etmeleri istenmiştir.

Ayrıca anketlerin hazırlanmasında başta danışman hocam ve uzman kişilerle görüşmeler yapılmış ve kaynakları inceleme gibi yardımcı teknikler de kullanılmıştır.

d. Verilerin Toplanması, Analizi ve Yorumu

Anketler, e-posta adresleri bulunan 52 ilin Kalite Kurulunda değerlendirici olarak görev yapan 142 TKY il formatöründen 65 'ne, Kalite Ödülüne başvurarak ilde birinci, ikinci ve üçüncü olan 156 okul /kurum müdürüne e-posta ile gönderilmiştir. 65 TKY il formatöründen 54 (% 83.1) formatörün anketi cevaplandığı, 11 (%16.9) formatörün anketi cevaplandırmadığı tespit edilmiştir.

142 formatörden rastgele seçilen 65 il formatörüne anket formu gönderilmiştir. Formatörlerin TKY felsefesi ve ölçüm aracı olan değerlendirme kriterleri konusundaki bilgi düzeyleri formatörlük düzeyinde olduğu için homojen bir gruptur. Yine bunlar arasından farklı illerden 54 formatörün anketi cevaplandırması değerlendirmeye ilişkin sonucu etkilemeyecektir.

156 okul/kurum müdürünün e-posta adresine gönderilen anketlerin, Okul/Kurum Müdürlerinden 12 kişiye (%7,7'sine) ulaşmadığı, 17 kişinin (%10,8'nin) anketi cevaplandırmadığı, anketi cevaplayarak gönderen okul/kurum müdürünün 127 kişi (81,5) olduğu tespit edilmiştir.

Anketi dolduranlara yöneltilen sorulara ilgililerin katılma düzeyi; hiç, az, orta, çok ve tam (Katılma düzeyi = 0-1.79 hiç, 1.80-2.59 az, 2.60-3.39 orta, 3.40-4.19 çok, 4.20-5.00 tam) olarak değerlendirilmiştir.

Değerlendirmede öncelikle ankette yer alan 13 soru gurubuyla ilgili (Liderlik, planlama, İKY, Bilgi ve Kaynak Kullanımı, Süreçler vd.) her iki değişkenin (unvana göre; okul/kurum müdürü, değerlendirici) arasındaki farkı görmek için “Bağımsız Gruplar T Testi” kullanılmıştır. Farkın olup olmadığı alpha katsayısına (0.05 küçük olmadığı) bakılarak belirlenmeye çalışılmıştır.

Bu duruma göre, öncelikle soru gruplarında ve her bir soru bağlamında okul/kurum müdürlerinin ve değerlendiricilerin verdikleri cevaplara göre hangi grubun daha çok katıldığını görmek için T testi ortalama sonuçlarına bakılmıştır.

B. ALAN ARAŞTIRMASININ BULGULARI ve YORUMLANMASI

Ankette Girdi Kriterlerinde 5 soru gurubu, Sonuç kriterlerinde 8 soru gurubu yer almaktadır. Bunlar yukarıda da belirtildiği üzere; Yönetim ve Organizasyon kriteri 10 soru, Okulun/Kurumun Planı Kriteri 12 soru, İnsan Kaynaklarının Yönetimi Kriterinde 13 soru, Maddi Kaynakların ve Bilgi Birikiminin Yönetimi 10 soru, Süreç Yönetimi Kriterinde 7 soru olmak üzere toplam 52 sorudan oluşmaktadır.

Sonuç kriterlerinde 8 soru gurubunun başlıkları ise; Çalışanların memnuniyeti, çalışanlarla ilgili diğer göstergeler, öğrenci memnuniyeti, veli memnuniyeti, işletmelerin memnuniyeti, hizmetten yararlananların memnuniyeti, finansal sonuçlar, temel performans sonuçları başlıklarında ölçülecek alanlar belirtilmiştir.

Soru grupları bağlamında okul müdürü ve değerlendiricilerin sorulara verdikleri cevaplar ortalama ve standart sapma değerleri genel olarak karşılaştırıldığında değerlendiricilerin okul müdürlerine göre tercihlerinin daha yüksek katılım düzeyinde olduğu görülmektedir.

Yönetim ve Organizasyon Kriteri soru grubunda sorulan 10 soruya Okul Müdürlerinin (bu soru grubunun okulun yönetimi ve organizasyonu konusunu ölçtüğüne) katılma düzeylerinin 3.23 (en düşük) - 3.79 (en yüksek) aralığında olduğu ve bunun da “orta ve çok katılıyorum” aralığına denk düştüğü görülmektedir.

Buna karşılık “Değerlendiricilerin” aynı soru grubunun Yönetim ve Organizasyon Kriteri başlığını taşıyan soruların bu alanı ölçtüğüne katılma düzeylerinin 3.57-4.06 olduğu Tablo 71’in incelenmesinden anlaşılmaktadır. Değerlendiricilerin bu soru grubuna yukarıda belirtilen ortalama katılma düzeylerinin “çok” katılma aralığında kesin olarak katıldıkları görülmektedir.

Okul müdürleri ile değerlendiricilerin bu soru grubuna verdikleri cevaplar karşılaştırıldığında (*bağımsız gruplar t testine göre*); aralarında çok anlamlı bir farkın (*Anlamlı fark sınaması için standart 0,05 düzeyi alınmıştır.*) olmadığı, değerlendiricilerin yukarıda da belirtildiği üzere bu soru grubuna katılma düzeyleri bütün sorularda “çok” katılma düzeyinde görülürken, aynı soru grubunda okul müdürlerinin yalnızca “İl Mesleki Eğitim Kurulu ile olan ilişkilerin nasıl yönetildiği (Mesleki Eğitim Bölümü İçin) sorusu liderlerin sorumluluğunu sorgulayan bir sorudur.” İfadesine ortalama 3,23 ile (en düşük)

(Katılma düzeyi = 0-1.79 hiç, 1.80-2.59 az, 2.60-3.39 orta, 3.40-4.19 çok, 4.20-5.00 tam)

Tablo 71. Yönetim ve Organizasyon Kriteri Maddelerine Yönelik Okul Müdürü ve Değerlendirici Algılarının Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Yönetim ve Organizasyon Kriteri Maddeleri	Ankete Katılanlar	ÖLÇEK		
		N	X	SS
1. Liderler, okulun/kurumun misyon, vizyon, ilke/değerlerinin oluşumuna nasıl destek sağlıyor sorusu liderlerin bu konudaki sorumluluğunu sorgulamaya yeterlidir	Okul Müdürü	127	3,54	,99
	Değerlendirici	54	3,80	1,035
2. Liderlerin okulun/kurumun ilke ve değerlerini davranışlarına nasıl yansıttıkları ve bu konuda nasıl örnek ve önder oldukları sorusu liderlerin bu konudaki sorumluluklarını ölçmeye yeterlidir.	Okul Müdürü	127	3,69	,99
	Değerlendirici	54	3,85	1,089
3. Liderlerin, okul/kurum içerisindeki iyileştirme çalışmalarına, yenilikçilik ve yaratıcılığa, öğrenmeye ve birlikte çalışmaya nasıl destek sağladıkları sorusu liderlerin bu konudaki sorumluluğunu sorgulamaya yeterlidir	Okul Müdürü	127	3,76	1,07
	Değerlendirici	54	3,87	1,047
4. Liderler okul/kurum yönetimine (kurul ve komisyonların çalışmaları, temel süreçlerin tanımlanması, temel politika ve stratejilerin belirlenmesi vb.) nasıl destek sağlıyor sorusu liderlerin bu konudaki sorumluluğunu sorgulamaya yeterlidir	Okul Müdürü	127	3,69	1,12
	Değerlendirici	54	3,91	1,014
5. Liderlerce, işletmeler, sosyal ortaklar, işçi/işveren sendika ve konfederasyonları, meslek kuruluşları ve STK'larla ilişkilerin nasıl yönetildiği sorusu, yönetimin sorumluluğunu (Mesleki Eğitim Bölümü İçin) sorgulayan bir sorudur.	Okul Müdürü	118	3,43	1,07
	Değerlendirici	53	3,77	1,031
6. İl Meslekî Eğitim Kurulu ile olan ilişkilerin nasıl yönetildiği (Mesleki Eğitim Bölümü İçin) sorusu liderlerin sorumluluğunu sorgulayan bir sorudur.	Okul Müdürü	117	3,23	1,04
	Değerlendirici	53	3,57	,971
7. Liderlerin, okul/kurum çalışanları, hizmet götürülen kesim ve işbirliği yapılan kişi ve kurumlarla olan ilişkileri (bu kesimlerin isteklerini dinleme, yanıtlama, başarıları tanıma, takdir etme) nasıl yönettikleri sorusu liderlerin bu konudaki sorumluluğunu sorgulayan bir sorudur.	Okul Müdürü	127	3,79	,98
	Değerlendirici	54	4,06	,998
8. Liderlerin yönetim etkinliğinin/ performansının nasıl ölçtükleri sorusu liderlerin bu konudaki sorumluluğunu sorgulamaya yeterlidir	Okul Müdürü	123	3,47	,99
	Değerlendirici	52	3,58	1,126
9. Liderlerin bireysel gelişimi nasıl sağlanmaktadır, sorusu liderlerin bu konudaki sorumluluğunu sorgulamaya yeterlidir	Okul Müdürü	126	3,50	1,03
	Değerlendirici	52	3,73	1,122
10. Genel anlamda 'yönetim organizasyon' (eğitim liderliği) kriteri yakarıda belirtilen sorular cevaplandırıldığında yönetimin liderlik boyutu ölçülebilir	Okul Müdürü	127	3,50	,96
	Değerlendirici	54	3,67	,911

“orta” düzeyde katıldıkları görülmüştür. Bu kriterin maddelerine yönelik ortalamalara bakıldığında ankete katılan değerlendiricilerin, okul müdürlerine göre bu soru gurubunun, okul yöneticilerinin sorumluluklarını ölçtüğüne katılma düzeylerinin daha yüksek olduğu görülmüştür.

Okulun/Kurumun Planı Kriteri soru grubunda sorulan 12 soruya okul müdürlerinin ortalama olarak (bu soru gurubunun okulun / kurumun planlamasını ölçtüğüne) katılma düzeylerinin 3.63 (en düşük) - 4.13 (en yüksek) aralığında olduğu ve bunun da 12 soruya da “çok katılıyorum” olduğu şeklindedir.

Buna karşılık değerlendiricilerin aynı soru gurubunun Okulun/kurumun planı başlığını taşıyan soruların bu alanı ölçtüğüne katılma düzeylerinin 3.81-4.28 olduğu Tablo 72'nin incelenmesinden anlaşılmaktadır. Yine sözkonusu tablonun incelenmesinden, değerlendiricilerin 12 sorudan 11 soruya ortalama olarak, “çok katılıyorum” (4.02 - 4.28 aralığında) düzeyinde, 1 soruya ise “tam” düzeyinde katıldıkları görülmektedir.

Okul müdürleri ile değerlendiricilerin bu soru gurubuna verdikleri cevaplar karşılaştırıldığında (*bağımsız gruplar t testine göre*); aralarında çok anlamlı bir farkın (*Anlamlı fark sınaması için standart 0,05 düzeyi alınmıştır.*) olmadığı, değerlendiricilerin yukarıda da belirtildiği üzere 12 sorudan 1 soruya katılma düzeylerinin “tam” diğer 11 soruya “çok” katılma düzeyinde olduğu Tablo 72'nin incelenmesinden anlaşılmaktadır.

Bu kriterin maddelerine yönelik ortalamalara bakıldığında ankete katılan değerlendiricilerin, okul müdürlerine göre bu soru gurubuna da, katılma düzeylerinin daha yüksek olduğu görülmüştür.

Tablo 72. Okulun/Kurumun Planı Kriteri Maddelerine Yönelik Okul Müdürü ve Değerlendirici Algılarının Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Okulun/Kurumun Planı Kriteri Maddeleri	Ankete Katılanlar	ÖLÇEK		
		N	X	SS
11. Okulun/kurumun mevcut durum analizini nasıl ve hangi yöntemle yaptığı ve bundaki başarısı, planlama konusunu sorgulayan bir sorudur	Okul Müdürü	127	3,64	,97
	Değerlendirici	54	3,93	,949
12. Okulun/kurumun uzun vadeli planında, paydaş beklentilerini/ ihtiyaçlarını nasıl dikkate aldığı sorusu planlama konusunu sorgulayan bir sorudur	Okul Müdürü	127	3,72	,96
	Değerlendirici	54	3,96	,990
13. Okulun/kurumun uzun vadeli plânlaması yapılırken; mevcut kurumsal performansın, araştırma ve inceleme faaliyetlerinin, Bakanlık plânlamalarının, yakın çevrenin ekonomik ve demografik göstergelerinin, eğitimde ve bilimde yaşanan gelişmelerin nasıl dikkate alındığı sorusu okul/kurum planlamasında sorgulanması gereken bir sorudur.	Okul Müdürü	127	3,90	,88
	Değerlendirici	54	4,11	,965
14. Vizyon, misyon, hedeflerin, ilke ve değerlerin birbirleriyle uyumlu olarak belirlenmesinin nasıl yapıldığının belirtilmesi planlama konusunu sorgulayan bir sorudur	Okul Müdürü	127	3,87	,84
	Değerlendirici	54	4,07	,887
15. İl ve Bakanlık düzeyindeki Meslekî Eğitim Kurullarının izlenmesi planlama konusunda izlenmesi gereken bir konudur.	Okul Müdürü	127	3,63	,93
	Değerlendirici	54	3,89	,883
16. İşgücü piyasasının durumu, işletmelerin beklenti ve ihtiyaçları, pazarın durumu, yeni gelişen meslekler vb. hususların dikkate alınarak eğitim programlarının/ planlarının hazırlanması/ güncellenmesi planlama konusunda sorulması gereken bir sorudur.	Okul Müdürü	127	3,96	,95
	Değerlendirici	54	4,07	1,079
17. İşgücü durumu, işletmelerin beklenti ve ihtiyaçları, pazarın durumu, yeni gelişen meslekler vb. hususların dikkate alınarak eğitim ortamının, araç-gereç ve donanımın hazırlanması/ güncellenmesi planlama konusunda dikkate alınması gereken hususlardır.	Okul Müdürü	127	4,00	,98
	Değerlendirici	54	4,19	,953
18. Mezunların istihdamı ve izlenmesi planlama konusunda göz önünde bulundurulması gereken bir husustur.	Okul Müdürü	126	4,13	,97
	Değerlendirici	54	4,28	,834
19. Temel politika ve stratejilerin nasıl belirlendiği planlama konusunu sorgulayan bir sorudur	Okul Müdürü	126	3,86	,89
	Değerlendirici	54	4,17	,947
20. Okulun/kurumun uzun vadeli planının ilgililere nasıl duyurulduğu, uygulama planlarına nasıl yansıtıldığı, planlama konusunda sorgulanması gereken hususlardır.	Okul Müdürü	127	3,91	,94
	Değerlendirici	54	4,19	,953
21. Okulun/kurumun uzun vadeli planının zamanla nasıl gözden geçirilip güncellendiğinin belirtilmesi planlama konusunu sorgulayan bir sorudur	Okul Müdürü	127	3,92	,95
	Değerlendirici	54	4,17	,927
22. Genel anlamda "Okulun/Kurumun Planı" kriteri yukarıdaki sorular cevaplandırıldığında planlama boyutu ölçülebilir	Okul Müdürü	127	3,84	,89
	Değerlendirici	53	4,02	,888

İnsan Kaynakları Yönetimi kriteri soru grubunda sorulan 13 soruya okul müdürlerinin ortalama olarak (bu soru gurubunun okulda insan kaynakları yönetimini ölçtüğüne) katılma düzeylerinin 3.76 (en düşük) - 4.20 (en yüksek) aralığında olduğu ve bunun da 13 sorudan 12'sine “çok katılıyorum”, 1 soruya ise “tam katılıyorum” olduğu şeklinde görülmektedir.

Diğer taraftan değerlendiricilerin İnsan Kaynakları Yönetimi başlığını taşıyan bu soruların bu alanı ölçtüğüne katılma düzeylerinin 3.69 - 4.28 olduğu Tablo 73'ün incelenmesinden anlaşılmaktadır. Yine sözkonusu tablonun incelenmesinden, değerlendiricilerin de 13 sorudan 12 soruya ortalama olarak, “çok katılıyorum” (3.76 - 4.11 aralığında) düzeyinde katıldıkları görülmektedir.

Okul müdürleri ile değerlendiricilerin bu soru gurubuna verdikleri cevaplar karşılaştırıldığında (*bağımsız gruplar t testine göre*); aralarında çok anlamlı bir farkın (*Anlamlı fark sınaması için standart 0,05 düzeyi alınmıştır.*) olmadığı, değerlendiricilerin yukarıda da belirtildiği üzere 13 sorudan 1 soruya katılma düzeyleri “tam” katılma düzeyinde olduğu Tablo 73'ün incelenmesinden görülecektir.

Bu kriterin maddelerine yönelik ortalamalara bakıldığında ankete katılan değerlendiricilerin, okul müdürlerine göre bu soru gurubuna da, katılma düzeylerinin daha yüksek olduğu görülmüştür.

Tablo 73. İnsan Kaynakları Yönetimi Kriteri Maddelerine Yönelik Okul Müdürü ve Değerlendirici Algılarının Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

İnsan Kaynakları Yönetimi Kriteri Maddeleri	Ankete Katılanlar	ÖLÇEK		
		N	X	SS
23. Çalışanların bilgi birikimi ve yetkinliklerinin okul/kurum için kullanılması, okul/kurum içi görevlendirmelerde yeterliliklerin nasıl dikkate alındığı sorusu insan kaynakları yönetimini ölçmek için sorulması gereken bir sorudur.	Okul Müdürü	127	3,94	,94
	Değerlendirici	54	4,15	,960
24. Çalışan performansının uygun bir şekilde nasıl takdir edilip ödüllendirildiği sorusu İKY'ni konusunu sorgulamada sorulması gereken bir sorudur.	Okul Müdürü	127	4,17	,83
	Değerlendirici	54	4,17	1,005
25. Nasıl etkin bir ekip çalışması yapıyor sorusu İKY'ni sorgulayan bir sorudur.	Okul Müdürü	127	3,98	,98
	Değerlendirici	54	4,11	,945
26. Çalışanların bilgi birikimi ve nitelikleri nasıl geliştirilmektedir sorusu İKY'ni sorgulayan bir sorudur.	Okul Müdürü	127	4,01	,90
	Değerlendirici	54	4,09	,896
27. Çalışanların yönetime katılımı nasıl sağlanmaktadır sorusu İKY'ni sorgulayan bir sorudur.	Okul Müdürü	127	3,94	,91
	Değerlendirici	54	4,00	1,009
28. Ulusal ve uluslar arası eğitim olanaklarının değerlendirilerek çalışanların meslekî bilgileri nasıl güncellenmektedir sorusu İKY'ni sorgulayan bir sorudur.	Okul Müdürü	127	3,76	,93
	Değerlendirici	54	3,98	,901
29. Usta Öğretici vb. öğretmen dışındaki eğitmen ihtiyacının belirlenmesi, karşılanması; bu tür personelin izlenmesi ve değerlendirilmesi İKY'ni sorgulayan bir sorudur.	Okul Müdürü	127	3,76	1,05
	Değerlendirici	54	3,69	1,130
30. Çalışanların iletişim gereksinimleri nasıl saptanmakta ve karşılanmaktadır sorusu İKY'ni sorgulayan bir sorudur.	Okul Müdürü	127	3,86	,95
	Değerlendirici	53	4,06	,989
31. Okul/kurum içerisindeki görev dağılımı nasıl yapılmakta, okuldaki kurul ve komisyonların oluşumu, çalışanların ve kurulların görev, yetki ve sorumlulukları nasıl belirlenmektedir sorusu İKY'ni sorgulayan bir sorudur.	Okul Müdürü	127	4,11	,90
	Değerlendirici	53	4,28	,863
32. Çalışandan gelen yenilikçi ve yaratıcı fikirler nasıl değerlendirilmektedir sorusu İKY'ni sorgulayan bir sorudur.	Okul Müdürü	127	4,20	,89
	Değerlendirici	54	4,07	,929
33. Sosyal, kültürel ve sportif faaliyetler nasıl desteklenmektedir sorusu İKY'ni sorgulayan bir sorudur	Okul Müdürü	127	3,99	,90
	Değerlendirici	54	4,00	,890
34. Çalışanlar ücret ve ücret dışı olanaklardan adil bir şekilde nasıl yararlanmaktadır sorusu İKY'ni sorgulayan bir sorudur.	Okul Müdürü	127	3,87	1,05
	Değerlendirici	54	3,81	,992
35. Genel anlamda İnsan Kaynakları Yönetimi kriteri yakarıda belirtilen sorular cevaplandırıldığında bu kriterin bütün boyutları ölçülebilir	Okul Müdürü	127	3,93	,87
	Değerlendirici	54	3,89	,744

Maddi Kaynakların ve Bilgi Birikiminin Yönetimi Kriteri soru grubunda sorulan 10 soruya okul müdürlerinin ortalama olarak (bu soru grubunun okulda maddi kaynakların ve bilgi birikiminin yönetimini ölçtüğüne) katılma düzeylerinin 3.75 (en düşük) - 4.04 (en yüksek) aralığında olduğu ve bunun da “çok katılıyorum” anlamına geldiği görülmektedir.

Buna karşılık Değerlendiricilerin Maddi Kaynakların ve Bilgi Birikiminin Yönetimi başlığını taşıyan bu soruların bu alanı ölçtüğüne katılma düzeylerinin 3.94 - 4.30 olduğu Tablo 74'ün incelenmesinden anlaşılmaktadır. Yine sözkonusu tablonun incelenmesinden, değerlendiricilerin 10 sorudan 8 soruya ortalama olarak, “çok katılıyorum”, 2 soruya ise (4.24- 4.30) tam düzeyinde katıldıkları görülmektedir.

Okul Müdürleri ile Değerlendiricilerin bu soru grubuna verdikleri cevaplar karşılaştırıldığında (*bağımsız gruplar t testine göre*); aralarında çok anlamlı bir farkın (*Anlamlı fark sınaması için standart 0,05 düzeyi alınmıştır.*) olmadığı, değerlendiricilerin yukarıda da belirtildiği üzere 10 sorudan 2 soruya katılma düzeylerinin “tam” olduğu Tablo 74'ün incelenmesinden anlaşılmaktadır.

Bu kriterin maddelerine yönelik ortalamalara bakıldığında ankete katılan değerlendiricilerin, okul müdürlerine göre bu soru grubuna da, katılma düzeylerinin diğer soru gruplarında olduğu gibi daha yüksek olduğu görülmüştür.

Süreç Yönetimi Kriteri soru grubunda sorulan 7 soruya okul müdürlerinin ortalama olarak (bu soru grubunun okulda süreç yönetimini ölçtüğüne) katılma düzeylerinin 3.80 (en düşük) – 3.92 (en yüksek) aralığında olduğu ve bunun da 7 sorudan 7'sine “çok katılıyorum”, olduğu şeklinde görülmektedir.

Tablo 74. Maddi Kaynakların ve Bilgi Birikiminin Yönetimi Kriteri Maddelerine Yönelik Okul Müdürü ve Değerlendirici Algılarının Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Maddi Kaynakların ve Bilgi Birikiminin Yönetimi Kriteri Maddeleri	Ankete Katılanlar	ÖLÇEK		
		N	X	SS
36. Okulun/kurumun kaynakları belirlenen politika ve stratejiyi destekleyecek şekilde nasıl kullanılmaktadır sorusu bu kriteri sorgulayan bir sorudur.	Okul Müdürü	127	3,87	,92
	Değerlendirici	54	3,94	,940
37. Bina, donanım ve malzemeler amacına uygun olarak nasıl kullanılmaktadır sorusu bu kriteri sorgulayan bir sorudur.	Okul Müdürü	126	4,02	,83
	Değerlendirici	54	4,02	,921
38. Her türlü malzemenin bakım, onarım ve temizliğinin nasıl yapıldığı sorusu bu kriteri sorgulayan bir sorudur.	Okul Müdürü	127	3,95	,94
	Değerlendirici	54	3,98	,858
39. Teknolojik gelişmelerin takip edilmesi ve okul/kuruma taşınmasının nasıl yapıldığı sorusu bu kriteri sorgulayan bir sorudur.	Okul Müdürü	127	4,04	,88
	Değerlendirici	54	4,24	,799
40. Atölyeler amacına uygun olarak nasıl etkin ve verimli kullanılmaktadır sorusu bu kriteri sorgulayan bir sorudur.	Okul Müdürü	123	3,98	,94
	Değerlendirici	52	4,19	,991
41. Temrinlik malzemenin nasıl sağlandığı, nasıl etkin ve verimli kullanıldığı sorusu bu kriteri sorgulayan bir sorudur.	Okul Müdürü	126	3,84	,94
	Değerlendirici	54	3,98	,981
42. Teknoloji ve bilgi birikiminden azami ölçüde nasıl yararlanılmaktadır sorusu bu kriteri sorgulayan bir sorudur	Okul Müdürü	127	3,98	,90
	Değerlendirici	54	4,30	,903
43. Okul/kurum bütçesinin nasıl yapıldığı (hangi kaynaklardan oluştuğu) sorusu bu kriteri sorgulayan bir sorudur.	Okul Müdürü	127	3,89	,95
	Değerlendirici	54	4,00	1,046
44. Okul/kurum içinde ve dışındaki kullanıcıların teknolojiyi kullanarak uygun bilgiye ulaşım ulaşamama durumu bu kriteri sorgulayan bir sorudur	Okul Müdürü	127	3,75	,93
	Değerlendirici	54	4,02	1,055
5. Genel anlamda Maddi Kaynakların ve Bilgi Birikiminin Yönetimi kriteri yukarıda belirtilen sorular cevaplandırıldığında bu kriterin bütün boyutları ölçülebilir	Okul Müdürü	127	3,83	,97
	Değerlendirici	54	4.02	,921

Buna karşılık Değerlendiricilerin Süreç Yönetimi başlığını taşıyan bu soruların bu alanı ölçtüğüne katılma düzeylerinin 3.98 - 4.26 olduğu Tablo 75'in incelenmesinden anlaşılmaktadır. Yine sözkonusu tablonun incelenmesinden, değerlendiricilerin 7 sorudan 3 soruya ortalama olarak, tam katılıyorum (4.23 - 4.26 aralığında) düzeyinde olduğu görülmektedir.

Okul Müdürleri ile Değerlendiricilerin bu soru gurubuna verdikleri cevaplar karşılaştırıldığında (*bağımsız gruplar t testine göre*); aralarında çok anlamlı bir farkın (*Anlamlı fark sınaması için standart 0,05 düzeyi alınmıştır.*) olmadığı, değerlendiricilerin yukarıda da belirtildiği üzere 7 sorudan 3 soruya katılma düzeylerinin “tam” katılma düzeyinde olduğu Tablo 75’in incelenmesinden anlaşılmaktadır.

Bu kriterin maddelerine yönelik ortalamalara bakıldığında ankete katılan değerlendiricilerin, okul müdürlerine göre bu soru gurubuna da, katılma düzeylerinin diğer soru gruplarında olduğu gibi daha yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 75. Süreç Yönetimi Kriteri Maddelerine Yönelik Okul Müdürü ve Değerlendirici Algılarının Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Süreç Yönetimi Kriteri Maddeleri	Ankete Katılanlar	ÖLÇEK		
		N	X	SS
46. Okul/kurum süreçlerinin analiz edilip tanımlanması ve bunun nasıl yapıldığının sorulması, süreç yönetimi kriterini sorgulayan bir sorudur.	Okul Müdürü	127	3,80	,88
	Değerlendirici	53	4,23	,891
47. Okul/kurum kritik süreçlerinin belirlenmesi ve bunun nasıl yapıldığının sorulması süreç yönetimi kriterini sorgulayan bir sorudur.	Okul Müdürü	127	3,83	,86
	Değerlendirici	53	3,98	1,047
48. Okul/kurum süreçlerinin standardının belirlenmesi ve bunun nasıl yapıldığının sorulması süreç yönetimi kriterini sorgulayan bir sorudur	Okul Müdürü	127	3,85	,94
	Değerlendirici	53	4,08	,895
49. Okul/kurum süreçlerinin performansının ölçülmesi ve bunun nasıl yapıldığının sorulması süreç yönetimi kriterini sorgulayan bir sorudur	Okul Müdürü	127	3,85	,94
	Değerlendirici	53	3,98	,971
50. Okul/kurum süreçlerinin gözden geçirilerek paydaş beklentilerini karşılayacak şekilde iyileştirilmesi ve bunun nasıl yapıldığının sorulması süreç yönetimi kriterini sorgulayan bir sorudur	Okul Müdürü	127	3,92	,92
	Değerlendirici	53	4,26	,836
51. Süreçlerde üretilen ürün veya hizmetten yararlananların memnuniyetinin ölçülmesi ve bunun nasıl yapıldığının sorulması süreç yönetimi kriterini sorgulayan bir sorudur	Okul Müdürü	127	3,90	,92
	Değerlendirici	52	4,23	,807
52. Genel anlamda Süreç Yönetimi kriteri yukarıda belirtilen sorular cevaplandırıldığında bu kriterin bütün boyutları ölçülebilir	Okul Müdürü	127	3,81	,89
	Değerlendirici	53	4,06	,908

Sonuç kriterleri ile ilgili olarak;

Çalışanların Memnuniyetinin Aşağıda Belirtilen Alanları Kapsayacak Şekilde Ölçülmesi Gerekmetedir.

- Kariyer Geliştirme
- İletişim
- Yetkelendirme
- Fırsat eşitliği
- Kararlara Katılım
- Yönetimden Memnuniyet
- Takdir, Tanıma Sistemi
- Hedef Belirleme, Performansın Değerlendirilmesi
- Okulun Misyonu, Vizyonu ve Değerlerine İlişkin Algılamalar
- Destek
- Okulda Bulunan Araç, Gereç
- Okul Ortamı
- Atölye Ortamı ve Donanımı
- Okulun İşletme Seçimi
- Öğretmene Okul Tarafından Sağlanması Gereken Hizmetler
- Genel Memnuniyet vb.

Bu alanları kapsayacak şekilde çalışanlara sorulan sorularla onların memnuniyetleri konusunda algılarını belirlemeye yönelik olmak üzere ölçümler yapılmaktadır.

Okul Müdürlerine ve Değerlendiricilere yöneltilen soruda, “yukarıdaki göstergelere ilişkin bilgiler, okulda/kurumda var olan kayıtlara dayanılarak sayısal olarak elde edildiğinde, okulda/kurumda çalışan memnuniyeti ölçülmüş olur.” Sorusuna verilen cevaplar Tablo 76’da gösterilmiştir.

Çalışan memnuniyeti ile ilgili sonuçlara okul müdürleri ortalama 3.96 düzeyinde yani, “çok katılıyorum” derken, Değerlendiricilerin ortalaması 4.28 düzeyinde, “tam katılıyorum” şeklinde tercihte bulunmuşlardır.

Burada da Değerlendiricilerin okul müdürlerine göre daha yüksek düzeyde katıldıkları görülmektedir.

Tablo 76. Sonuç Kriterleri Maddelerine Yönelik Okul Müdürü ve Değerlendirici Algılarının Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Sonuç Kriterleri Maddeleri	Ankete Katılanlar	ÖLÇEK		
		N	X	SS
53. Çalışan memnuniyeti ile ilgili sonuçlar	Okul Müdürü	119	3,96	,92
	Değerlendirici	53	4,28	,794
54. Çalışan memnuniyeti ile ilgili diğer göstergeler	Okul Müdürü	116	3,97	,87
	Değerlendirici	53	4,25	,782
55. Öğrenci memnuniyeti sonuçları	Okul Müdürü	117	4,06	,81
	Değerlendirici	53	4,26	,902
56. Veli memnuniyeti sonuçları	Okul Müdürü	117	3,88	,93
	Değerlendirici	52	4,23	,942
57. İşletme Memnuniyeti Sonuçları	Okul Müdürü	115	3,96	,92
	Değerlendirici	52	4,27	,770
58. Hizmetten Yararlananların memnuniyeti ile ilgili diğer göstergeler	Okul Müdürü	113	3,96	,89
	Değerlendirici	51	4,24	,839
59. Finansal sonuçlar	Okul Müdürü	117	3,83	,98
	Değerlendirici	51	3,98	,969
60. Temel performansa ilişkin diğer göstergeler	Okul Müdürü	115	3,92	,90
	Değerlendirici	51	4,08	,935

Çalışan Memnuniyeti İle İlgili Diğer Göstergeler;

(Aşağıda sıralanan, her bir gösterge ile ilgili mutlaka sayısal sonuç verilmelidir, sonuçlar mümkün olduğu ölçüde geçmiş yıllarla ve il ortalamaları ile karşılaştırmalı olarak verilmeli ve grafiklerle desteklenmelidir. Sayısal olmayan sonuçlar dikkate alınmayacaktır):

- İyileştirme ekiplerine çalışanların (gönüllü) katılım oranları,

- Öneri sistemlerine çalışanların katılım oranları
- Çalışanlarca iletilen şikayet sayıları ve şikayetlerin dikkate alınma durumu
- Eğitim ve gelişim düzeyleri (örn.: lisans tamamlayan, yüksek lisans ve doktora yapanlar)
- Yıllık kişi başına alınan hizmetiçi eğitim saati (Okul/kurum içi ve okul/kurum dışı)
- Memnuniyet anketlerine katılım oranları,
- Devamsızlık ve rapor durumu,
- İş kazaları,
- Okulda görev yapan öğretmenlerin, bu okuldaki ortalama görev süresi
- Çalışana sağlanan ücret dışı hizmetler (Kreş, servis, gezi, ve diğer her türlü sosyal, kültürel ve sportif etkinlikler)
- İdari denetim veya teftişlerde okulun çalışanlarına sağladığı hizmetleri doğrulayan, öven veya eleştiren raporlar

“Yukarıdaki açıklamalar ışığında, bu göstergelere ilişkin bilgiler, okulda/kurumda var olan kayıtlara dayanılarak sayısal olarak elde edildiğinde, okulda/kurumda çalışan memnuniyeti ölçülmüş olur.” Sorusuna okul/kurum müdürlerinin katılma düzeyi 3.97 (çok katılıyorum) Değerlendiricilerin katılma düzeyi 4.25 (tam katılıyorum) dir. Burada da değerlendiricilerin katılma düzeyi okul kurum müdürlerine göre yüksek çıkmıştır. (Tablo 76)

Öğrenci Memnuniyeti Sonuçları;

(Aşağıda sıralanan her bir alan ile ilgili mutlaka sayısal sonuç verilmeli ve bizzat öğrencinin algısını içermelidir, sonuçlar mümkün olduğu ölçüde geçmiş yıllarla ve il ortalamaları ile karşılaştırmalı verilmeli ve grafiklerle desteklenmelidir. Sayısal olmayan sonuçlar dikkate alınmayacaktır):

- Ulaşım,
- İletişim,
- Dilek, öneri ve şikayetlerin dikkate alınması,
- Güvenilirlik,
- Güvenlik,
- Kararlara katılım,
- Öğrenci işleri,
- Ders programları,
- Öğrenme/öğretme yöntemleri,
- Sınıf ortamı,
- Ders araç gereçleri,
- Ders arası,
- Okulun fiziki ortamı,
- Kantin, yemekhane, yatakhaneler (varsa),
- Sosyal, kültürel, bilimsel ve sportif faaliyetler,
- Belirli gün ve haftaların kutlamaları,
- Değerlendirme, ödül, takdir, teşekkür,
- Olumlu davranış kazanma.

“Öğrencilerle ilgili bilgiler, yukarıdaki açıklamalar ışığında (belirtilen alanların ölçülmesine yönelik geliştirilen araçlarla) öğrencilere (onların algıları) sorularak sayısal anlamda elde edildiğinde, okulun/kurumun öğrenci memnuniyeti ölçülmüş olur.” Sorusuna okul/kurum müdürlerinin katılma derecesi 4.06 (çok katılıyorum) olurken, Değerlendiricilerin katılma düzeyi 4.26 (tam katılıyorum) olarak gerçekleşmiştir. Her iki grubun katılma derecesi çok ve tam katılıyorum olmuştur. Bu katılma düzeyi ile sonuç kriterleri içerisinde her iki grubun en yüksek düzeyde katıldıkları tek konu öğrenci memnuniyet sonuçları olmuştur. (Tablo 76)

Veli Memnuniyeti Sonuçları;

(Aşağıda sıralanan alanlara ilaveler yapılabilir, her bir alanda belirtilecek göstergelerle ilgili mutlaka sayısal sonuç verilmeli ve bizzat muhatabın

algısını içermelidir, sonuçlar mümkün olduğu ölçüde geçmiş yıllarla ve il ortalamaları ile karşılaştırmalı olarak verilmeli ve grafiklerle desteklenmelidir.

Sayısal olmayan sonuçlar dikkate alınmayacaktır):

- Ulaşım,
- İletişim,
- Dilek, öneri ve şikayetlerin dikkate alınması,
- Güvenilirlik,
- Güvenlik,
- Kararlara katılım,
- Öğrenci işleri,
- Ders programları,
- Öğrenme/öğretme yöntemleri,
- Sınıf ortamı,
- Ders araç gereçleri,
- Ders arası,
- Okulun fiziki ortamı,
- Kantin, yemekhane, yatakhaneler (varsa),
- Sosyal, kültürel ve sportif faaliyetler,
- Değerlendirme, ödül, takdir, teşekkür,
- Olumlu davranış kazanma vb.

Yukarıdaki açıklamalar ışığında, bu göstergelerle ilgili bilgiler, okulun/kurumun velilerine (onların algıları) sorularak sayısal olarak elde edildiğinde veli memnuniyeti ölçülmüş olur.

Bu alanları kapsayacak şekilde velilere sorulan sorularla onların memnuniyetleri konusunda algılarını belirlemeye yönelik olmak üzere ölçümler yapılmaktadır.

Veli memnuniyeti ile ilgili sonuçlara okul müdürleri ortalama 3.88 düzeyinde yani, “*çok katılıyorum*” derken, Değerlendiricilerin ortalaması 4.23 düzeyinde, “*tam katılıyorum*” şeklinde olmuştur.

Burada da Değerlendiricilerin okul müdürlerine göre daha yüksek düzeyde katıldıkları görülmektedir. (Tablo 76)

Hizmetten Yararlananların memnuniyeti ile İlgili Diğer Göstergeler;
(Aşağıda sıralanan göstergelere ilaveler yapılabilir, her bir gösterge ile ilgili mutlaka sayısal sonuç verilmelidir, sonuçlar mümkün olduğu ölçüde geçmiş yıllarla ve il ortalamaları ile karşılaştırmalı verilmeli ve grafiklerle desteklenmelidir. Sayısal olmayan sonuçlar dikkate alınmayacaktır):

- Öğrenci devamsızlık oranları,
- Devamsızlıktan sınıf tekrarına kalan öğrenci sayıları,
- Başarısızlıktan sınıf tekrarına kalan öğrenci sayıları,
- Sorumlu geçen veya ek sınavla geçen öğrenci sayıları,
- Okuldan ayrılan veya uzaklaştırılan öğrenci sayıları,
- Sınıfını doğrudan geçen öğrenci sayıları,
- Sağlık kuruluşlarına sevk alan öğrenci sayıları,
- Rapor alan öğrenci sayıları,
- Bir üst öğrenim kurumuna yerleştirilen öğrenci sayıları,
- Mezuniyet sonrası işe yerleştirilen öğrenci sayıları (meslekî eğitim kurumları için)
- Öğrenci ve veliden gelen öneri/dilek sayıları
- Öğrenci ve veliden gelen şikayet sayıları,
- Öğrenci ve velilerin iyileştirme çalışmalarına (gönüllü) katılım sayıları,
- Okulda kaza geçiren öğrenci sayıları,
- İşletmelerde pratik eğitim yaptırılan öğrenci sayısı,
- Öğrenci ve velilere yönelik düzenlenen sosyal, kültürel ve sportif faaliyet sayıları ve bu faaliyetlere katılım oranı
- Okul-aile işbirliğinin sağlandığı kurul ve komisyon çalışmalarına katılım oranları

- Öğrenci ve velilerin memnuniyet anketlerine cevap verme oranları,
- Öğrencilere ve velilere sunulan hizmetler nedeniyle okula verilen ödül ve unvanlar
- Okulun başarısından dolayı yerel ve genel basında yer alma durumu,
- İdari denetim veya teftişlerde okulun öğrenci ve velilere sağladığı hizmetleri doğrulayan, öven veya eleştiren raporlar.

Hizmetten yararlananların memnuniyeti ile ilgili olarak “Yukarıdaki açıklamalar ışığında, bu göstergelerle ilgili bilgiler, okulda/kurumda var olan kayıtlara dayalı ve sayısal olarak elde edildiğinde, hizmetten yararlananların memnuniyeti ölçülmüş olur. “ ifadesine okul/kurum müdürlerinin ortalama katılma düzeyi 3.96 (*çok katılıyorum*), değerlendiricilerin ortalama katılma düzeyi ise 4.26 (*tam katılıyorum*) dır (Tablo 76) .

Finansal Sonuçlar;

- Gelir gider dengesi,
- Gelir artışı,
- Harcamaların politikalarla uyumu
- Verimlilik, tasarruf vb.

“Okulun/Kurumun finansmanı ile ilgili sonuçlar belirtilen göstergelerle verildiğinde, okulun/kurumun mali yönden başarısı ölçülmüş olur.” İfadesine Okul/Kurum müdürlerinin ortalama katılma düzeyi 3.83 (*çok katılıyorum*) dür. Değerlendiricilerin ortalama katılma düzeyi ise 3.98 (*çok katılıyorum*) dir.

Temel Performansa İlişkin Diğer Göstergeler;

- Okulun sınıf ve her bir ders için başarı düzeyleri,
- Çeşitli yarışmalarda alınan sonuçlar, okulda üretilen projeler, yayınlar vb.
- Yeni süreç tasarımı,

- Bina, donanım ve malzemelerin kullanımındaki etkililik ve verimlilik,
- Öğrenci/öğretmen oranı,
- Kütüphane, bilgi işlem ve bilgi teknolojilerinden yararlanma,
- Üniversiteler, eğitim ile ilgili kuruluşlarla yapılan işbirlikleri,
- Okulun diğer okullarla ve çevre ile olan ilişkileri, paylaşımı,
- Çevreye duyarlılık ve doğal ortamın korunması, doğal kaynakların korunmasına ilişkin sonuçlar.

“Yukarıda belirtilen alanların ölçülmesine yönelik geliştirilen araçlarla elde edilen sayısal bilgiler, okulun/kurumun temel performansını ölçülmeye yeterlidir.” İfadesine okul/kurum müdürlerinin ortalama katılma düzeyi 3.98 (*çok katılıyorum*) dir. Değerlendiricilerin bu ifadeye ortalama katılma düzeyi 4.08 (*çok katılıyorum*) dir.

1- Girdi Kriterlerine İlişkin Bulgular

Tablo 77’de, okul/kurum müdürleri ve değerlendiricilerin her bir soruya katılma düzeyleri frekans ve yüzde değerleri verilmiştir. Tablonun incelenmesinden de anlaşılacağı üzere her iki grubun katılma düzeyinin; *orta*, *çok* ve *tam katılıyorum* düzeyinde yoğunlaştığı görülmektedir. Bu durum soru guruplarında da görülmüştü. Burada detayların görülmesi bakımından her bir soru bağlamında değerlendirmenin yapılmasında fayda var.

a. Yönetim ve Organizasyona İlişkin Bulgular

1.Yönetim organizasyon ana kriteri ile ilgili genel değerlendirme daha önce açıklanmıştı. Burada her bir madde ile ilgili frekans ve yüzdelere bakıldığında; “ Liderlerin, okulun/kurumun misyon, vizyon, ilke/değerlerinin oluşumuna nasıl destek sağlıyor sorusu liderlerin bu konudaki sorumluluğunu sorgulamaya yeterlidir.” Alt kriterine okul müdürlerinin % 41,7’sinin “*orta*”

düzeyde, % 22'sinin “çok” ve % 22,8'nin ise “tam” katıldıkları görülmektedir. Okul müdürlerinden, bu alt kriterde sorumluluklarının olmadığını ifade eden “hiç” seçeneğini işaretleyen çıkmamıştır.

Diğer taraftan değerlendiricilerin %25,9'u “orta” düzeyde katılırken, % 33,3'ü “çok”, % 26,6'sı ise “tam” katıldıklarını belirtmişlerdir. Katılanların yüzdelik oranının birlikte değerlendirildiğinde, değerlendiricilerin %60'nın “çok” ve “tam” düzeyinde katılırken, okul müdürlerinin “çok” ve “tam” katılma düzeyleri birlikte değerlendirildiğinde bu oranın yaklaşık % 45'ler düzeyinde olduğu görülmektedir.

2.“Liderlerin okulun/kurumun ilke ve değerlerini davranışlarına nasıl yansıttıkları ve bu konuda nasıl örnek ve önder oldukları sorusu liderlerin bu konudaki sorumluluklarını ölçmeye yeterlidir.” İfadesine Okul Müdürlerinin % 35,4'ü “orta”, 28,3'ü “çok” ve %26'sının “tam” düzeyinde katılım gösterdikleri görülürken, Değerlendiricilerin % 22,2'sinin “orta”, %29,6'sı “çok” ve % 35,2'si de “tam” katılıyorum şeklinde görüş bildirdikleri görülmüştür. Yine burada Değerlendiricilerin bu alt kriterde katılma düzeylerinin Okul Müdürlerine göre daha yüksek düzeyde olduğu görülmektedir (Tablo 77) .

3.“Liderlerin, okul/kurum içerisindeki iyileştirme çalışmalarına, yenilikçilik ve yaratıcılığa, öğrenmeye ve birlikte çalışmaya nasıl destek sağlıyor sorusu liderlerin bu konudaki sorumluluğunu sorgulamaya yeterlidir.” İfadesine Okul Müdürlerinin katılma düzeyi %29,1 “orta”, % 26,8 “çok” ve %31,5 “tam” katılıyorum olurken, Değerlendiricilerin %22,2 “orta”, %29,6 “çok” ve %35,2 “tam” katılıyorum olmuştur. Bu alt kriterde de Değerlendiricilerin Okul Müdürlerine göre yüksek düzeyde (çok ve tam katılma düzeyi birlikte değerlendirildiğinde %58,3 oranında) katılmış oldukları anlaşılmaktadır.

4.“Liderlerin okul/kurum yönetimine (kurul ve komisyonların çalışmaları, temel süreçlerin tanımlanması, temel politika ve stratejilerin belirlenmesi vb.) nasıl destek sağlıyor sorusu liderlerin bu konudaki sorumluluğunu sorgulamaya yeterlidir.” Alt kriterine Okul Müdürlerinin katılma düzeyi %24,4 “orta”, %28,3 “çok” ve %29,9 “tam” olmuştur. Değerlendiricilerin %22,2’si “orta”, %31,5’i “çok” ve %35,2’si “tam” katılıyorum şeklinde kanaat bildirmişlerdir. Bu alt kritere anketi cevaplandıran iki grubun katılma düzeylerinin birbirine çok yakın olduğu görülmektedir.

5. “Liderlerce, işletmeler, sosyal ortaklar, işçi/işveren sendika ve konfederasyonları, meslek kuruluşları ve STK’larla ilişkilerin nasıl yönetildiği sorusu, yönetimin sorumluluğunu (Mesleki Eğitim Bölümü İçin) sorgulayan bir sorudur.” İfadesine okul müdürlerinin %34,6’sı “orta”, %22’si “çok”, %18,9’u “tam” düzeyinde katılım gösterdikleri görülmektedir. Değerlendiricilerin %31,5’i “orta”, %24,1’ “çok”, 31,5’i “tam” şeklinde katılım göstermişlerdir. Okul Müdürlerinin katılma düzeylerinin en yüksek olduğu “orta” düzey, anketi dolduran Okul Müdürlerinin çoğunluğunun mesleki eğitimden olmamalarına yorumlanabilir. Değerlendiricilerin en yüksek katılma düzeyleri “orta” (% 31,5) ve “tam” (%31,5) seçeneğinde toplanmıştır (Tablo 77) .

6.“İl Meslekî Eğitim Kurulu ile olan ilişkilerin nasıl yönetildiği (Mesleki Eğitim Bölümü İçin) sorusu liderlerin sorumluluğunu sorgulayan bir sorudur.” Okul Müdürlerinin bu alt kritere katılma düzeyleri % 40,9 ile yine “orta” düzeyde yoğunlaşmıştır. Değerlendiricilerin katılma düzeyleri ise %31,5 “orta”, %33,3 “çok” katılıyorum olmuştur.

7. “Liderlerin, okul/kurum çalışanları, hizmet götürülen kesim ve işbirliği yapılan kişi ve kurumlarla olan ilişkileri (bu kesimlerin isteklerini dinleme, yanıtlama, başarıları tanıma, takdir etme nasıl yönettikleri sorusu liderlerin bu konudaki sorumluluğu sorgulayan bir sorudur.” Bu alt kritere Okul Müdürlerinin katılma düzeyi en yüksek % 33,9 ile “çok katılıyorum”

seçeneğinde toplanırken, değerlendiricilerin en yüksek katılma düzeyi %42,6 "tam katılıyorum" seçeneğinde yoğunlaşmıştır. Yine değerlendiriciler %29,6 ile "çok katılıyorum" seçeneğini işaretleyerek kanaatlerini belirtmişlerdir.

8."Liderlerin yönetim etkinliğinin/ performansının nasıl ölçüldüğü sorusu liderlerin bu konudaki sorumluluğunu sorgulamaya yeterlidir." İfadesine okul müdürlerinin en yüksek katılma düzeylerinin %38,6 ile 'orta' düzeyde, değerlendiricilerin %22,2 "orta", %25,9 "çok" ve aynı oranda %25,9 "tam" katılıyorum şeklinde kanaat belirttikleri görülmüştür.

9."Liderlerin bireysel gelişimi nasıl sağlanmaktadır, sorusu liderlerin bu konudaki sorumluluğunu sorgulamaya yeterlidir." Okul müdürleri bu alt kritere %40,2 düzeyinde en yüksek katılımı "orta" düzeyde gösterirken, Değerlendiricilerin %33,3 düzeyinde "tam"ı işaretledikleri görülmüştür. Değerlendiriciler ikinci olarak %31,5 düzeyinde "orta" düzeyde katılım göstermişlerdir. Orta ve üstü katılım gösterenlerin her iki grupta oranının %80'in üzerinde olduğu görülmektedir. (Tablo 77)

10."Genel anlamda 'yönetim organizasyon' (eğitim liderliği) kriteri yukarıda belirtilen sorular cevaplandırıldığında yönetimin liderlik boyutu ölçülebilir." Yukarıdaki 9 sorunun genelinin değerlendirildiği ve bu sorularla ölçülebilirliği sorulduğunda, okul müdürleri %42,5 düzeyinde orta, %30,7 oranında çok ve %16,5 oranında tam düzeyinde katıldıklarını belirtirken, değerlendiriciler %40,7 orta, %29,6 çok ve %22,2 oranında da tam düzeyinde katıldıklarını belirtmişlerdir.

Tablo 77. Yönetim ve Organizasyon Maddeleri Hakkında Okul Müdürü ve Değerlendirici Algılarının Frekans ve Yüzde Değerleri

Yönetim ve Organizasyon Kriteri Maddeleri	Ankete Katılanlar	ÖLÇEK (Katılma düzeyi)									
		Hiç		Az		Orta		Çok		Tam	
		f	%	f	%	f	%	f	%	F	%
1. Liderlerin, okulun/ kurumun misyon, vizyon, ilke/ değerlerinin oluşumuna nasıl destek sağlıyor sorusu liderlerin bu konudaki sorumluluğunu sorgulamaya yeterlidir	Okul Müdürü	.	.	17	13,4	53	41,7	28	22,0	29	22,8
	Değerlendirici	1	1,9	5	9,3	14	25,9	18	33,3	16	29,6
2. Liderlerin okulun/kurumun ilke ve değerlerini davranışlarına nasıl yansıttıkları ve bu konuda nasıl örnek ve önder oldukları sorusu liderlerin bu konudaki sorumluluklarını ölçmeye yeterlidir.	Okul Müdürü	.	,8	12	9,4	45	35,4	36	28,3	33	26,0
	Değerlendirici	1	1,9	6	11,1	12	22,2	16	29,6	19	35,2
3. Liderlerin, okul/kurum içerisindeki iyileştirme çalışmalarına, yenilikçilik ve yaratıcılığa, öğrenmeye ve birlikte çalışmaya nasıl destek sağlıyor sorusu liderlerin bu konudaki sorumluluğunu sorgulamaya yeterlidir	Okul Müdürü	2	1,6	14	11,0	37	29,1	34	26,8	40	31,5
	Değerlendirici	.	.	7	13,0	12	22,2	16	29,6	19	35,2
4. Liderlerin okul/kurum yönetimine (kurul ve komisyonların çalışmaları, temel süreçlerin tanımlanması, temel politika ve stratejilerin belirlenmesi vb.) nasıl destek sağlıyor sorusu liderlerin bu konudaki sorumluluğunu sorgulamaya yeterlidir	Okul Müdürü	3	2,4	19	15,0	31	24,4	36	28,3	38	29,9
	Değerlendirici	.	.	6	11,1	12	22,2	17	31,5	19	35,2
5. Liderlerce, işletmeler, sosyal ortaklar, işçi/işveren sendika ve konfederasyonları, meslek kuruluşları ve STK'larla ilişkilerin nasıl yönetildiği sorusu, yönetimin sorumluluğunu (Mesleki Eğitim Bölümü İçin) sorgulayan bir sorudur.	Okul Müdürü	3	2,4	19	15,0	44	34,6	28	22,0	24	18,9
	Değerlendirici	.	.	6	11,1	17	31,5	13	24,1	17	31,5
6. İl Mesleki Eğitim Kurulu ile olan ilişkilerin nasıl yönetildiği (Mesleki Eğitim Bölümü İçin) sorusu liderlerin sorumluluğunu sorgulayan bir sorudur.	Okul Müdürü	5	3,9	20	15,7	52	40,9	23	18,1	17	13,4
	Değerlendirici	.	.	8	14,8	17	31,5	18	33,3	10	18,5
7. Liderlerin, okul/kurum çalışanları, hizmet götürülen kesim ve işbirliği yapılan kişi ve kurumlarla olan ilişkileri bu kesimlerin isteklerini dinleme, yanıtlama, başarıları tanıma, takdir etme) nasıl yönettikleri sorusu liderlerin bu konudaki sorumluluğu sorgulayan bir sorudur.	Okul Müdürü	2	1,6	9	7,1	38	29,9	43	33,9	35	27,6
	Değerlendirici	.	.	5	9,3	10	18,5	16	29,6	23	42,6
8. Liderlerin yönetim etkinliğinin/ performansının nasıl ölçtükleri sorusu liderlerin bu konudaki sorumluluğunu sorgulamaya yeterlidir	Okul Müdürü	4	3,1	12	9,4	49	38,6	38	29,9	20	15,7
	Değerlendirici	.	.	12	22,2	12	22,2	14	25,9	14	25,9
9. Liderlerin bireysel gelişimi nasıl sağlanmaktadır, sorusu liderlerin bu konudaki sorumluluğunu sorgulamaya yeterlidir	Okul Müdürü	3	2,4	15	11,8	51	40,2	30	23,6	27	21,3
	Değerlendirici	1	1,9	6	11,1	17	31,5	10	18,5	18	33,3
10. Genel anlamda 'yönetim organizasyon' (eğitim liderliği) kriteri yakarıda belirtilen sorular cevaplandırıldığında yönetimin liderlik boyutu ölçülebilir	Okul Müdürü	4	3,1	9	7,1	54	42,5	39	30,7	21	16,5
	Değerlendirici	.	.	4	7,4	22	40,7	16	29,6	12	22,2

Yönetim ve Organizasyon ana kriterinin ölçülmesine Okul Müdürlerinin katılım düzeyleri %42,5 “orta”, %30,7 “çok”, %16,5 “tam” ı işaretledikleri görülmektedir. Aynı soruya Değerlendiriciler %40,7 “orta”, %29,6 “çok”, %22,2 “tam” düzeyinde katılım göstermişlerdir. Burada da her iki grubun orta ve üstü katılım düzeyinin birlikte değerlendirildiğinde yaklaşık %90'lara varan bir düzeyde, ölçülebilirliği konusunda kanaat belirttikleri görülmüştür.

b. Okulun/Kurumun Planına (Okul Gelişim Planı, Stratejik Plan vb.) İlişkin Bulgular

11.“Okulun/kurumun mevcut durum analizini nasıl ve hangi yöntemle yaptığı ve bundaki başarısı, planlama konusunu sorgulayan bir sorudur.” Okul Müdürleri bu alt kritere en yüksek katılma düzeyini “orta” (%42,5) düzeyde işaretlerken, “çok” (%24,4) ve “tam” (%24,4) katılma durumları en yüksek katılma düzeyleri olarak görülmektedir. Diğer taraftan Değerlendiriciler “çok” (%33,3) ve “tam” (%33,3) katılıyorum seçeneğini işaretlerken, her iki grubun orta ve üstü seçeneğini işaretleyenlerinin oranı %90'lara ulaşmaktadır. Bu katılma düzeyi, Planlama konusunda bu alt kriterin okullar için önemli bir ilk basamak olarak kabul edilmesi gerektiğine işaret etmektedir.

12.“Okulun/kurumun uzun vadeli planında, paydaş beklentilerini/ihtiyaçlarını nasıl dikkate aldığı sorusu planlama konusunu sorgulayan bir sorudur.” Okul Müdürleri bu soruya “orta” (%33,1), “çok” (%33,1) ve “tam” (%24,4) katılma düzeyi gösterirken, Değerlendiriciler, %33,3 ile “orta”, %24,1 ile “çok”, %38,9 ile (en yüksek) “tam” katılma düzeyinde kanaat belirtmişlerdir. Burada planlama konusunda paydaş beklentilerinin önemi ortaya konmuştur.

13. “Okulun/kurumun uzun vadeli plânlaması yapılırken; mevcut kurumsal performansın, araştırma ve inceleme faaliyetlerinin, Bakanlık plânlamalarının, yakın çevrenin ekonomik ve demografik göstergelerinin,

eğitimde ve bilimde yaşanan gelişmelerin nasıl dikkate alındığı sorusu, okul/kurum planlamasında sorgulanması gereken bir sorudur.” Planlama ile ilgili bu alt kriterde Okul Müdürleri % 29,9 “orta” düzeyde, %36,2 “çok”, %29,1 oranında “tam” katılma düzeyini işaret ederken, Değerlendiriciler; %18,5 oranında “orta”, %33,3 “çok”, %42,6 “tam” katılma düzeyini işaret etmişlerdir. Yine burada her iki grubun %90’dan fazlası bu sorunun planlamada dikkate alınmasını önemsediklerini belirtmektedirler.

14. “Vizyon, misyon, hedeflerin, ilke ve değerlerin birbirleriyle uyumlu olarak belirlenmesinin nasıl yapıldığının belirtilmesi planlama konusunu sorgulayan bir sorudur.” Planlama konusunda bu alt kriterin önemini Okul Müdürleri %28,3 oranında “orta”, %44,1 oranında “çok”, % 23,6 “tam” katılıyorum demişlerdir. Değerlendiriciler bu kriterle ilgili olarak %24,1 oranında “orta”, %33,3 oranında “çok”, %38,9 oranında “tam” katıldıklarını belirtirken, yine her iki grubun bu konudaki orta ve üzeri katılma düzeyi %90’ın üzerindedir. Bu sonuç, bu alt kriterin planlama için ne derece önemli olduğunun göstergesidir.

15. “İl ve Bakanlık düzeyindeki Meslekî Eğitim Kurullarının izlenmesi, planlama konusunda izlenmesi gereken bir konudur.” Okul Müdürleri bu alt kriterle ilgili olarak % 35,4 (en yüksek oran) “orta”, %33,1 “çok”, %20,5 “tam” katılıyorum derken, Değerlendiriciler, aynı konuda %27,8 “orta”, %42,6 “çok” (en yüksek katılım düzeyi) %25,9 “tam” katılıyorum diyorlar. Burada da yine değerlendiriciler % 90’ın üzerinde orta ve üstü düzeyde bu alt kriterin gereğine inandıklarını ifade etmişlerdir.

“16. İşgücü piyasasının durumu, işletmelerin beklenti ve ihtiyaçları, pazarın durumu, yeni gelişen meslekler vb. hususların dikkate alınarak eğitim programlarının/ planlarının hazırlanması/güncellenmesi planlama konusunda sorulması gereken bir sorudur.” Planlama ile ilgili bu kriter konusunda Okul Müdürlerinin, %32,3 oranında “orta”, % 26,8 oranında “çok”, % 37,0 oranında “tam” düzeyde katıldıkları, Değerlendiricilerin; % 14,8 oranında “orta”, % 27,8

oranında “çok”, % 46.3 oranında “tam” katılıyorum demeleri eğitimin ekonomiye duyarlı olması gerektiğine işaret olarak yorumlanabilir. Ayrıca bu alt kriterin, okul kurum planının yapılmasında üzerinde durulması gereken bir konu olduğu ortaya çıkmaktadır.

17. “İşgücü durumu, işletmelerin beklenti ve ihtiyaçları, pazarın durumu, yeni gelişen meslekler vb. hususların dikkate alınarak eğitim ortamının, araç-gereç ve donanımın hazırlanması/ güncellenmesi planlama konusunda dikkate alınması gereken hususlardır.” Planlamada dikkate alınması gereken bu konuda Okul Müdürleri, % 24,4 oranında “orta”, %29,1 oranında “çok”, % 40,9 oranında “tam” katıldıklarını belirtmişlerdir. Aynı şekilde Değerlendiriciler; %20,4 oranında “orta”, %27,8 oranında “çok”, %48,1 oranında “tam” katıldıklarını ifade etmişlerdir. Her iki grubun orta ve üstü düzeyde katılma durumu % 90’ın çok üzerindedir. Planlama konusunda bu kriterin de ölçülmesi gereken bir konu olduğu çok açıktır.

18. “Mezunların istihdamı ve izlenmesi, planlama konusunda göz önünde bulundurulması gereken bir husustur.” Okul Müdürlerinin % 18,9’u “orta” düzeyde, % 29,9’u “çok”, % 44,9’u da “tam” katıldıklarını belirtmişlerdir. Değerlendiriciler ise %13,0 oranında “orta”, %38,9 oranında “çok”, % 46,3 oranında “tam” katılma düzeyinde kanaat belirtmişlerdir. Burada da her iki grubun % 90’ın üzerinde bir katılım sergiledikleri görülmektedir. Planlamada bu alt kriterin de çok önemli olduğu ortaya çıkmaktadır.

19. “Temel politika ve stratejilerin nasıl belirlendiği planlama konusunu sorgulayan bir sorudur.” Bu alt kriterde Okul Müdürleri % 33,1 oranında “orta”, %34,6 oranında “çok” ve % 27,6 oranında “tam” katılma düzeyinde kanaat belirtmişlerdir. Diğer taraftan Değerlendiriciler 14,8 oranında “orta”, % 35,2 oranında “çok” ve % 44,4 oranında “tam” katılma düzeyini ifade etmişlerdir. Burada da her iki grubun orta ve üstü düzeyde katılma dereceleri % 90’ın üzerindedir. Yine planlama konusunda politika ve stratejilerin

belirlenme biçimi kurumun değerlendirilmesinde önemli bir alt kriter olarak karşımıza çıkmaktadır.

20. “Okulun/kurumun uzun vadeli planının ilgililere nasıl duyurulduğu, uygulama planlarına nasıl yansıtıldığı, planlama konusunda sorgulanması gereken hususlardır.” Okul Müdürleri okulun planının ilgililere duyurulma biçiminin ve uygulama planlarına nasıl yansıtıldığının sorulmasını ölçmenin gerekli ve ölçülebilirliği konusundaki katılım düzeylerini, % 32,3 oranında “*orta*”, %29,9 oranında “*çok*”, %33,1 oranında da “*tam*” olarak ifade etmişlerdir. Değerlendiriciler ise; % 25,9 “*orta*”, %22,2 oranında “*çok*”, % 50.0 oranında da “*tam*” katıldıklarını belirtmişlerdir.

21. “Okulun/kurumun uzun vadeli planının zamanla nasıl “gözden geçirilip güncellendiğinin belirtilmesi planlama konusunu sorgulayan bir sorudur.” Okul Müdürleri bu alt kriterle ilgili olarak, % 22,8 oranında “*orta*”, % 37,8 oranında “*çok*”, % 31,5 oranında “*tam*” katıldıklarını belirtmişlerdir. Değerlendiriciler ise % 18,5 oranında “*orta*”, %33,3 oranında “*çok*” ve % 44,4 oranında “*tam*” katıldıklarını ifade etmişlerdir. Burada da her iki grubun % 90 düzeyinde orta ve üzerinde bir katılımı bu kriterin ölçülebilirliği ve planlama için önemli olduğuna işaret edilmektedir.

22. “Genel anlamda “Okulun/Kurumun Planı” kriteri yukarıdaki sorular cevaplandırıldığında planlama boyutu ölçülebilir.” Bu soru Planlama ile ilgili soruların geneli hakkındaki kanaatleri sorulduğunda Okul Müdürlerinin % 25,2 oranında “*orta*”, % 43,3 oranında “*çok*” ve %24,4 oranında “*tam*” düzeyinde katıldıkları, Değerlendiricilerin % 20,4 oranında “*orta*”, % 38,9 oranında “*çok*” ve 33,3 oranında da “*tam*” düzeyinde katıldıkları görülmektedir. Yine burada orta ve üstü düzeyde katılma durumu her iki grubun, bu soru grubunun ölçülebilirliği ve gerekliliği konusundaki katılımları ortalama %90’ın üzerindedir (Tablo 78) .

Tablo 78. Okul/Kurum Planı Kriteri Maddeleriyle İlgili Okul Müdürü ve Değerlendirici Algılarının Frekans ve Yüzde Değerleri

Okulun/Kurumun Planı Kriteri Maddeleri	Ankete Katılanlar	ÖLÇEK									
		Hiç		Az		Orta		Çok		Tam	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
11. Okulun/kurumun mevcut durum analizini nasıl ve hangi yöntemle yaptığı ve bundaki başarısı, planlama konusunu sorgulayan bir sorudur	Okul Müdürü	1	,8	10	7,9	54	42,5	31	24,4	31	24,4
	Değerlendirici	.	.	4	7,4	14	25,9	18	33,3	18	33,3
12. Okulun/kurumun uzun vadeli planında, paydaş beklentilerini/ihtiyaçlarını nasıl dikkate aldığı sorusu planlama konusunu sorgulayan bir sorudur	Okul Müdürü	1	,8	11	8,7	42	33,1	42	33,1	31	24,4
	Değerlendirici	1	1,9	1	1,9	18	33,3	13	24,1	21	38,9
13. Okulun/kurumun uzun vadeli plânlaması yapılırken; mevcut kurumsal performansın, araştırma ve inceleme faaliyetlerinin, Bakanlık plânlamalarının, yakın çevrenin ekonomik ve demografik göstergelerinin, eğitimde ve bilimde yaşanan gelişmelerin nasıl dikkate alındığı sorusu okul/kurum planlamasında sorgulanması gereken bir sorudur.	Okul Müdürü	.	.	6	4,7	38	29,9	46	36,2	37	29,1
	Değerlendirici	1	1,9	2	3,7	10	18,5	18	33,3	23	42,6
14. Vizyon, misyon, hedeflerin, ilke ve değerlerin birbirleriyle uyumlu olarak belirlenmesinin nasıl yapıldığının belirtilmesi planlama konusunu sorgulayan bir sorudur	Okul Müdürü	1	,8	4	3,1	36	28,3	56	44,1	30	23,6
	Değerlendirici	.	.	2	3,7	13	24,1	18	33,3	21	38,9
15. İl ve Bakanlık düzeyindeki Meslekî Eğitim Kurullarının izlenmesi planlama konusunda izlenmesi gereken bir konudur.	Okul Müdürü	.	.	14	11,0	45	35,4	42	33,1	26	20,5
	Değerlendirici	1	1,9	1	1,9	15	27,8	23	42,6	14	25,9
16. İşgücü piyasasının durumu, işletmelerin beklenti ve ihtiyaçları, pazarın durumu, yeni gelişen meslekler vb. hususların dikkate alınarak eğitim programlarının/ planlarının hazırlanması/güncellenmesi planlama konusunda sorulması gereken bir sorudur.	Okul Müdürü	1	,8	4	3,1	41	32,3	34	26,8	47	37,0
	Değerlendirici	1	1,9	5	9,3	8	14,8	15	27,8	25	46,3
17. İşgücü durumu, işletmelerin beklenti ve ihtiyaçları, pazarın durumu, yeni gelişen meslekler vb. hususların dikkate alınarak eğitim ortamının, araç-gereç ve donanımın hazırlanması/ güncellenmesi planlama konusunda dikkate alınması gereken hususlardır	Okul Müdürü	1	,8	6	4,7	31	24,4	37	29,1	52	40,9
	Değerlendirici	1	1,9	1	1,9	11	20,4	15	27,8	26	48,1
18. Mezunların istihdamı ve izlenmesi planlama konusunda göz önünde bulundurulması gereken bir husustur.	Okul Müdürü	2	1,6	5	3,9	24	18,9	38	29,9	57	44,9
	Değerlendirici	1	1,9	.	.	7	13,0	21	38,9	25	46,3
19. Temel politika ve stratejilerin nasıl belirlendiği planlama konusunu sorgulayan bir sorudur	Okul Müdürü	1	,8	4	3,1	42	33,1	44	34,6	35	27,6
	Değerlendirici	1	1,9	2	3,7	8	14,8	19	35,2	24	44,4
20. Okulun/kurumun uzun vadeli planının ilgililere nasıl duyurulduğu, uygulama planlarına nasıl yansıtıldığı, planlama konusunda sorgulanması gereken hususlardır.	Okul Müdürü	1	,8	5	3,9	41	32,3	38	29,9	42	33,1
	Değerlendirici	1	1,9	.	.	14	25,9	12	22,2	27	50,0
21. Okulun/kurumun uzun vadeli planının zamanla nasıl gözden geçirilip güncellendiğinin belirtilmesi planlama konusunu sorgulayan bir sorudur	Okul Müdürü	1	,8	9	7,1	29	22,8	48	37,8	40	31,5
	Değerlendirici	1	1,9	1	1,9	10	18,5	18	33,3	24	44,4
22. Genel anlamda "Okulun/Kurumun Planı" kriteri yukarıdaki sorular cevaplandırıldığında planlama boyutu ölçülebilir	Okul Müdürü	1	,8	8	6,3	32	25,2	55	43,3	31	24,4
	Değerlendirici	.	.	3	5,6	11	20,4	21	38,9	18	33,3

c. Çalışanların Yönetimine (İnsan Kaynakları Yönetimi) İlişkin Bulgular

23. “Çalışanların bilgi birikimi ve yetkinliklerinin okul/kurum için kullanılması, okul/kurum içi görevlendirmelerde yeterliliklerin nasıl dikkate alındığı sorusu insan kaynakları yönetimini ölçmek için sorulması gereken bir sorudur.” İfadesine Okul Müdürlerinin %29,9’u “*orta*”, %29,1’i “*çok*” ve %35,4’ü “*tam*” katılıyorum seçeneklerini işaretlerken, Değerlendiricilerin %22,2’si “*orta*”, %27,8’i “*çok*” ve % 46,3’nün “*tam*” düzeyinde katıldıkları görülmektedir. Değerlendiricilerin orta ve üstü düzeyde katılımlarını birlikte düşündüğümüzde oran %96,3’e çıkmaktadır. Değerlendiricilerin bu katılım oranıyla konunun ne derece önemli olduğunu ortaya koydukları anlaşılmaktadır.

24. “Çalışan performansının uygun bir şekilde nasıl takdir edilip ödüllendirildiği sorusu İKY konusunu sorgulamada sorulması gereken bir sorudur.” ifadesine Okul Müdürlerinin katılım düzeyi, %20,5 ile “*orta*”, %35,4’ ile “*çok*” ve %41,7 ile “*tam*” şeklinde gerçekleşmiştir. Değerlendiriciler bu konuya % 29,6 oranında “*çok*”, %48,1 “*tam*” seçeneğini işaretleyerek katılmışlardır.

25. “Nasıl etkin bir ekip çalışması yapılıyor sorusu İKY’ni sorgulayan bir sorudur.” Ekip çalışmasıyla ilgili bu soruya Okul Müdürleri %25,2 düzeyinde “*orta*”, %29,9 oranında “*çok*”, %37,8 oranında “*tam*” düzeyinde katılmışlardır. Değerlendiricilerde ise “*çok*” (%37,0) ve “*tam*” (%40,7) seçeneğini birlikte düşündüğümüzde yaklaşık % 78’e varan bir katılım düzeyi göstermişlerdir. Bu oran, insan kaynakları için bu alt kriterin önemine işaret edilmiştir.

26. Çalışanların bilgi birikimi ve nitelikleri nasıl geliştirilmektedir sorusu İKY’yi sorgulayan bir sorudur. Okul Müdürlerinin %23,6’sı “*orta*”, %46,3’ü “*çok*”, % 35,2’si “*tam*” düzeyinde katılırken, Değerlendiricilerin %13,0’ü “*orta*”, %46,3’ü “*çok*”, %35,2’si “*tam*” düzeyinde katılmışlardır. Yine bu soruda

Değerlendiricilerin kanaatleri çok ve tam seçeneğinde (%81,5) yoğunlaşmıştır.

27. “Çalışanların yönetime katılımı nasıl sağlanmaktadır sorusu İKY'yi sorgulayan bir sorudur.” Okul Müdürleri bu alt kritere %29,9 oranında “*orta*”, %34,6 oranında “*çok*”, % 32,3 oranında “*tam*” seçeneğini işaretleyerek katılım gösterirken, Değerlendiriciler, % 16,7 oranında “*orta*”, % 37 oranında “*çok*” ve yine %37 oranında “*tam*” seçeneğini işaretleyerek “çalışanların yönetime katılımının nasıl yapıldığı sorusunun İKY'yi sorgulayan bir soru olduğuna katılım göstermişlerdir.

28. “Ulusal ve uluslar arası eğitim olanaklarının değerlendirilerek çalışanların meslekî bilgileri nasıl güncellenmektedir sorusu İKY'yi sorgulayan bir sorudur.” Okul Müdürleri çalışanların eğitim yoluyla geliştirilmesinin İKY'yi sorgulamada kullanılması gereken bir alt kriter olduğuna %36,2 oranında “*orta*”, %29,9 oranında “*çok*” ve % 26,8 oranında “*tam*” seçeneğini işaretleyerek katılmışlardır. Diğer taraftan Değerlendiriciler %18,5 oranında “*orta*”, %46,3 oranında “*çok*” ve %29,6 oranında “*tam*” seçeneğini işaretleyerek kanaatlerini belirtmişlerdir.

29. “Usta Öğretici vb. öğretmen dışındaki eğitmen ihtiyacının belirlenmesi, karşılanması; bu tür personelin izlenmesi ve değerlendirilmesi İKY'yi sorgulayan bir sorudur.” Bu alt kriterle ilgili Okul Müdürleri %34,6 oranında “*orta*”, %21,3 oranında “*çok*” ve % 33,1 oranında “*tam*” seçeneği işaretlemişlerdir.

30. “Çalışanların iletişim gereksinimleri nasıl saptanmakta ve karşılanmaktadır sorusu İKY'yi sorgulayan bir sorudur.” Okul Müdürleri bu alt kriterle ilgili olarak % 31,5 oranında “*orta*”, %29,9 oranında “*çok*” ve %31,5 oranında “*tam*” katılıyorum seçeneklerini işaretlemişlerdir. Değerlendiricilerin ise %22,2 “*orta*”, % 29,6 ve 40,7’si tam katılma düzeyinde tercihte bulunmuşlardır. Burada her iki gurubun orta ve üstü katılma düzeylerinin

%90'lar civarında olduğu görülmektedir. Çalışanların iletişim gereksinimlerinin nasıl saptanmakta ve karşılanmakta olduğu İKY açısından sorgulanması gereken önemli bir soru olduğu anlaşılmaktadır.

31. "Okul/kurum içerisindeki görev dağılımı nasıl yapılmakta, okuldaki kurul ve komisyonların oluşumu, çalışanların ve kurulların görev, yetki ve sorumlulukları nasıl belirlenmektedir sorusu İKY'yi sorgulayan bir sorudur." İfadesi Okul Müdürleri arasında % 23,6 "orta", % 31,5 oranında "çok", %41,7 oranında da "tam" düzeyinde destek görmüştür. Değerlendiricilerin yoğunluğu % 38,9 oranında "çok" ve % 46,3 oranında "tam" düzeyinde olmuştur. Değerlendiricilerin çok ve tam düzeyindeki katılımları birlikte değerlendirildiğinde % 85' in üzerinde bir düzeyde sorunun önemine işaret etmişlerdir.

32."Çalışandan gelen yenilikçi ve yaratıcı fikirler nasıl değerlendirilmektedir sorusu İKY'ni sorgulayan bir sorudur." Okul Müdürleri bu soruya en yüksek "tam" düzeyinde (46,5) katılım gösterirken, % 30,7 oranında "çok" düzeyinde, % 19,7 düzeyinde, orta ve üstü toplam % 95'in üzerinde bir destek verirken, Değerlendiriciler en fazla "çok" (%42,6) ve tam %37,0 düzeyinde bir katılım göstermişlerdir. Yani her iki grup bu sorunun İKY'ni sorgulayan bir soru olduğunu yüksek düzeyde bir katılım göstererek işaret etmişlerdir.

33. "Sosyal, kültürel ve sportif faaliyetler nasıl desteklenmektedir sorusu İKY'ni sorgulayan bir sorudur." Okul Müdürleri bu alt kriterin İKY'ni sorgulayan bir soru olduğunu % 46,5 oranında "tam" seçeneğini, % 30,7 oranında da "çok" seçeneğini işaretleyerek kanaat belirtmişlerdir. Diğer taraftan Değerlendiriciler en fazla % 42,6 oranında "çok" seçeneğini işaretlerken, %37,0 oranında "tam" seçeneğini işaretlemişlerdir. Yani bu kriter de İKY açısından sorulması gereken bir soru olarak değerlendirilmiştir.

34. “Çalışanlar ücret ve ücret dışı olanaklardan adil bir şekilde nasıl yararlanmaktadır sorusu İ İKY’yi sorgulayan bir sorudur.” Okul Müdürleri bu soruya %34,6 oranında tam düzeyinde katılırken, % 29,9 oranında çok, % 24,4 düzeyinde de orta düzeyde kanaatlerini belirtmişlerdir. Orta ve üstü birlikte değerlendirildiğinde Okul Müdürleri yaklaşık % 85 oranında bu sorunun İKY’de cevaplandırılması gereken bir soru olduğuna işaret etmişlerdir.

Aynı şekilde Değerlendiricilerin tercihleri % 38,9 (en yüksek) la çok ka%27,8 oranında tam ve % 20,4 ile “tam” düzeyinde katıldıkları görülmektedir.

35. “Genel anlamda İnsan Kaynakları Yönetimi kriteri yukarıda belirtilen sorular cevaplandırıldığında bu kriterin bütün boyutları ölçülebilir “ Bu soru ile yukarıda İKY ile sorulan 12 sorunun geneli hakkındaki kanaatleri sorulduğunda Okul Müdürlerinin %34,6’sı (en yüksek oran) çok seçeneğini işaretlerken, % 31,5’ orta ve % 30,7’si ise tam seçeneğini işaret etmişlerdir. Bununla beraber İKY ile ilgili bu soruların ölçülebilirliği ve gerekliliği konusunda Değerlendiricilerin % 55,6’sı (en yüksek oran) çok seçeneğini, % 22,2’si orta ve % 18,5’i ise tam seçeneğine katılmışlardır.(Tablo 79)

Tablo 79. İnsan Kaynakları Yönetimi Kriteri Maddeleriyle ilgili Okul Müdürü ve Değerlendirici Algılarının Frekans ve Yüzde Değerleri

İnsan Kaynakları Yönetimi Kriteri Maddeleri	Ankete Katılanlar	ÖLÇEK									
		Hiç		Az		Orta		Çok		Tam	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
23. Çalışanların bilgi birikimi ve yetkinliklerinin okul/kurum için kullanılması, okul/kurum içi görevlendirmelerde yeterliliklerin nasıl dikkate alındığı sorusu insan kaynakları yönetimini ölçmek için sorulması gereken bir sorudur.	Okul Müdürü	.	.	7	5,5	38	29,9	37	29,1	45	35,4
	Değerlendirici	1	1,9	1	1,9	12	22,2	15	27,8	25	46,3
24. Çalışan performansının uygun bir şekilde nasıl takdir edilip ödüllendirildiği sorusu İKY'ni konusunu sorgulamada sorulması gereken bir sorudur.	Okul Müdürü	.	.	3	2,4	26	20,5	45	35,4	53	41,7
	Değerlendirici	1	1,9	3	5,6	8	14,8	16	29,6	26	48,1
25. Nasıl etkin bir ekip çalışması yapılıyor sorusu İKY'ni sorgulayan bir sorudur.	Okul Müdürü	1	,8	8	6,3	32	25,2	38	29,9	48	37,8
	Değerlendirici	1	1,9	2	3,7	9	16,7	20	37,0	22	40,7
26. Çalışanların bilgi birikimi ve nitelikleri nasıl geliştirilmektedir sorusu İKY'ni sorgulayan bir sorudur.	Okul Müdürü	.	.	7	5,5	30	23,6	45	35,4	45	35,4
	Değerlendirici	1	1,9	2	3,7	7	13,0	25	46,3	19	35,2
27. Çalışanların yönetime katılımı nasıl sağlanmaktadır sorusu İKY'ni sorgulayan bir sorudur.	Okul Müdürü	2	1,6	2	1,6	38	29,9	44	34,6	41	32,3
	Değerlendirici	1	1,9	4	7,4	9	16,7	20	37,0	20	37,0
28. Ulusal ve uluslar arası eğitim olanaklarının değerlendirilerek çalışanların meslekî bilgileri nasıl güncellenmektedir sorusu İKY'ni sorgulayan bir sorudur.	Okul Müdürü	.	.	9	7,1	46	36,2	38	29,9	34	26,8
	Değerlendirici	1	1,9	2	3,7	10	18,5	25	46,3	16	29,6
29. Usta Öğretici vb. öğretmen dışındaki eğitimci ihtiyacının belirlenmesi, karşılanması; bu tür personelin izlenmesi ve değerlendirilmesi İKY'ni sorgulayan bir sorudur.	Okul Müdürü	1	,8	13	10,2	44	34,6	27	21,3	42	33,1
	Değerlendirici	2	3,7	7	13,0	12	22,2	18	33,3	15	27,8
30. Çalışanların iletişim gereksinimleri nasıl saptanmakta ve karşılanmaktadır sorusu İKY'ni sorgulayan bir sorudur.	Okul Müdürü	.	.	9	7,1	40	31,5	38	29,9	40	31,5
	Değerlendirici	1	1,9	2	3,7	12	22,2	16	29,6	22	40,7
31. Okul/kurum içerisindeki görev dağılımı nasıl yapılmakta, okuldaki kurul ve komisyonların oluşumu, çalışanların ve kurulların görev, yetki ve sorumlulukları nasıl belirlenmektedir sorusu İKY'ni sorgulayan bir sorudur.	Okul Müdürü	1	,8	3	2,4	30	23,6	40	31,5	53	41,7
	Değerlendirici	1	1,9	1	1,9	5	9,3	21	38,9	25	46,3
32. Çalışandan gelen yenilikçi ve yaratıcı fikirler nasıl değerlendirilmektedir sorusu İKY'ni sorgulayan bir sorudur.	Okul Müdürü	1	,8	3	2,4	25	19,7	39	30,7	59	46,5
	Değerlendirici	.	.	5	9,3	6	11,1	23	42,6	20	37,0
33. Sosyal, kültürel ve sportif faaliyetler nasıl desteklenmektedir sorusu İKY'ni sorgulayan bir sorudur	Okul Müdürü	1	,8	4	3,1	34	26,8	44	34,6	44	34,6
	Değerlendirici	1	1,9	1	1,9	12	22,2	23	42,6	17	31,5
34. Çalışanlar ücret ve ücret dışı olanaklardan adil bir şekilde nasıl yararlanmaktadır sorusu İKY'ni sorgulayan bir sorudur.	Okul Müdürü	2	1,6	12	9,4	31	24,4	38	29,9	44	34,6
	Değerlendirici	.	.	7	13,0	11	20,4	21	38,9	15	27,8
35. Genel anlamda İnsan Kaynakları Yönetimi kriteri yukarıda belirtilen sorular cevaplandırıldığında bu kriterin bütün boyutları ölçülebilir	Okul Müdürü	.	.	4	3,1	40	31,5	44	34,6	39	30,7
	Değerlendirici	.	.	2	3,7	12	22,2	30	55,6	10	18,5

d. Maddi Kaynakların ve Bilgi Birikiminin Yönetimine İlişkin Bulgular

36. “Okulun/kurumun kaynakları belirlenen politika ve stratejiyi destekleyecek şekilde nasıl kullanılmaktadır sorusu bu kriteri sorgulayan bir sorudur.” Okulun kaynaklarının belirlenmiş olan stratejiyi destekler şekilde kullanılmasının ölçülebilirliği konusunda Okul Müdürleri % 33,1 oranında (en yüksek) “orta” seçeneğini işaretlerken, “çok” ve “tam” seçeneğine katılanların oranı her ikisinde de % 30,7 olmuştur. Buna karşılık Değerlendiricilerin % 35,2’si (en yüksek) “çok”, % 33,3’ü “tam” seçeneğine katılırken, % 24,1’i de “orta” düzeyde katılım göstermişlerdir. Bu duruma göre her iki grubun soruya ilişkin orta ve üstü seçeneklere katılma oranı yaklaşık %90’lar civarındadır. Yani katılımcılar için bu sorunun ölçülebilirliği konusunda %90 rakamı önemli bir orandır. (Tablo 80)

37. “Bina, donanım ve malzemelerin amacına uygun olarak nasıl kullanılmaktadır sorusu bu kriteri sorgulayan bir sorudur.” Bina ve araç.gerecin amacına uygun olarak kullanılması alt kriteri de Okul Müdürleri tarafından anlamlı bulunmuş ve %35,4 oranında “çok”, % 33,9 oranında da “tam” seçeneği işaretlenerek orta ve üstü seçenekleri birlikte değerlendirildiğinde % 90’ların üzerinde bir katılım düzeyi olduğu görülmüştür. Değerlendiriciler de % 37.0 oranında (en yüksek) “tam”, %33,3 oranında “çok” seçeneğine katılarak kanaat belirtmişlerdir.

38. “Her türlü malzemenin bakım, onarım ve temizliğinin nasıl yapıldığı sorusu bu kriteri sorgulayan bir sorudur.” Okul Müdürleri bu alt kriterle ilgili olarak % 35,4 oranında (en yüksek) tam seçeneğini işaretlerken, orta ve çok seçeneklerini aynı oranda (% 29,9) işaretlemişlerdir. Değerlendiriciler % 38,9 oranında çok, % 31,5 oranında tam ve %25,9 oranında da orta seçeneğini işaretleyerek, her iki grubun orta ve üstü seçeneklerdeki oranı yine %90’ların üzerinde çıkmıştır. Bu oran, kurumsal anlamda malzemenin bakım.onarımının, kaynakların yönetilmesi anlamında önemli olduğunun bir göstergesidir.

39. “Teknolojik gelişmelerin takip edilmesi ve okul/kuruma taşınmasının nasıl yapıldığı sorusu bu kriteri sorgulayan bir sorudur.” Okul Müdürleri teknolojinin takibi ve okula taşınmasının nasıl yapıldığının bilinmesi ve ölçülmesi gerektiği konusuna % 37,5 oranında (en yüksek) “*tam*” seçeneğini işaretlerken, % 30,7 oranında “*çok*” ve % 29,1 oranında da “*orta*” seçeneğini işaretlemişlerdir. Buna karşılık Değerlendiriciler %44,4 oranında tam, % 37,8 oranında da “*çok*” seçeneğine katılmışlardır. Her iki gurubun “*çok*” ve “*tam*” seçeneklerini karşılaştırdığımızda Değerlendiricilerin %80’leri, Okul Müdürlerinin ise % 68 civarında olduğu görülmektedir. (Tablo 80)

40. “Atölyelerin amacına uygun, etkin ve verimli kullanılması.” Bu alt kriterle ilgili Okul Müdürleri “*tam*” seçeneğine %35,4 oranında katılmışlar, “*çok*” seçeneğine %29,1 oranında, “*orta*” seçeneğine ise %27,6 oranında katılmışlardır. Değerlendiriciler ise “*tam*” seçeneğine %51,9 oranında, “*çok*” seçeneğine % 14,8 ve “*orta*” seçeneğine % 27,8 oranında katılmışlardır.

41. “Temrinlik malzemenin nasıl sağlandığı, nasıl etkin ve verimli kullanıldığı sorusu bu kriteri sorgulayan bir sorudur.” Mesleki ve Teknik Öğretimi ilgilendiren bu soruya Okul Müdürleri % 36,2 oranında “*orta*,” % 26,0 oranında “*çok*” ve %31,5 oranında “*tam*” düzeyde katılımın olduğu görülmektedir. Değerlendiriciler bu alt kritere %25,9 düzeyinde “*orta*,” %27,8 oranında “*çok*” ve %38,9 oranında “*tam*” katılım göstermişlerdir. Her iki grubun orta ve üstü düzeyindeki seçeneği %90 oranında bir katılım göstermişlerdir. Buna göre temrinlik malzemenin gerek sağlanması, gerekse kullanımı konusu, okullarda ölçülmesi gereken ve ölçülebilir bir kriter olduğu anlaşılmaktadır.

42. “Teknoloji ve bilgi birikiminden azami ölçüde nasıl yararlanılmaktadır sorusu bu kriteri sorgulayan bir sorudur.” Teknoloji ve bilgi birikiminden yararlanma konusu ölçülmeli ve ölçülebilir anlamında Okul Müdürleri % 29,1 oranında “orta,” %34,6 oranında “çok,” %33,9 oranında “tam” seçeneğine katılmışlardır. Değerlendiriciler ise % 53,7 oranında “tam,” %25,9 oranında “çok” ve %18,5 oranında “orta” düzeyde katıldıklarını belirtmişlerdir.

43. “Okul/kurum bütçesinin nasıl yapıldığı (hangi kaynaklardan oluştuğu) sorusu bu kriteri sorgulayan bir sorudur.” Okul Müdürleri okulun bütçesinin nasıl yapıldığının bilinmesi konusuna %25,2 oranında “orta,” %36,2 oranında “çok” ve %30,7 oranında “tam” seçeneğini işaretleyerek katıldıklarını belirtmişlerdir. Buna karşılık Değerlendiriciler % 38,9 oranında “tam,” % 35,2 oranında “çok” ve %14,8 oranında da “orta” düzeyde katıldıklarını işaretlemişlerdir.

44. “Okul/kurum içinde ve dışındaki kullanıcıların teknolojiyi kullanarak uygun bilgiye ulaşım ulaşılamama durumu bu kriteri sorgulayan bir sorudur.” Bu alt kriterin kaynak kullanma ile ilgili ana kriteri ilgilendiren bir soru olduğu ve ölçülmesi gerektiği konusuna Okul Müdürleri % 39,4 oranında “orta,” %29,1 oranında “çok” ve %26,0 oranında “tam” seçeneğine katıldıklarını belirtmektedirler. Değerlendiriciler ise % 31,5 oranında “orta,” %16,7 oranında “çok” ve %46,3 oranında “tam” düzeyinde katılmışlardır.

45. “Genel anlamda Maddi Kaynakların ve Bilgi Birikiminin Yönetimi kriteri yukarıda belirtilen sorular cevaplandırıldığında bu kriterin bütün boyutları ölçülebilir.” Bu soru ile yukarıda Maddi Kaynakların ve Bilgi Birikiminin Yönetimi ile ilgili sorulan 8 sorunun geneli hakkındaki kanaatleri sorulduğunda Okul Müdürlerinin %33,1’i (en yüksek) orta seçeneğini, % 27,6’sı çok seçeneğini, %31,5’i tam seçeneğini işaretlemişlerdir. Bununla beraber bu ana kriterle ilgili soruların ölçülebilirliği ve gerekliliği konusunda

Değerlendiricilerin %44,4'ü (en yüksek) çok seçeneğini, % 29,6'sı orta ve %20,4'ü tam seçeneğini işaretleyerek kanaatlerini belirtmişlerdir. (Tablo 80)

Tablo 80. Maddi Kaynakların ve Bilgi Birikimin Yönetimi Kriteri Maddelerine Yönelik Okul Müdürü ve Değerlendirici Algılarının Frekans ve Yüzde Değerleri

Maddi Kaynakların ve Bilgi Birikimin Yönetimi Kriteri Maddeleri	Ankete Katılanlar	ÖLÇEK									
		Hiç		Az		Orta		Çok		Tam	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
36. Okulun/kurumun kaynakları belirlenen politika ve stratejiyi destekleyecek şekilde nasıl kullanılmaktadır sorusu bu kriteri sorgulayan bir sorudur.	Okul Müdürü	.	.	7	5,5	42	33,1	39	30,7	39	30,7
	Değerlendirici	.	.	4	7,4	13	24,1	19	35,2	18	33,3
37. Bina, donanım ve malzemelerin amacına uygun olarak nasıl kullanılmaktadır sorusu bu kriteri sorgulayan bir sorudur.	Okul Müdürü	.	.	2	1,6	36	28,3	45	35,4	43	33,9
	Değerlendirici	.	.	3	5,6	13	24,1	18	33,3	20	37,0
38. Her türlü malzemenin bakım, onarım ve temizliğinin nasıl yapıldığı sorusu bu kriteri sorgulayan bir sorudur.	Okul Müdürü	1	,8	5	3,9	38	29,9	38	29,9	45	35,4
	Değerlendirici	.	.	2	3,7	14	25,9	21	38,9	17	31,5
39. Teknolojik gelişmelerin takip edilmesi ve okul/kuruma taşınmasının nasıl yapıldığı sorusu bu kriteri sorgulayan bir sorudur.	Okul Müdürü	.	.	3	2,4	37	29,1	39	30,7	48	37,8
	Değerlendirici	.	.	1	1,9	9	16,7	20	37,0	24	44,4
40. Atölyelerin amacına uygun, etkin ve verimli kullanılması	Okul Müdürü	1	,8	5	3,9	35	27,6	37	29,1	45	35,4
	Değerlendirici	1	1,9	.	.	15	27,8	8	14,8	28	51,9
41. Temrinlik malzemenin nasıl sağlandığı, nasıl etkin ve verimli kullanıldığı sorusu bu kriteri sorgulayan bir sorudur.	Okul Müdürü	.	.	7	5,5	46	36,2	33	26,0	40	31,5
	Değerlendirici	.	.	4	7,4	14	25,9	15	27,8	21	38,9
42. Teknoloji ve bilgi birikiminden azami ölçüde nasıl yararlanılmaktadır sorusu bu kriteri sorgulayan bir sorudur	Okul Müdürü	2	1,6	1	,8	37	29,1	44	34,6	43	33,9
	Değerlendirici	1	1,9	.	.	10	18,5	14	25,9	29	53,7
43. Okul/kurum bütçesinin nasıl yapıldığı (hangi kaynaklardan oluştuğu) sorusu bu kriteri sorgulayan bir sorudur.	Okul Müdürü	1	,8	9	7,1	32	25,2	46	36,2	39	30,7
	Değerlendirici	1	1,9	5	9,3	8	14,8	19	35,2	21	38,9
44. Okul/kurum içinde ve dışındaki kullanıcıların teknolojiyi kullanarak uygun bilgiye ulaşım durumu bu kriteri sorgulayan bir sorudur	Okul Müdürü	1	,8	6	4,7	50	39,4	37	29,1	33	26,0
	Değerlendirici	1	1,9	2	3,7	17	31,5	9	16,7	25	46,3
45. Genel anlamda Maddi Kaynakların ve Bilgi Birikiminin Yönetimi kriteri yakarıda belirtilen sorular cevaplandırıldığında bu kriterin bütün boyutları ölçülebilir	Okul Müdürü	.	.	10	7,9	42	33,1	35	27,6	40	31,5
	Değerlendirici	.	.	3	5,6	16	29,6	24	44,4	11	20,4

e. Okul/Kurum Süreçlerinin Yönetimi ile İlgili Bulgular

46. “Okul/kurum süreçlerinin analiz edilip tanımlanması ve bunun nasıl yapıldığının sorulması, süreç yönetimi kriterini sorgulayan bir sorudur.” Süreç yönetimi ile ilgili olarak okulun süreçlerinin analizi, tanımlanması ve bunun nasıl yapıldığının ortaya konmasının sorulması ve ölçülebilir olması konusuna Okul Müdürleri % 31,5 oranında “orta”, %38,6 oranında “çok” ve %23,6 oranında “tam” seçeneğini seçmişlerdir. Değerlendiriciler %46,3 oranında “tam,” %33,3 oranında “çok” ve %13,0 oranında “orta” düzeyde seçeneğini işaretlemişlerdir. Değerlendiricilerin kanaatleri bu alt kriterde %46,3 oranıyla “tam” seçeneğinde yoğunlaşmıştır.

47. “Okul/kurum kritik süreçlerinin belirlenmesi ve bunun nasıl yapıldığının sorulması süreç yönetimi kriterini sorgulayan bir sorudur.” Okul Müdürlerinden, Okul yönetiminde kritik süreçlerin nasıl belirlendiği sorusuna gerek vardır diyenlerin katılma oranları ve düzeyleri, % 29,9 “orta,” %40,9 “çok,” %23,6 “tam” şeklinde gerçekleşmiştir. Buna karşılık Değerlendiricilerin aynı konudaki görüşleri ise; %20,4 oranında “orta,” % 25,9 oranında “çok” ve % 40,7 oranında “tam” seçeneği ile ifade edilmiştir.

48. “Okul/kurum süreçlerinin standardının belirlenmesi ve bunun nasıl yapıldığının sorulması süreç yönetimi kriterini sorgulayan bir sorudur.” Süreç standardının nasıl belirlendiği sorusunun kurum performansının ölçülmesinde sorulması gereken bir soru olduğu konusunda Okul Müdürleri; %31,5 oranında orta, %30,7 oranında çok ve yine %30,7 oranında tam seçeneğini işaretleyerek katılmışlardır. Değerlendiriciler ise; %18,5 orta, %37.0 çok ve yine %37 tam düzeyinde katılarak düşüncelerini ifade etmişlerdir.

49. “Okul/kurum süreçlerinin performansının ölçülmesi ve bunun nasıl yapıldığının sorulması süreç yönetimi kriterini sorgulayan bir sorudur.” Okulun süreçlerinin performansının ölçülmesi ve bunun nasıl yapıldığının

sorulması yine kurumsal performansın ölçülmesinde sorulması gereken bir soru olduğuna Okul Müdürleri %31,5 oranında orta, %32,3 oranında çok ve %29,9 oranında tam seçeneğini işaretleyerek katılmışlardır. Değerlendiriciler ise %24,1 oranında orta, %29,6 oranında çok ve %37,0 oranında tam seçeneğini işaretleyerek katılmışlardır.

50. “Okul/kurum süreçlerinin gözden geçirilerek paydaş beklentilerini karşılayacak şekilde iyileştirilmesi ve bunun nasıl yapıldığının sorulması süreç yönetimi kriterini sorgulayan bir sorudur.” Okul süreçlerinin paydaş beklentilerini de dikkate alarak iyileştirilmesinin nasıl yapıldığının bilinmesi kurumsal performansın belirlenmesinde ne derece önem arzettiğine Okul Müdürleri, % 33,3 oranında “orta,” %30,7 oranında “çok” ve 33,1 oranında da “tam” katıldıklarını belirtirken, Değerlendiricilerin % 18,5’i “orta,” %29,6’sı “çok” ve %48,1’i “tam” seçeneğini işaretleyerek katılmışlardır.

51. “Süreçlerde üretilen ürün veya hizmetten yararlananların memnuniyetinin ölçülmesi ve bunun nasıl yapıldığının sorulması süreç yönetimi kriterini sorgulayan bir sorudur.” İfadesine Okul Müdürleri %30,7 oranında orta, %33,9 oranında çok ve 30,7 oranında tam seçeneğini işaretleyerek katılmışlardır. Değerlendiricilerin ise %16,7’si orta, %35,2’si çok ve %42,6’sı tam seçeneğini tercih etmişlerdir. Burada Değerlendiricilerin diğer sorularda olduğu gibi tam ve çok katılıyorum seçeneğini, Okul Müdürlerine göre daha yüksek düzeyde tercih ettikleri görülmektedir.

52. “Genel anlamda Süreç Yönetimi kriteri yukarıda belirtilen sorular cevaplandırıldığında bu kriterin bütün boyutları ölçülebilir.” Bu soru ile yukarıda Süreç Yönetimi ile ilgili sorulan 6 sorunun geneli hakkındaki kanaatleri sorulduğunda Okul Müdürlerinin %31,5’i orta seçeneğini, % 37,0’sı çok seçeneğini, %25,2’si tam seçeneğini işaretlemişlerdir. Bununla beraber bu ana kriterle ilgili soruların ölçülebilirliği ve gerekliliği konusunda Değerlendiricilerin %20,4’ü orta seçeneğini, % 35,4’ü çok ve %37,0’si tam seçeneğini işaretleyerek kanaatlerini belirtmişlerdir. (Tablo 81)

Tablo 81. Süreç Yönetimi Kriteri Maddelerine Yönelik Okul Müdürü ve Değerlendirici Algılarının Frekans ve Yüzde Değerleri

Süreç Yönetimi Kriteri Maddeleri	Ankete Katılanlar	ÖLÇEK									
		Hiç		Az		Orta		Çok		Tam	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
46. Okul/kurum süreçlerinin analiz edilip tanımlanması ve bunun nasıl yapıldığının sorulması, süreç yönetimi kriterini sorgulayan bir sorudur.	Okul Müdürü	.	.	8	6,3	40	31,5	49	38,6	30	23,6
	Değerlendirici	.	.	3	5,6	7	13,0	18	33,3	25	46,3
47. Okul/kurum kritik süreçlerinin belirlenmesi ve bunun nasıl yapıldığının sorulması süreç yönetimi kriterini sorgulayan bir sorudur.	Okul Müdürü	.	.	7	5,5	38	29,9	52	40,9	30	23,6
	Değerlendirici	.	.	6	11,1	11	20,4	14	25,9	22	40,7
48. Okul/kurum süreçlerinin standardının belirlenmesi ve bunun nasıl yapıldığının sorulması süreç yönetimi kriterini sorgulayan bir sorudur	Okul Müdürü	.	.	9	7,1	40	31,5	39	30,7	39	30,7
	Değerlendirici	.	.	3	5,6	10	18,5	20	37,0	20	37,0
49. Okul/kurum süreçlerinin performansının ölçülmesi ve bunun nasıl yapıldığının sorulması süreç yönetimi kriterini sorgulayan bir sorudur	Okul Müdürü	1	,8	7	5,5	40	31,5	41	32,3	38	29,9
	Değerlendirici	.	.	4	7,4	13	24,1	16	29,6	20	37,0
50. Okul/kurum süreçlerinin gözden geçirilerek paydaş beklentilerini karşılayacak şekilde iyileştirilmesi ve bunun nasıl yapıldığının sorulması süreç yönetimi kriterini sorgulayan bir sorudur	Okul Müdürü	1	,8	4	3,1	41	32,3	39	30,7	42	33,1
	Değerlendirici	.	.	1	1,9	10	18,5	16	29,6	26	48,1
51. Süreçlerde üretilen ürün veya hizmetten yararlananların memnuniyetinin ölçülmesi ve bunun nasıl yapıldığının sorulması süreç yönetimi kriterini sorgulayan bir sorudur	Okul Müdürü	1	,8	5	3,9	39	30,7	43	33,9	39	30,7
	Değerlendirici	.	.	1	1,9	9	16,7	19	35,2	23	42,6
52. Genel anlamda Süreç Yönetimi kriteri yukarıda belirtilen sorular cevaplandırıldığında bu kriterin bütün boyutları ölçülebilir	Okul Müdürü	.	.	8	6,3	40	31,5	47	37,0	32	25,2
	Değerlendirici	.	.	3	5,6	11	20,4	19	35,2	20	37,0

2. Sonuç Kriterleri ile İlgili Bulgular

Kurumlarda yürütülen faaliyetlerin sonucunun ölçülmesi hedeflerin ne derece tutturulduğunun bir göstergesi olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu göstergelerin ölçümünün yapılarken doğru alanların ölçülmesinin önemi bilinmektedir. Ölçüm alanlarının başında elbette kurumların müşterileri, çalışanları ve ortaya konan hizmetlerden yararlanan diğer faydalanıcılar gelmektedir.

a. Çalışan Memnuniyeti ile İlgili Sonuçlara İlişkin Bulgular

53. Çalışanların memnuniyetinin ölçülmesine ilişkin olarak

- Kariyer geliştirme,
- Fırsat eşitliği,
- Kararlara katılım,
- Yönetimden memnuniyet,

•Takdir, tanıma sistemi vb. alanlarda gerekli ölçümlerin yapılması ile okulun çalışanlarının memnuniyetine ilişkin algıları ölçülmüş olur.” İfadesine Okul Müdürleri %27,6 oranında orta, 29,9 oranında çok ve %32,3 oranında da tam seçeneğini işaretleyerek katılmışlardır. Diğer taraftan aynı konuda Değerlendiriciler %14,8 oranında orta, %35,2 oranında çok ve % 46,3 oranında tam seçeneğini işaretlemişlerdir. Bu duruma göre bu kriterle ilgili olarak çok ve tam seçeneğine katılan Değerlendiricilerin oranı % 80'in üzerinde çıkmaktadır.Yani çalışan memnuniyetinin bu alanlarda ölçülebilir olduğu anlaşılmaktadır. (Tablo 82)

54. “Çalışan memnuniyeti ile ilgili diğer göstergeler.” Çalışanlarla ilgili aşağıda belirtilen diğer göstergelerden;

- İyileştirme ekiplerine çalışanların (gönüllü) katılım oranları,
- Öneri sistemlerine çalışanların katılım oranları
- Çalışanlarca iletilen şikayet sayıları ve şikayetlerin dikkate alınma durumu

- Eğitim ve gelişim düzeyleri (örn.: lisans tamamlayan, yüksek lisans ve doktora yapanlar)
- Yıllık kişi başına alınan hizmetiçi eğitim saati (Okul/kurum içi ve okul/kurum dışı)
- Memnuniyet anketlerine katılım oranları, vb. göstergelerin ölçülmesi ile çalışanların memnuniyetleri ölçülmüş olur ifadesine, Okul Müdürlerinin %26,8'i orta, %31,5'i çok ve %29, tam düzeyde katılım gösterdikleri, Değerlendiricilerin %14,8'i orta, 38,9'i çok ve 42,6'sı tam seçeneğini işaretledikleri görülmektedir.

b. Öğrenci Memnuniyeti ile İlgili Sonuçlara İlişkin Bulgular

55. Öğrenci memnuniyetini ölçmeye ilişkin olarak;

- Ulaşım,
- İletişim,
- Dilek, öneri ve şikayetlerin dikkate alınması,
- Güvenilirlik
- Kararlara katılım,
- Olumlu davranış kazanma,
- Ders programları vb. (bkz. Sayfa....)

Göstergelerle öğrenci algılarının onlara sorularak sayısal olarak memnuniyetlerinin ölçülebileceğine Okul Müdürlerinin; %27,6'sı orta, %31,5'i çok ve % 33,1'i de tam seçeneği ile katılmaktadırlar. Aynı konuda Değerlendiriciler ise % 13,0'ü orta, % 29,6'sı çok, % 50,0'si ise tam düzeyinde katılmışlardır. Yine burada da öğrencilerle ilgili belirlenmiş olan göstergelere göre öğrenci memnuniyetinin somut olarak ölçülebileceğine Değerlendiricilerin çok ve tam düzeyinde katılma oranı %80 civarındadır.

c. Veli Memnuniyeti ile İlgili Sonuçlara İlişkin Bulgular

56. Veli memnuniyetini ölçmeye ilişkin olarak; (bkz. Sayfa....)

- Ulaşım,
- İletişim

- Ders programları,
- Kararlara katılım,
- Öğrenci işleri
- Sınıf ortamı vb. göstergelerle veli algılarına dayalı sayısal olarak memnuniyetlerinin ölçülebileceğine Okul Müdürlerinin %29,1'i orta, %28,3'ü çok ve 29,1'i ise tam seçeneğini işaretleyerek katılım gösterirken, Değerlendiricilerin %11,1'i orta, %29,6'sı çok ve %48,1'i tam seçeneğini işaretlemişlerdir. Gerek Okul Müdürleri, gerekse Değerlendiricilerin tercihleri Veli memnuniyetinin somut göstergelerle ölçülebilirliğini ortaya koymaktadır.

d. İşletme Memnuniyeti ile İlgili Sonuçlara İlişkin Bulgular

57. İşletme Memnuniyeti Sonuçları

- İletişim,
- İşbirliği,
- Eğitimcilerin yeterliliği,
- Eğitim araç.gerecinin, okul ve atölye donanımının yeterliliği,
- İşletmede çalışan/staj gören/ mezun öğrencilerin işe ilişkin tavır tutum ve davranışları
- İşletmede çalışan/staj gören/ mezun öğrencilerin ekip çalışmalarına yatkınlığı
- İşletmede çalışan/staj gören/ mezun öğrencilerin bilgi ve iletişim teknolojilerine yatkınlığı,

İşletmede çalışan/staj gören/ mezun öğrencilerin bilgi ve beceri vb. göstergelerle özellikle mesleki teknik eğitimde işletme memnuniyetinin ölçülebileceğine Okul Müdürleri %23,6 oranında “orta”, %32,3 oranında “çok” ve %29,9 oranında “tam” seçeneğini işaretleyerek katılım göstermişlerdir. Değerlendiriciler ise bu kritere %18,5 oranında “orta”, %33,3 oranında “çok” ve %44,4 oranında “tam” katıldıklarını belirtmişlerdir. (Tablo 82)

e. Hizmetten Yararlananların Memnuniyeti ile İlgili Diğer Göstergeler Konusundaki Bulgular

58. Hizmetten Yararlananların memnuniyeti ile ilgili diğer göstergeler :

- Öğrenci devamsızlık oranları,
- Devamsızlıktan sınıf tekrarına kalan öğrenci sayıları,
- Başarısızlıktan sınıf tekrarına kalan öğrenci sayıları,
- Sorumlu geçen veya ek sınavla geçen öğrenci sayıları,
- Okuldan ayrılan veya uzaklaştırılan öğrenci sayıları,
- Sınıfını doğrudan geçen öğrenci sayıları,
- Sağlık kuruluşlarına sevk alan öğrenci sayıları,
- Rapor alan öğrenci sayıları,
- Bir üst öğrenim kurumuna yerleştirilen öğrenci sayıları,
- Mezuniyet sonrası işe yerleştirilen öğrenci sayıları (meslekî eğitim kurumları için)
- Öğrenci ve veliden gelen öneri/dilek sayıları
- Öğrenci ve veliden gelen şikayet sayıları,
- Öğrenci ve velilerin iyileştirme çalışmalarına (gönüllü) katılım sayıları,
- Okulda kaza geçiren öğrenci sayıları,
- İşletmelerde pratik eğitim yaptırılan öğrenci sayısı,
- Öğrenci ve velilere yönelik düzenlenen sosyal, kültürel ve sportif faaliyet sayıları ve bu faaliyetlere katılım oranı
- Okul-aile işbirliğinin sağlandığı kurul ve komisyon çalışmalarına katılım oranları
- Öğrenci ve velilerin memnuniyet anketlerine cevap verme oranları,

- Öğrencilere ve velilere sunulan hizmetler nedeniyle okula verilen ödül ve unvanlar
- Okulun başarısından dolayı yerel ve genel basında yer alma durumu,
- İdari denetim veya teftişlerde okulun öğrenci ve velilere sağladığı hizmetleri doğrulayan, öven veya eleştiren raporlar.

Yukarıdaki açıklamalar ışığında, bu göstergelerle ilgili bilgiler, okulda/kurumda var olan kayıtlara dayalı ve sayısal olarak elde edildiğinde, hizmetten yararlananların memnuniyeti ölçülmüş olur. İfadesine Okul Müdürlerinin % 29,1'i "orta", 26,8'i "çok" ve 30,7'si "tam" seçeneğini işaretleyerek kanaatlerini ifade etmişlerdir Değerlendiricilerin % 24,1'i "orta" yine % 24,1'i "çok" ve % 46,3'ü tam seçeneğine katıldıklarını belirtmişlerdir.

f. Finansal Sonuçlarla ilgili Bulgular

59. Finansal sonuçlar

- Gelir gider dengesi,
- Gelir artışı,
- Harcamaların politikalarla uyumu
- Verimlilik, tasarruf vb.

Okulun/Kurumun finansmanı ile ilgili sonuçlar belirtilen göstergelerle verildiğinde, okulun/kurumun mali yönden başarısı ölçülmüş olur. İfadesine Okul Müdürleri %29,1 oranında "orta", yine %29,1 oranında "çok" ve % 27,6 oranında "tam" katıldıklarını belirtirken, Değerlendiriciler % 27,8 oranında "orta", %27,8 oranında "çok" ve % 35,2 oranında "tam" katılmışlardır.

g. Temel Performansa İlişkin Diğer Göstergelere Konusundaki Bulgular

60. Temel performansa ilişkin diğer göstergeler

- Okulun sınıf ve her bir ders için başarı düzeyleri,
- Çeşitli yarışmalarda alınan sonuçlar, okulda üretilen projeler, yayınlar vb.
- Yeni süreç tasarımı,
- Bina, donanım ve malzemelerin kullanımındaki etkililik ve verimlilik,
- Öğrenci/öğretmen oranı,
- Kütüphane, bilgi işlem ve bilgi teknolojilerinden yararlanma,
- Üniversiteler, eğitim ile ilgili kuruluşlarla yapılan işbirlikleri,
- Okulun diğer okullarla ve çevre ile olan ilişkileri, paylaşımı,
- Çevreye duyarlılık ve doğal ortamın korunması, doğal kaynakların korunmasına ilişkin sonuçlar.

Yukarıda belirtilen alanların ölçülmesine yönelik geliştirilen araçlarla elde edilen sayısal bilgiler, okulun/kurumun temel performansını ölçülmeye yeterlidir. İfadesine Okul Müdürlerinden %26,0 'sı "orta", %34,6'sı "çok" ve %26,8'i "tam" katılmaktadırlar. Değerlendiriciler ise % 20,4 "orta", %29,6 oranında "çok" ve %38,9 "tam" düzeyinde katılım gösterdikleri görülmektedir. Değerlendiricilerin "çok" ve "tam" düzeyindeki katılım oranları birlikte değerlendirildiğinde yaklaşık %70 civarında bir oranla bu kriterin kurumsal performansın değerlendirilmesindeki önemi vurgulanmış olmaktadır. (Tablo 82)

Tablo 82. Sonuç Kriterleri Maddelerine Yönelik Okul Müdürü ve Değerlendirici Algılarının Frekans ve Yüzde Değerleri

Sonuç Kriteri Maddeleri	Ankete Katılanlar	ÖLÇEK									
		Hiç		Az		Orta		Çok		Tam	
		f	%	f	%	f	%	F	%	F	%
53. Çalışan memnuniyeti ile ilgili sonuçlar	Okul Müdürü	1	,8	4	3,1	35	27,6	38	29,9	41	32,3
	Değerlendirici	.	.	1	1,9	8	14,8	19	35,2	25	46,3
54. Çalışan memnuniyeti ile ilgili diğer göstergeler	Okul Müdürü	.	.	4	3,1	34	26,8	40	31,5	38	29,9
	Değerlendirici	.	.	1	1,9	8	14,8	21	38,9	23	42,6
55. Öğrenci memnuniyeti sonuçları	Okul Müdürü	35	27,6	40	31,5	42	33,1
	Değerlendirici	.	.	3	5,6	7	13,0	16	29,6	27	50,0
56. Veli memnuniyeti sonuçları	Okul Müdürü	.	.	7	5,5	37	29,1	36	28,3	37	29,1
	Değerlendirici	.	.	4	7,4	6	11,1	16	29,6	26	48,1
57. İşletme Memnuniyeti Sonuçları	Okul Müdürü	1	,8	5	3,9	30	23,6	41	32,3	38	29,9
	Değerlendirici	10	18,5	18	33,3	24	44,4
58. Hizmetten Yararlananların memnuniyeti ile ilgili diğer göstergeler	Okul Müdürü	.	.	3	2,4	37	29,1	34	26,8	39	30,7
	Değerlendirici	13	24,1	13	24,1	25	46,3
59. Finansal sonuçlar	Okul Müdürü	2	1,6	6	4,7	37	29,1	37	29,1	35	27,6
	Değerlendirici	1	1,9	1	1,9	15	27,8	15	27,8	19	35,2
60. Temel performansla ilişkin diğer göstergeler	Okul Müdürü	2	1,6	2	1,6	33	26,0	44	34,6	34	26,8
	Değerlendirici	.	.	3	5,6	11	20,4	16	29,6	21	38,9

C. ALAN ARAŞTIRMASI SONUÇLARI ÜZERİNE GENEL DEĞERLENDİRME

Alan araştırması; genel olarak başta belirlenmiş olan Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı Mükemmellik Modelinden esinlenerek hazırlanmış olan "Eğitimde Kalite Ödülü El Kitabı"nda belirtilen kriterlerin; eğitim kurumlarının gerek işleyişini, insan kaynakları yönetimini, eğitim ortamlarını, fiziki ve maddi kaynaklarının yönetimini gerekse eğitim süreçlerinin yönetimini ölçme kabiliyetinin olduğu savını destekleyen bir sonuç ortaya çıkarmıştır. Aynı zamanda bütün bu girdilerle elde edilen sonuçların sorgulanmasında da aynı geçerlilikte bir sonuç ortaya çıkmıştır. Yani gerek girdi kriterlerinde gerekse sonuç kriterlerinde anketi cevaplandıranların, TKY uygulamalarının

sonuçlarını ölçmek amacıyla geliştirilmiş olan kriter ve göstergelerin bir kurumun kurumsal performansının ölçümünde kullanılabilecek bir araç olduğuna yüksek düzeyde katıldıkları görülmüştür.

Anketin genel bir özelliği, öncelikle her bir soru bağlamında değerlendirildiğinde katılımcılar tarafından soruların değerlendirilmesinde, sorunun kendi içinde tutarlılığının yanında, aynı zamanda soru gurubundaki tutarlılığının da, yani ana kriterin içindeki konumunun da değerlendirilmesi yapılmıştır.

“Yönetim . Organizasyon' (eğitim liderliği) kriteri ile ilgili 9 soru cevaplandırıldığında yönetimin liderlik boyutu ölçülebilir” görüşüne katılma düzeyi gerek Okul Müdürleri, gerekse Değerlendiriciler tarafından (orta ve üzeri katılım düzeyi birlikte değerlendirildiğinde) belirlenen kriterin ölçülebilirliği konusunda % 90'lar düzeyinde bir katılımın olduğu görülmektedir. (Tablo 77)

“Okulun/Kurumun Planı” ana kriterinde yer alan soru grubunda okulun planlama boyutunun ölçülebilirliği hakkındaki kanaatleri sorulduğunda Okul Müdürlerinin (% 43,3) ve Değerlendiricilerin (% 38,9) “çok” seçeneğinde yoğunlaştıkları görülmektedir. Yine bu soru gurubunda da orta ve üzeri seçenekleri birlikte değerlendirildiğinde her iki grubun %90'ın üzerinde ölçülebilirliği ve bir anlamda bu soru grubunun kurumsal performansın ölçümünde kullanılmasının gerekliliği konusunda kanaat belirttikleri görülmüştür. (Tablo 78)

İnsan Kaynakları Yönetimi ana kriteri başlığında belirtilen 12 alt kriter cevaplandırıldığında ana kriterin bütün boyutları ölçülebilir sorusu ile ilgili Okul Müdürleri ve Değerlendiricilerin “kanaatleri sorulduğunda Okul Müdürlerinin orta ve üstü seçeneklerle ilgili kanaatlerinin (30,7.34,6) dağılımlarının birbirine çok yakın olduğu, buna karşılık Değerlendiricilerin % 55,6'sı (en yüksek oran) çok seçeneğinde yoğunlaştıkları görülmüştür. Bu

ana kriterde de her iki grubun orta ve üstü seçenekleri birlikte değerlendirildiğinde %95'ler düzeyinde ana ve alt kriterin ölçülebilirliğine katıldıkları görülmüştür. (Tablo 79)

Okul Müdürleri ve Değerlendiricilerin Maddi Kaynakların ve Bilgi Birikiminin Yönetimi kriteri ile ilgili sorulan 8 sorunun genelinin ölçülebilirliği konusundaki kanaatleri sorulduğunda; Okul Müdürlerinin orta ve üzeri seçeneğindeki dağılımın (%27,6.%33,1) aralığında olduğu, Değerlendiricilerin ise orta (%29,6) ve çok (%44,4) seçeneğinde yoğunlaştıkları görülmektedir. Bu kriterde de alt kriterlerin ölçülebilirliği konusunda hiçbir şüphe bırakmayacak şekilde katılımcılar kanaat belirtmişlerdir. (Tablo 80)

Süreç Yönetimi kriteriyle ilgili olarak sorulan 6 sorunun okullar için ölçülebilir kriterler olduğu konusunda; Okul Müdürlerinin %37,0'si çok seçeneğini işaretlerken, Değerlendiricilerin % 35,4'ü çok ve %37,0'si tam seçeneğini işaretlemişlerdir. Yani bu kriterde de her iki katılımcı grubun %95'inin kriterlerin ölçülebilirliği konusunda düşüncelerini belirttikleri görülmektedir. (Tablo 81)

Girdi Kriterlerinde işin nasıl yapıldığının ölçülebilirliği sorulurken, bu girdilerin sonunda "Sonuç Kriterleri" ile ne elde edildiğinin ölçülebilirliği sorulmuş ve alınan cevaplar değerlendirildiğinde; girdi kriterlerine oranla "tam" seçeneğinin daha yüksek düzeyde tercih edildiği görülmüştür.

Çalışanların memnuniyeti ile ilgili belirlenen göstergeler bağlamında, bu göstergelerle okul çalışanlarının memnuniyet konusundaki algıları sorularak ölçülür veya ölçülmüş olur." İfadesine Okul Müdürleri en yüksek (%32,3 oranında) tam seçeneğini işaretleyerek katılmışlardır. Diğer taraftan aynı konuda Değerlendiriciler de bu konuda en yüksek (% 46,3 oranında) tam seçeneğini işaretlemişlerdir. Yani çalışan memnuniyetinin bu alanlarda ölçülebilir olduğu anlaşılmaktadır. (Tablo 82)

Çalışan memnuniyeti ile ilgili diğer göstergeler'in ölçülebilirliği sorulduğunda da; Okul Müdürlerinin %29,9 oranında “tam” (en yüksek ikinci sıra) düzeyinde katılım gösterdikleri, Değerlendiricilerin %42,6 oranında “tam” seçeneğini işaretledikleri görülmüştür. (Tablo 82)

Öğrenci memnuniyetini ölçmeye ilişkin olarak belirlenen göstergeler'in ölçülebilirliğine; Okul Müdürleri % 33,1 oranında (en yüksek) “tam” seçeneği ile katılmışlardır. Aynı konuda Değerlendiriciler ise % 50,0 oranında “tam” (en yüksek) düzeyinde katılmışlardır. Her iki grubun ortak kanaati, burada da öğrencilerle ilgili belirlenmiş olan göstergelere göre öğrenci memnuniyetinin somut olarak ölçülebileceğine işaret etmektedir. (Tablo 82)

Veli memnuniyetini ölçmek üzere belirlenmiş olan göstergelerin ölçülebilirliğinin ilişkin olarak; Okul Müdürlerinin 29,1'i (en yüksek) “tam” seçeneğini işaretleyerek katılım gösterirken, Değerlendiricilerin %48,1'i (en yüksek) “tam” seçeneğini işaretlemişlerdir. Gerek Okul Müdürleri gerekse Değerlendiricilerin tercihleri Veli memnuniyetinin somut göstergelerle ölçülebilirliğini ortaya koymaktadır. (Tablo 82)

Mesleki ve Teknik Eğitim alanı ile ilgili olarak “İşletme Memnuniyeti Sonuçları” konusunda belirlenmiş olan göstergelerin ölçülebilirliği konusunda Okul Müdürleri %29,9 oranında (en yüksek ikinci) tam seçeneğini işaretleyerek katılım göstermişlerdir. Değerlendiriciler ise bu kritere %44,4 oranında (en yüksek) “tam” seçeneği işaretleyerek katıldıklarını belirtmişlerdir. (Tablo 82)

Hizmetten Yararlananların memnuniyeti ile ilgili diğer göstergelerin ölçülebilirliği konusunda; okulda/kurumda var olan kayıtlara dayalı bilgiler, sayısal olarak elde edildiğinde, hizmetten yararlananların memnuniyeti ölçülmüş olur, ifadesine Okul Müdürlerinin 30,7'si (en yüksek) “tam” seçeneğini işaretleyerek kanaatlerini ifade etmişlerdir Değerlendiricilerin % 46,3'ü (en yüksek) “tam” seçeneğine katıldıklarını belirtmişlerdir.

“Temel performansa ilişkin belirlenmiş olan diğer göstergeler, okulun/kurumun temel performansını ölçülmeye yeterlidir.” İfadesine Okul Müdürlerinden %26,8’i (en yüksek ikinci) “*tam*” seçeneğine katılırken, Değerlendiriciler %38,9 oranında (en yüksek) “*tam*” seçeneğini işaretleyerek katılım göstermişlerdir. (Tablo 82)

SONUÇ ve ÖNERİLER

Türk Kamu yönetiminin amacı; vatandaş memnuniyetini ve hoşnutluğunu sağlayacak hizmetlerin sunumunu yapmak veya yaptırmaktır. Bu cümleden hareketle mevcut kamu yönetiminin bu anlamda hizmet sunumunu gerçekleştirmek üzere yapılanması ve işleyişi dün olduğu gibi bugün de sorgulanmaktadır. Bu sorgulamanın başında elbette hizmet sunan kadroların vatandaş memnuniyetini sağlayacak nitelikte olmaması, kamu yönetiminde hizmete ilişkin işlerin ehil ve sorumluluk sahibi personelce sunulmamış olması her zaman vatandaşın şikayetlendiği konular arasında yer almaktadır. Bu şikayetlerin olmasının belki de temel sebeplerinden birisi devletin mal ve hizmet üretiminde, mevcut bürokratik yapı ve işleyiş ile hizmetlerin değerlendirilmesini esas alan bir yönetim felsefesi ve değerlendirme modelinin olmaması gelmektedir.

Bir şirket için, bir devlet kurumu için olmazsa olmaz temel şart bir yönetim felsefesine sahip olmaktır. Üzülerek ifade etmek durumundayız ki bugün kamu yönetiminin bir yönetim felsefesi bulunmamaktadır. Bu durum doğal olarak bütün bir sistemi zaman içinde felç noktasına getirmektedir. Bir kurumun herkes tarafından bilinir bir vizyonu, misyonu, hedefleri yoksa o kurumun istikameti yoktur. Çalışanlarını işe koşacak moral değerleri yoktur. Moral değerlerin bulunmadığı bir yerde insanların işe koşulmasının tek argümanı maddi imkanlar veya işini kaybetme korkusudur. Türk Kamu yönetiminin çalışanları için işinin kaybedilmesi değil, iş garantisi vardır. İş garantisinin bulunduğu bir yerde maddi yönden tatminkar olmayan ücret sistemi insanların kalitesiz hizmet vermelerine gerekçe olmaktadır. (Bu kadar maaşa bu kadar iş anlayışı.)

Diğer taraftan, kamu yönetiminin bir yönetim felsefesi olmadığı için değerlendirme – ölçme aracı da bulunmamaktadır. Kurumların genel işleyişini ve sunulan mal ve hizmetin kalitesini ölçecek aracın bulunmaması, zaman içinde kurumda başıboşluk veya vurdumduymazlık anlayışının kuruma hakim olmasını getirmektedir. İşte bugün kamu yönetiminin dışarıdan bir zorlama olmaksızın, kendi kendini geliştirme, özdeğerlendirmeye dayalı kurumun sürekli gelişimini sağlamaya yönelik bir çabası bulunmamaktadır.

1960 yılından itibaren Türk Kamu Yönetiminin arayışları ile ortaya çıkan MEHTAP projesi, 1970'li yıllarda hazırlanan İdarenin Geliştirilmesi Projesi, 1980'li yıllarda Yeniden Yapılanma çalışmaları, 1990'lı yıllarda TODAİE tarafından hazırlanan KAYA projesi, Türk Kamu Yönetiminin içinde bulunduğu sıkıntıları aşmak üzere yapılmış çalışmalardır. Ancak bu çalışmalar ve getirilen öneriler Kamu Yönetimi tarafından pek uygulamaya değer görülmemiştir. Oysa her bir çalışmanın önerileri uygulamaya konabilse idi, o günün şartlarında kamu yönetimi için büyük fırsatların yakalanması imkanını getirebilirdi. En azından dünün çözümlerinden kaynaklanan bugünün problemleri toplumu daha az rahatsız edici olabilirdi.

Bütün bunlara rağmen bugün Kamu Yönetiminin karşı karşıya bulunduğu sıkıntıların aşılması için yapılacak faaliyetlerin başında kamunun yönetimi konusunda bir yönetim felsefesi (Stratejik Yönetim, Toplam Kalite Yönetimi vb) belirleyerek onu uygulamaya karar vermek, bu çerçevede üretilen mal ve hizmetin kalitesini ölçecek bir model (Mükemmellik Modeli, Deming Ödülü Modeli, ISO 9000 Kalite Yönetim Sistemi vb) geliştirmektir. Bunu takip edecek ikinci adım çalışanları yönetim felsefesi ve hizmet kalitesini ölçecek model konusunda bilgilendirmek. Eş zamanlı olarak yönetici yeterliklerinin belirlenerek bu yeterlikleri kazandırmak üzere hizmetiçi eğitim programlarını devreye sokmak gerekir.

Burada yapılan çalışmanın boyutları ile ilgili çerçeveye dönüldüğünde, eğitimde Toplam Kalite Yönetimi felsefesi bugün eğitimin yönetim boyutunda

karşılaştığı güçlüklerin aşılmasında bir fırsat olarak görülmektedir. Toplam Kalite Yönetimini uygulayan gerek üniversite, gerekse MEB'e bağlı okullarda son derece olumlu sonuçlar alınmıştır. Gerek alan araştırması sonuçlarında, gerekse TKY uygulama örneklerinde görüldüğü gibi, okulöncesinden, ilköğretime, genel liseden, meslek lisesine kadar her tür ve derecedeki okullarda Toplam Kalite Yönetimi uygulamaları ile göğüs kabartan sonuçlar yakalanmıştır. Bu okulların her biri aynı kaynaktan beslenen öğretmen, yönetici ve diğer çalışanlarla hizmet üretmektedir. Bütün girdileri aynı olmasına rağmen bu yönetim yaklaşımı ile yönetilen okulların emsallerine göre fark yaratmasını, olumlu sonuçların yakalanmasını elbette uygulanan yönetim anlayışına bağlamak gerekir.

Yapılan bu çalışmanın sonuçlarını şöyle sıralamak mümkündür.

- 🎬 Elde edilen bu veriler ışığında, eğitim kurumlarının yönetiminde Toplam Kalite Yönetimi uygulaması başarılı olmuştur.
- 🎬 Toplam Kalite Yönetimi yaklaşımı ile yönetilen ister köyde bulunan bir ilköğretim okulu olsun, ister şehirde, sonuçta hizmeti sunan ve hizmetin alıcısı olan okul paydaşları uygulama sonuçlarından memnuniyetlerini belirtmişlerdir.
- 🎬 Diğer taraftan Toplam Kalite Yönetimini uygulayan okulların, bulunduğu yerler (şehir merkezi, kırsal kesim vb.) itibariyle de uygulama açısından çok fazla farklılık göstermediği tespit edilmiştir.
- 🎬 Uygulama örneklerinde de görüldüğü üzere, TKY uygulayan okulların şehir merkezi veya kırsalda olmasından kaynaklanan ve sonucu çok olumsuz etkileyen bir bulguya rastlanmamıştır.
- 🎬 Okul paydaşları; öğrenci, öğretmen, veli ve okulun diğer paydaşları uygulamadan memnuniyetlerini bildirmişlerdir.
- 🎬 TKY uygulamaları eğitim ortamlarının zenginleşmesini sağlamıştır.
- 🎬 TKY çalışanların iş görme heyecanını artırmıştır.

- TKY uygulaması okul toplumunun yönetime katılımını öngördüğünden, paydaşlar, demokratik bir hakkın kullanımını gerçekleştirmiş olmaktan da ayrıca memnuniyetlerini bildirmişlerdir.
- TKY uygulaması demokratik kültürün oluşumunu, yaşanmasını ve gelişmesini sağlamaktadır.
- TKY uygulamasının ölçüm aracı olan Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı Mükemmellik Modeli kriter ve göstergelerinin eğitim kurumlarının işleyişini ölçme kabiliyetinde olduğu tespit edilmiştir.

Türkiye Cumhuriyeti vatandaşlarının kamu hizmetlerinden yararlanma sürecinde, daha kaliteli ve vatandaş memnuniyetini sağlayacak şekilde bir uygulamanın gerçekleşmesi için Türk Kamu Yönetimi genelinde ve Milli Eğitim Bakanlığı özelinde sistem kurma anlamında yapılması gereken çalışmaları şöyle sıralamak mümkündür.

Türk Kamu Yönetimi

- Bilimsel yönetim anlamında, hangi yönetim felsefesi (TKY, Stratejik Yönetim, Performans Yönetimi vb.) ile yönetileceğine karar vermelidir.
- Bütün kurumlar bu yönetim felsefesi içinde kendi konumlarını tanımlamalıdır. Aynı zamanda kuruma bu felsefeyi taşıyacak olan öncü ekipler eğitime alınmalıdır.
- Bu öncü ekipler kendi kurumlarında çalışan bütün personeli bilgilendirmelidir.
- Belirlenen bu yönetim felsefesinin uygulama sonuçlarını ölçecek bir model (kurumsal performans kriter ve göstergelerinin yer aldığı) geliştirmeli veya mevcut modellerden birini kendi şartlarına uyarlamalıdır.
- Modelin tüm kamu kurumlarında uygulanabilir esnekliği olmalıdır.
- Her kurumdan belirlenecek ekiplere modelin tanıtımı ve uygulama basamaklarının eğitimi verilmelidir.
- Kurumlarda uygulama bir plan dahilinde ve pilot uygulama ile bir kalite kültürü oluşturarak gerçekleştirilmelidir.

- İyi uygulamalar ödüllendirilmeli ve örnek uygulamalar geniş katımlı toplantılarla paylaşılmalıdır. Bu konuda kitle iletişim araçları kamuoyunu bilgilendirecek şekilde tedbirler alınmalıdır.
- Kamu yönetiminde üst düzey memuriyetler (Yöneticiler) için Yönetici Yetiştirme Sistemi geliştirmelidir.
- Yönetici yetiştirme sistemi için yönetici yeterliklerini belirlemelidir.
- Yönetici yeterliklerini değerlendirecek şekilde performans kriter ve göstergelerini (bireysel performans değerlendirme) belirlemelidir.
- Personel istihdam sisteminde ömür boyu iş garantisi (yöneticiler için) yerine, daha esnek ve sözleşmeli sisteme geçmelidir.

Milli Eğitim Bakanlığında;

- Kamu Yönetimi için belirlenecek yeni yönetim felsefesi doğrultusunda MEB'in konumu ve hedefleri belirlenmelidir,
- Merkez ve Taşra Teşkilatı yeniden yapılandırılmalıdır (katılımcı bir anlayışla ve yalın yönetim sistemini oluşturmak),
- Eğitim Yönetiminde "Eğitimde Kalite Ödülü El Kitabı"nda belirtilen kriterler bağlamında değerlendirme (Kurumsal Performans Değerlendirme) sistemi daha aktif ve yaygın olarak kullanılmalıdır,
- Kurumsal performans değerlendirme sistemi çerçevesinde "Kalite Güvence Sistemi" kurulmalıdır,
- Eğitim Yöneticilerinin Yeterlikleri ve performans göstergeleri belirlenmelidir,
- Milli Eğitim Akademisi faaliyete geçirilerek, eğitim yöneticisi, deneticisi ve eğitim uzmanı burada yetiştirilmelidir,
- Milli Eğitim Akademisi aynı zamanda eğitim kurumlarının akreditasyonunu yapmalı. Akredite için kurumların mal ve hizmet standartlarını belirlemeli ve geliştirmelidir.
- Eğitimde Ar-Ge veri tabanı oluşturulmalıdır,
- TKY uygulamaları yaygınlaştırılarak iyi örneklerin ilçe/ il ve merkezi düzeyde paylaşımı bir sistem bütünlülüğü içinde yürütülmelidir,

Sonuç olarak, değişen ve gelişen günümüz dünyasında kurumların yönetiminde yeni bir çalışma kültürü ve çalışma ilişkileri geliştirmek zorunluluğu vardır. Bu çalışma kültürü her şeyden önce; insan unsurunu en değerli kaynak olarak ön plana çıkaran, yönetim dahil her türlü faaliyette katılımcılığı, ekip çalışmasını, zamanla birlikte diğer bütün kaynakların (insan, malzeme vb.) etkin ve verimli kullanılmasını ve işin ilk defada doğru yapılmasını esas alan, eğitimi sürekli gelişmenin temeli olarak gören ve kurum politikalarına kalite olgusunun yön vermesini benimseyen, süreçlerin sürekli sorgulanarak geliştirildiği bir yönetim anlayışını öngörmektedir. Bugün bu çalışma kültürünün yukarıda belirtilen bütün öğelerinin TKY uygulamalarında formüle edilmiş olduğu biliniyor. Kısaca, TKY yönetim biliminin ilke ve verileri ile kurumların yönetimi demektir. Bu sebeple gerek kamu yönetimi gerekse özel sektör için bir fırsat olacağı düşünölen TKY'nin eğitim sektörü için de yaygınlaşarak uygulanması, ölkemizin bilgi toplumunun ihtiyaç duyduğu insangücünü yetiştireceğinden ve gelişmiş ölkelerle aramızda varolan ekonomik, sosyal ve teknolojik alandaki gelişmişlik farkını ortadan kaldıracak bir seviyeye getireceğinden kimsenin şüphesi olmasın.

KAYNAKÇA

ADIGÜZEL, Ergül; **“Takım Çalışması ve Problem Çözme Teknikleri”**, Seminer Notları, Ankara, 2004.

AGUAYO, Rafael; **“Dr. Deming, Japonlara Kaliteyi Öğreten Amerikalı, Japon Mucizesinin Mimarı”**, (Çev.Y. Kaan Tunçbilek) Form Yay. İstanbul, 1994.

AKTAN, Coşkun, Can; **“Üniversitelerde Performans Yönetimi”**, <http://www.canaktan.org/egitim/universite.reform/performans.htm> 2000.

ARMSTRONG, Michael; **“Human Resource Management Strategy and Action”**, Kogan Page Limited, London, 1992.

ARSLAN, Ahmet. **“Performans Değerlendirmede Rasyonel Bir Yaklaşım: 360 Derece Değerlendirme Sistemi ve Geleceğin Organizasyonlarındaki Uygulama Esasları”**, <http://koniks.com.tr> 2004.

APIED/UNESCO **“Secondary Education for The Future”**, Bankok, Unesco, 1986.

AYDIN, İnyet, Pehlivan; **“Eğitimde ve Öğretimde Etik”**, PEGEM Yyn. Ankara, 2003.

AYTAÇ, Aygül; **“360 Derece Performans Değerlendirme”**, Bilim ve Aklın Aydınlığında Eğitim Dergisi, Sayı:41, MEB Yayını, 2003.

BABACAN, Selami; **“Stratejik Planlama ve Stratejik Yönetim”**, 4.8 Mart 2002 Seminer Notları, Ankara, 2002.

BALCI, Ali; **“Etkili Okul Geliştirme Kuram Uygulama ve Araştırma”** PEGEM A Yayıncılık, Ankara, 2002.

BAŞARAN, İbrahim, Ethem; **“Eğitimde İşgören Değerlendirmesi”**, Eğitim Yönetiminde Denetleme ve Değerlendirme Sempozyumu, A.Ü. Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları, No:147, Ankara, 1985.

BAŞARAN, İbrahim, Ethem; **“Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü”**, Gül Yayınevi, Ankara, 1991.

BATLAŞ, Acar; **“Performansı Değerli Kılma Süreci”**, Kaynak Dergisi, Sayı:12, 2002.

BATLAŞ, Zuhâl; **“Yöneticinin Performans Değerlendirme Yetkinlikleri”**, Kaynak Dergisi Performans Yönetimi Sayısı, Sayı:12, 2002.

BARUTÇUGİL, İsmet; **“Performans Yönetimi”**, Kariyer Yayıncılık, İstanbul, 2002.

BAŞ, İ, M; **“Şirket Toplam Performans Yönetimi: Kimya Sektöründe Bir Uygulama”**, 8.Kalite Kongresi, İstanbul, 1999.

BAŞAR, Hüseyin; **“Eğitim Denetçisi”**, PEGEM Yy., Ankara,1995.

BAŞAR, Hüseyin; **“Öğretmenlerin Değerlendirilmesi”**, PEGEM Yy., Ankara,1995.

BAYAR, Başak; **“Performans Değerlendirme Sisteminin Kurulması”**, <http://www.insankaynaklari.com> , 2002.

BERRY, Thomas, H; **“Managing The Total Quality Transformation, McGraw Hill, İnc.RR Donelley & Sons”**, 1990.

MEB; **“Birim Değerlendirme Modeli, Talim ve Terbiye Kurulu Başkanlığı Örneği”**, Yayınlanmamış YÖDGED Raporu, 1997.

CAN, Halil, TUNCER, D, AYHAN, H; **“İşletme ve Yönetim”**, Aşkınlık Yayınevi, Ankara, 1985.

CANMAN, Doğan; **“Personelin Değerlendirilmesinde Çağdaş Yaklaşımlar ve Türkiye’ de Kamu Personelinin Değerlendirilmesi”**, TODAİE Yayını No:252, Ankara, 1993.

CEDEFOP , Mesleki ve Teknik Eğitimde Kalite Üzerine Teknik Çalışma Grubu, **Bir Avrupa Ortak Güvencesi Çerçevesi Son Versiyon**, Ekim 2003, Ankara.

CEMALOĞLU, Necati; **“Eğitimde Performans Değerlendirme”**, Milli Eğitim Dergisi Bahar, Sayı:153.154, Ankara, 2002.

CEMALOĞLU, Necati; **“Eğitimde Örgütsel Yenileşme ve Öğretmenlerin GÜdülenmesi”**, Aktif Eğitim Dergisi, Yıl 1. Sayı:2, 2001.

CEMALOĞLU, Necati; **“Eğitimde Yeniliklerin Uygulanmasını Etkileyen Faktörlerin Analizi”**, G.Ü. Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara, 1999.

CEMALOĞLU, Necati; “**Öğretmen Performansının Artırılmasında Okul Yöneticisinin Rolü**”, Milli Eğitim Dergisi Kış.Bahar, Sayı:153.154, Ankara, 2002.

CONTİ, Tito; “**Kurumsal Özdeğerlendirme**”, KalDer Yayınları, No: 20, İstanbul, 1998.

ÇELİK, Vehbi; “**Okulların Kalitesini Arttırmada Yeni Bir Yaklaşım: Örgütsel Öğrenme**”, 3. Verimlilik Kongresi, Milli Prodüktivite Merkez Yayınları:599, Ankara, 1997.

ÇETİN, Kadir; “**TKY Felsefesi ve Temel Unsurları**”, Milli Eğitim Dergisi, Sayı: 155.156, yaz.güz, Ankara, 2004.

ÇETİN, Kadir, GÜLSEREN, Hacı Ömer vd; “**Eğitimde Kalite Ödülü El Kitabı**”, MEB Personel Genel Müdürlüğü, Ankara, 2007.

ÇÖRTELEKOĞLU, Tuğba; “**Yetkinlikler**”, <http://www.insankaynaklari.com>, 2003.

CROSBY, Philip, B; “**Quality is Free, McGraw – Hill Book Company**”, New York,1980.

CLAYTON, Suzan; “**Takım Yeteneklerini Geliştirmede Strateji Geliştirme**”, (Çev. O.YILDIRIM) Hayat Yay. İletişim Hizmetleri, İstanbul,1999.

DEDEHAYIR, Handan; “**Performans Yönetimi Ne İşe Yarar?**”, Kaynak dergisi, Sayı:12. 2002.

“**DPT Altıncı Beş Yıllık Kalkınma Planı**”, DPT Yayınları, Ankara, 1990.

“**DPT Yedinci Beş Yıllık Kalkınma Planı**”, DPT Yayınları, Ankara, 1996.

Onikinci Milli Eğitim Şurası, MEB Basımevi, İstanbul, 1988.

DİCLE, İ, Atilla; “**Japon Yönetim Sistemi, Kalite Kontrol Grupları Semineri**”, MPM Yay. 3.Basım, Ankara, 1995.

DİNÇER, Ömer; “**Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**”, 1.B., İstanbul,1991.

“4.Ulusal Kalite Kongresi, Toplam Kalite Yönetimi ve Eğitimde Toplam Kalite”, Özgeçmişler ve Tebliğler Kitabı, Cilt 1,2,3, 8.9 Kasım 1995, KalDer Yay., İstanbul, 1995.

“Dört Soruda MEB Fonksiyon Analizi”, Yayınlanmamış YÖDGED Araştırma Grubu Raporu, 1997.

DRUCKER, F, Peter; **“Gelecek İçin Yönetim 1990’lar ve Sonrası”**, (Çev. Fikret Üçcan), T.İş Bankası Kültür Yayınları, B.Baskı, Ankara, 1993.

DRUCKER, F, Peter; **“Kapitalizm Sonrası Toplu”**, Henkel Yayınları, İstanbul, 1994.

DRUCKER, F, Peter; **“The Practice of Management”**, Harper Business, New York, 1993.

OSBORNE, David & GAEBLER, Ted; **“Reinvnting Goverment”**, Penguin Boks USA İNC. New York, 1992.

DÜREN, A, Zeynep; **“İşletmelerde Kalite Çemberleri”**, Evrim Basım Yayın Dağıtım, İstanbul,1990.

ENSARİ, Hoşcan; **“21.Yüzyılın Okulları İçin Toplam Kalite Yönetimi”**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2000.

ERÇETİN, Şule;**“Liderlik Sarmalında Vizyon”**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2000.

ERDOĞAN, İrfan; **“Okul Yönetimi ve Öğretim Liderliği”**, sistem yayıncılık, İstanbul, 2000.

Eğitim-Sen; **“Eğitim Yönetimi ve Üniversitelerde Demokratik Yapılanma Sempozyumu”**, Ankara, 2003a.

Eğitim-Sen; **“Öğretmen Yetiştirme Araştırması”**, Eğitim.Sen Yyn., Ankara, 2003b.

ERKEN, V; **“Öğretmenlerin Sicil Sistemini Değerlendirmesi”**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara, 1995.

ERKUT, Haluk; **“Hizmet Kalitesi”**, TKY Dizisi, İNTERBANK, İstanbul, 1995.

ESE , Ahmet; **“Öğretmenlerde Performans Değerlendirme Ölçüt Ve Yöntemleri Üzerine Bir Araştırma”**, TODAİE, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara, 2002.

ESİN, Alp; **“Süreç Yönetimi”**, Seminer Notları, Ankara, 2004.

FEİGENBAUM, A, V; **“Total Quality Control”**, McGraw – Hill Book Company, New York,1961.

FINDIKÇI, İlhami; **“İnsan Kaynakları Yönetimi”**, Alfa Yayınları, 3. Baskı, İstanbul, 2001.

FINDIKÇI, İlhami; **“İnsan Kaynakları Yönetimi”**, Alfa Yayınları, 2. Baskı, Bursa, 2000.

GUNN, R, A, ve Arkadaşları; **“İş Planlaması”**, Rota Yayınları, İstanbul, 1993

HAMMER,M. & CHAMPY, J; **“Değişim Mühendisliği İş İdaresinde Devrim İçin Bir Manifesto”**, (Çev.Sinem GÜL) Promat Basım ve Yayın San.T.A.Ş., Sabah Kitapları, Birinci Baskı, İstanbul, 1994.

Hürriyet Gazetesi, Hürriyet Mat. İstanbul, 26 Ekim 1995.

ILLICH, İ; **“Okulsuz Toplum”**, (Çev. Bedirhan ÜSTÜN) Birey ve Toplum Yayınları, İstanbul,1985.

ISHIKAWA, K; **“Toplam Kalite Kontrol”**, (Çev. S. Ordaş, N.Yayla), KalDer Yay., İstanbul, 1995.

İMAİ, Massaki; **“Kaizen, Japonya’nın Rekabetteki Başarısının Anahtarı”**, ONK Ajans, İkinci Baskı, 1994.

İNTERBANK, Yıllık Rapor, 1995.

KalDer; **“EFQM Mükemmellik Modeli ve Özdeğerlendirme”**, 15.16 Aralık 1999 Seminer Notları, Ankara.

KalDer; **“EFQM Mükemmellik Modeli 2000”**, İstanbul, 2000.

KalDer; **“EFQM Mükemmellik Modeli Eğitim Kurumları Kılavuzu”**, İstanbul, 2000

“Kalite Sözlüğü”, www.kalitenet.com.

KANTARCI, Hazım; **“Sanayide TKY’nin Yaşama Geçirilmesi”**, Toplam Kalite Yönetiminde Türkiye Perspektifi, Üniform Mat.Tic. ve San.A.Ş. İstanbul,1994.

KARAKÜTÜK, Kasım, AKSOY, Hasan, Hüseyin, AKÇAY, R. C; **“Eğitim Yönetiminde Değerlendirme Süreci”**,Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, A.Ü. Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları, Cilt: 27, Sayı:1, Ankara,1994.

KARİP, Emin; **“Süreç yönetimi”**, Seminer notları, Ankara, 2005.

- KAVRAKOĞLU, İbrahim; **“Toplam Kalite Yönetimi”**, KalDer Yay. Genişletilmiş Yeni Baskı, İstanbul, 1994.
- KAVRUK, Semra; **“Takım Çalışması ve Problem Çözme Teknikleri”**, Seminer Notları, Ankara.
- KAZANCI, M; **“Personel Değerlendirmesi”**, Amme İdaresi Dergisi, Cilt: 7, Sayı:1, TODAİE, Ankara, 1974.
- KOCABAŞ, İ; **“Toplam Kalite Yönetiminin Eğitimde Sağlayacağı Yararlar, Yüksek Öğretimde Sürekli Kalite İyileştirme Sempozyumu”**, Haberal Eğitim Vakfı, Ankara, 1997.
- KON, B. Henry; **“Yeterlilik Bazlı İnsan Kaynakları Yönetim Sistemlerinin Şirket Hedeflerine Olan Etkileri”**, 10. Ulusal Kalite Kongresi, İstanbul, 2001.
- KOZLU, Cem; **“Türkiye Mucizesi İçin ... Vizyon Arayışları ve Asya Modelleri”**, Türkiye İş Bankası Kültür Yay., TİSAMAT Basım San., Ankara, 1995.
- “Kalite Kontrol Grupları (QCC) Semineri”**. Üçüncü Baskı, MPM Yay. 320, Ankara, 1995.
- KÖKSAL, Gülser; **“Problem Çözme Yöntem ve Teknikleri”**, Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi Semineri, Yalova, 2001.
- LEWIS R,G, & SMİTH, D,H; **“Total Quality in Higer Education”**, St.Lucie Press, D.Beach, Florida, 1994.
- MADDUX, R, B; **“Takım Kurma”**, (Çev. Can İkizler) Alfa Basım Yay. Dağıtım., İstanbul, 1999.
- MEB; İstanbul Milli Eğitim Müdürlüğü, **“İyileştirme Takımları Çalışma Kılavuzu”**, 2001.
- MEB, EARGED; **“Öğretmenlerin Performans Değerlendirme Modeli Ve Sicil Raporları”**, Ankara, 2000.
- Nakhai, Behnam, Neves, S.Joao; The Deming, Baldrige and European Quality Awards, Quality Progress, Cilt: 27, Sayı : 4, 1994.
- NBNQA Business Excellence Criteria 2003, www.nist.gov
- NEVİS, Edvin C. And Others; **“Understanding Organizations as Learning”**, Sloan Management Review Volum 36, N.2.

- “Onikinci Milli Eğitim Şurası”**, MEB Basımevi, İstanbul, 1988.
- OUCHI, William; **“Teori Z”**, (Çev.Yakut Güneri), Kesim Ajans, İlgı Yay.İstanbul ,1989.
- ÖKMEN, Özgün, DÖNMEZ, Durmuş; **“Yönetmel ve Organizasyonel Yapı Bakımından Kamu Kurumlarında Mükemmellik”**, KalDer Yayları No.35, Günsel Ajans, İstanbul, 2005.
- ÖZDEMİR, Servet, CEMALOĞLU, Necati; **“Eğitimde Örgütsel Yenileşme ve Karara Katılma”**, Milli Eğitim Eğitim.Sanat.Kültür Dergisi, Nisan, Mayıs, Haziran 2000 Sayı:146, 2000.
- ÖZDEN, Yüksel; **“Eğitimde Dönüşüm Eğitimde Yeni Değerler”**, Pegem A Yayınevi Tic. Ltd. Şti.Ankara, 2000.
- ÖZEVREN, Mina; **“Toplam Kalite Yönetimi”**, Alfa Basım Dağıtım, 1996, İstanbul.
- ÖZMEN, Fatma; **“Okul Müdürlerinin Yetiştirilmesi Gelişmiş Ülkelerdeki Uygulamalardan Örnekler”**, 21. Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yerleştirilmesi Sempozyumu (16.17 Mayıs 2002), A.Ü. Basımevi, Ankara, 2002.
- ÖZGÜVEN, İ, E; **“Yüksek Öğretimde Niteliği Geliştirme, Yüksek Öğretimde Sürekli Kalite İyileştirme”**, Haberal Eğitim Vakfı, Y.Fersa Matbaacılık, Ankara, 1977.
- ÖZDEMİR, Servet; **“Eğitimde Örgütsel Yenileşme”**, Pegem Yay., İkinci Baskı, Ankara, 1997.
- QUIGLEY, J., V; **“Vizyon Oluşturulması Geliştirilmesi ve Korunması”**, (Çev. Berat ÇELİK) Epsilon Yay. Hiz.Tic.San.Ltd.Şti. İstanbul,1998.
- PALMER, J, M; **“Performans Değerlendirmeleri”**, Rota Yayınları, İstanbul,1993.
- PAKDİL, Fatma; **“Deming, Malcolm Baldrige ve EFQM Kalite Modellerinin Karşılaştırmalı Analizi “** [http:// www.baskent.edu.tr](http://www.baskent.edu.tr)
- SENGE, Peter, M; **“Beşinci Disiplin”** (Çev. Aysagül İldeniz), Yapı Kredi Yay. Basım, İstanbul, 1993.
- SHELTON, K; **“Sahte Liderliğin Ötesinde”**, Rota Yayın,1997.
- ŞİMŞEK, Muhittin; **“Toplam Kalite Yönetimi”**, Alfa Yayınları, 4. Basım, Şubat İstanbul, 2004.

- ŞİŞMAN, Mehmet; **“Eğitimde Mükemmellik Arayışı”**, PEGEM A Yayıncılık, Ankara, 2002.
- ŞİMŞEK, Muhittin; **“Kalite Yönetimi”**, M.Ü.Teknik Eğitim Fak. Yay. İstanbul, 1996.
- ŞİMŞEK, Hasan; **“21.Yüzyılın Eşiğinde Paradigmalar Savaşı Kaostaki Türkiye”**, Sistem Yayıncılık, B.Basım, İstanbul, 1997.
- SPRING, J; **“Özgür Eğitim”**, (Çev. EKMEKÇİ, A.) Ayrıntı Yayınları, İstanbul, 1991.
- TAYMAZ, Haydar; **“Teftiş, Kavramlar, İlkeler, Yöntemler”**, Takav Matbaası, Ankara, 1993.
- TAYMAZ, Haydar; **“Teftiş”**, A.Ü.Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları, No:113, Ankara, 1982.
- TEKELİ, İlhan; **“Özgür Üniversite Formu, Türkiye’de Eğitim Reformu Tartışması İçin Bir Düşünce Çerçevesi”**, Özgür Üniversitesi Formu Yayınları, Ankara, 2003.
- TİMUR, Hikmet; **“Personel Başarı Değerlendirilmesi ve Türk Adli Yargı Örneği”**, Amme İdaresi Dergisi, Cilt: 16, Sayı: 3, TODAİE, Ankara, Eylül 1983.
- TOKLUCA, Ekrem, ÇIĞ, D, CAN, A, AKTUNA, M, ÜKSÜM, C; **“Eğitim Yönetimi”**, Ekin Matbaası , Ankara, 1998.
- Toplam Kalite Yönetimi Araştırma Komitesi, **“TKY’de Türkiye Perspektifi”**, Uniform Mat. Tic. ve San. A.Ş. İstanbul, 1994.
- TÖREMEN, Fatih; **“Öğrenen Okul”**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2001.
- “TSE.EN.ISO 9000 Kalite Broşürü”**, Türk Standartlar Enstitüsü, Ankara,1996.
- “TÜSİAD.KalDer Kalite Ödülü Bilgilendirme Kitabı”**, 1998.
- TURGUT, Hüseyin; **“Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif : 360 Derece Performans Değerleme Yöntemi”**, Sayıştay Dergisi, Sayı:42, 2001.
- “Toplam Kalite Yönetiminde Türkiye Perspektifi”**, Üniform Mat.Tic. ve San.A.Ş. İstanbul, 1994.
- TSUJİ, K.(Ed); **“Public Administration in Japan”**, Tokyo, 1988.

- TSUJİ, K; (Çev.Osman Güneş), “**Japonya’da Personel Sistemi ve Milli Personel Teşkilatı**”,Türk İdare Dergisi, Yıl: 63, S.392, Eylül, 1991.
- ÜLSEVER, Cüneyt; “**Üretimin Temel Kaynağı İnsana Yeni Bir Bakış XXI. Yüzyılda İnsan Yönetimi**”, Om Yayınevi, İstanbul, 2003.
- VAROĞLU, A, Kadir ve KAPLAMA, V; ”**Öğrenim Kurumlarında Bir Toplam Kalite Yönetimi Aracı Olarak Öğrenmeyi Öğrenme Modeli ve Öğrenen Organizasyona Geçiş Sorunları**”; Yüksek Öğretimde Sürekli Kalite İyileştirme Sempozyumu, Haberal Eğitim Vakfı, Ankara, 1997.
- YETİŞ, Nuket; “**Yüksek Öğretimde Kalite Ölçümü**”, Rapor.
- Zink, K.J. & SCHMİDT, A; “**Measuring University Against The European Quality Award Criterial**”, Total Quality Management, Vol.6, No 5.6, 1995.
- YILDIRIM, R; “**Yetkinlik ve Performans**”, 9. Ulusal Kalite Kongresi Bildirisi, İstanbul, 2000.
- YÖK/Dünya Bankası. “**Okul Yönetimi**”, Öğretmen Eğitimi Dizisi, MEGP. Hizmet Öncesi Öğretmen Eğitimi, Ankara, 1997.
- YÜKSEL, Öznur; “**İnsan Kaynakları Yönetimi**”, Gazi Kitapevi, Ankara, 2000.

Değerli Meslektaşım, (TKY İl Formatörü-Değerlendirici, Okul Müdürü –Kalite ödülüne başvurarak ilde 1., 2. ve 3.lük derecesi yapmış olanlar)

Aşağıda, Milli Eğitim Bakanlığınca okullarda/kurumlarda uygulanan “Eğitimde Kalite Ödülü” sürecinde uygulanan kriterler yer almaktadır (60 soru). Bilindiği üzere, bu kriterler çerçevesinde okullar/kurumlar Eğitimde Kalite Ödülüne başvurmakta ve İlçe-İl-Bakanlık değerlendiricileri tarafından yine bu kriterler esas alınarak dereceye giren okullar belirlenmektedir. Sizden bu kriterlerin okulların/kurumların değerlendirilmesinde **“ne derece yeterli”** olduğu konusundaki kanaatiniz sorulmaktadır. Yani bu kriterlerin okulların/kurumların faaliyetlerinin tamamını ölçüp ölçmediği veya okulun faaliyet alanlarını kapsayıp kapsamadığı konusundaki görüşünüzü belirtmeniz istenmektedir.

Katkılarınız için şimdiden teşekkür ederim.

Kadir ÇETİN

Kişisel Bilgiler: Göreviniz: A- Okul Müdürü		B- Değerlendirici (TKY İl formatörü)				
S. No	DEĞERLENDİRME KRİTERLERİ	Katılma Derecesi				
	GİRDİLER	H(Hiç Katılmıyorum) A(Az katılıyorum) K(Katılıyorum) Ç(Çok katılıyorum) T(Tam katılıyorum)				
Yönetim ve Organizasyon (Eğitim Liderliği)		H	A	K	Ç	T
1.	Liderler, okulun/kurumun misyon, vizyon, ilke/değerlerinin oluşumuna nasıl destek sağlıyor sorusu liderlerin bu konudaki sorumluluğunu sorgulamaya yeterlidir					
2.	Liderlerin okulun/kurumun ilke ve değerlerini davranışlarına nasıl yansıttıkları ve bu konuda nasıl örnek ve önder oldukları sorusu LİDERLERİN bu konudaki sorumluluklarını ölçmeye yeterlidir.					
3.	Liderlerin, okul/kurum içerisindeki iyileştirme çalışmalarına, yenilikçilik ve yaratıcılığa, öğrenmeye ve birlikte çalışmaya nasıl destek sağladıkları sorusu liderlerin bu konudaki sorumluluğunu sorgulamaya yeterlidir					
4.	Liderler, okul/kurum yönetimine (kurul ve komisyonların çalışmaları, temel süreçlerin tanımlanması, temel politika ve stratejilerin belirlenmesi vb.) nasıl destek sağlıyor sorusu liderlerin bu konudaki sorumluluğunu sorgulamaya yeterlidir					
5.	Liderlerce, işletmeler, sosyal ortaklar, işçi/işveren sendika ve konfederasyonları, meslek kuruluşları ve STK’larla ilişkilerin nasıl yönetildiği sorusu, yönetimin sorumluluğunu (Mesleki Eğitim Bölümü İçin) sorgulayan bir sorudur.					
6.	İl Meslekî Eğitim Kurulu ile olan ilişkilerin nasıl yönetildiği (Mesleki Eğitim Bölümü İçin) sorusu liderlerin sorumluluğunu sorgulayan bir sorudur.					
7.	Liderlerin, okul/kurum çalışanları, hizmet götürülen kesim ve işbirliği yapılan kişi ve kurumlarla olan ilişkileri (bu kesimlerin isteklerini dinleme, yanıtlama, başarıları tanıma, takdir etme) nasıl yönettikleri sorusu liderlerin bu konudaki sorumluluğunu sorgulamaya yeterlidir					
8.	Liderlerin yönetim etkinliğinin/performansının nasıl ölçüldüğü sorusu liderlerin bu konudaki sorumluluğunu sorgulamaya yeterlidir					
9.	Liderlerin bireysel gelişimi nasıl sağlanmaktadır, sorusu liderlerin bu konudaki sorumluluğunu sorgulamaya yeterlidir					
10	Genel anlamda ‘yönetim organizasyon’ (eğitim liderliği) kriteri yukarıda belirtilen sorular cevaplandırıldığında yönetimin liderlik boyutu ölçülebilir					

Okulun/Kurumun Plânı (Okul Gelişim Planı, Stratejik Plân vb.)						
11	Okulun/kurumun mevcut durum analizini nasıl ve hangi yöntemle yaptığı ve bundaki başarısı, planlama konusunu sorgulayan bir sorudur					
12	Okulun/kurumun uzun vadeli planında, paydaş beklentilerini/ihtiyaçlarını nasıl dikkate aldığı sorusu planlama konusunu sorgulayan bir sorudur					
13	Okulun/kurumun uzun vadeli plânlaması yapılırken; mevcut kurumsal performansın, araştırma ve inceleme faaliyetlerinin, Bakanlık plânlamalarının, yakın çevrenin ekonomik ve demografik göstergelerinin, eğitimde ve bilimde yaşanan gelişmelerin nasıl dikkate alındığı sorusu okul /kurum planlamasında sorulması gereken bir sorudur					
14	Vizyon, misyon, hedeflerin, ilke ve değerlerin birbirleriyle uyumlu olarak belirlenmesinin nasıl yapıldığının belirtilmesi planlama konusunu sorgulayan bir sorudur					
15	İl ve Bakanlık düzeyindeki Meslekî Eğitim Kurullarının izlenmesi planlama konusunda izlenmesi gereken bir konudur.					
16	İşgücü piyasasının durumu, işletmelerin beklenti ve ihtiyaçları, pazarın durumu, yeni gelişen meslekler vb. hususların dikkate alınarak eğitim programlarının/planlarının hazırlanması/gün-cellenmesi planlama konusunda sorulması gereken bir sorudur.					
17	İşgücü durumu, işletmelerin beklenti ve ihtiyaçları, pazarın durumu, yeni gelişen meslekler vb. hususların dikkate alınarak eğitim ortamının, araç-gereç ve donanımın hazırlanması/güncellenmesi planlama konusunda dikkate alınması gereken hususlardır.					
18	Mezunların istihdamı ve izlenmesi planlama konusunda göz önünde bulundurulması gereken bir husustur.					
19	Temel politika ve stratejilerin nasıl belirlendiği planlama konusunu sorgulayan bir sorudur					
20	Okulun/kurumun uzun vadeli planının ilgililere nasıl duyurulduğu, uygulama planlarına nasıl yansıtıldığı, planlama konusunda sorgulanması gereken hususlardır.					
21	Okulun/kurumun uzun vadeli planının zamanla nasıl gözden geçirilip güncellendiğinin belirtilmesi planlama konusunu sorgulayan bir sorudur					
22	Genel anlamda 'Okulun/Kurumun Planı' kriteri yukarıdaki sorular cevaplandırıldığında planlama boyutu ölçülebilir					
İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY)						
23	Çalışanların bilgi birikimi ve yetkinliklerinin okul/kurum için kullanılması, okul/kurum içi görevlendirmelerde yeterliliklerin nasıl dikkate alındığı sorusu insan kaynakları yönetimini ölçmek için sorulması gereken bir sorudur.					
24	Çalışan performansının uygun bir şekilde nasıl takdir edilip ödüllendirildiği sorusu, İKY konusunu sorgulamada sorulması gereken bir sorudur.					
25	Nasıl etkin bir ekip çalışması yapılıyor sorusu İKY'ni sorgulayan bir sorudur.					
26	Çalışanların bilgi birikimi ve nitelikleri nasıl geliştirilmektedir sorusu İKY'ni sorgulayan bir sorudur.					
27	Çalışanların yönetime katılımı nasıl sağlanmaktadır sorusu İKY'ni sorgulayan bir sorudur.					
28	Ulusal ve uluslar arası eğitim olanaklarının değerlendirilerek çalışanların meslekî bilgileri nasıl güncellenmektedir sorusu İKY'ni sorgulayan bir					

	sorudur.						
29	Usta Öğretici vb. öğretmen dışındaki eğitimci ihtiyacının belirlenmesi, karşılanması; bu tür personelin izlenmesi ve değerlendirilmesi İKY'ni sorgulayan bir sorudur.						
30	Çalışanların iletişim gereksinimleri nasıl saptanmakta ve karşılanmaktadır sorusu İKY'ni sorgulayan bir sorudur.						
31	Okul/kurum içerisindeki görev dağılımı nasıl yapılmakta, okuldaki kurul ve komisyonların oluşumu, çalışanların ve kurulların görev, yetki ve sorumlulukları nasıl belirlenmektedir sorusu İKY'ni sorgulayan bir sorudur.						
32	Çalışandan gelen yenilikçi ve yaratıcı fikirler nasıl değerlendirilmektedir sorusu İKY'ni sorgulayan bir sorudur.						
33	Sosyal, kültürel ve sportif faaliyetler nasıl desteklenmektedir sorusu İKY'ni sorgulayan bir sorudur						
34	Çalışanlar ücret ve ücret dışı olanaklardan adil bir şekilde nasıl yararlanmaktadır sorusu İKY'ni sorgulayan bir sorudur.						
35	Genel anlamda İnsan Kaynakları Yönetimi kriteri yukarıda belirtilen sorular cevaplandırıldığında bu kriterin bütün boyutları ölçülebilir						
Maddi Kaynakların ve Bilgi Birikiminin Yönetimi							
36	Okulun/kurumun kaynakları belirlenen politika ve stratejiyi destekleyecek şekilde nasıl kullanılmaktadır sorusu bu kriteri sorgulayan bir sorudur.						
37	Bina, donanım ve malzemeler amacına uygun olarak nasıl kullanılmaktadır sorusu bu kriteri sorgulayan bir sorudur.						
38	Her türlü malzemenin bakım, onarım ve temizliğinin nasıl yapıldığı sorusu bu kriteri sorgulayan bir sorudur.						
39	Teknolojik gelişmelerin takip edilmesi ve okul/kuruma taşınmasının nasıl yapıldığı sorusu bu kriteri sorgulayan bir sorudur.						
40	Atölyeler amacına uygun olarak nasıl etkin ve verimli kullanılmaktadır sorusu bu kriteri sorgulayan bir sorudur.						
41	Temrinlik malzemenin nasıl sağlandığı, nasıl etkin ve verimli kullanıldığı sorusu bu kriteri sorgulayan bir sorudur.						
42	Teknoloji ve bilgi birikiminden azami ölçüde nasıl yararlanılmaktadır sorusu bu kriteri sorgulayan bir sorudur						
43	Okul/kurum bütçesinin nasıl yapıldığı (hangi kaynaklardan oluştuğu) sorusu bu kriteri sorgulayan bir sorudur.						
44	Okul/kurum içinde ve dışındaki kullanıcıların teknolojiyi kullanarak uygun bilgiye ulaşım durumu bu kriteri sorgulayan bir sorudur						
45	Genel anlamda Maddi Kaynakların ve Bilgi Birikiminin Yönetimi kriteri yukarıda belirtilen sorular cevaplandırıldığında bu kriterin bütün boyutları ölçülebilir						
Süreç Yönetimi							
46	Okul/kurum süreçlerinin analiz edilip tanımlanması ve bunun nasıl yapıldığının sorulması, süreç yönetimi kriterini sorgulayan bir sorudur.						
47	Okul/kurum kritik süreçlerinin belirlenmesi ve bunun nasıl yapıldığının sorulması süreç yönetimi kriterini sorgulayan bir sorudur.						
48	Okul/kurum süreçlerinin standardının belirlenmesi ve bunun nasıl yapıldığının sorulması süreç yönetimi kriterini sorgulayan bir sorudur						
49	Okul/kurum süreçlerinin performansının ölçülmesi ve bunun nasıl yapıldığının sorulması süreç yönetimi kriterini sorgulayan bir sorudur						

50	Okul/kurum süreçlerinin gözden geçirilerek paydaş beklentilerini karşılayacak şekilde iyileştirilmesi ve bunun nasıl yapıldığının sorulması süreç yönetimi kriterini sorgulayan bir sorudur				
51	Süreçlerde üretilen ürün veya hizmetten yararlananların memnuniyetinin ölçülmesi ve bunun nasıl yapıldığının sorulması süreç yönetimi kriterini sorgulayan bir sorudur				
52	Genel anlamda Süreç Yönetimi kriteri yukarıda belirtilen sorular cevaplandırıldığında bu kriterin bütün boyutları ölçülebilir				
SONUÇLAR					
53	<p>Çalışan memnuniyeti ile ilgili sonuçlar (aşağıda ölçülmesi istenilen alanlara ilaveler yapılabilir, her bir alan ile ilgili mutlaka sayısal sonuç verilmelidir, sonuçlar bizzat muhatabın algılarından elde edilmelidir, sonuçlar mümkün olduğu ölçüde geçmiş yıllarla ve il ortalamaları ile karşılaştırmalı verilmeli ve grafiklerle desteklenmelidir. Sayısal olmayan sonuçlar dikkate alınmayacaktır)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kariyer geliştirme, • İletişim, • Yetkelendirme (çalışanın görevi ile ilgili güçlü kılınması), • Fırsat eşitliği, • Kararlara katılım, • Yönetimden memnuniyet, • Takdir, tanıma sistemi, • Performans değerlendirme sistemi, • Okulun vizyon, misyon ve değerlerine ilişkin algılamalar, • Destek, • Okulda bulunan araç, gereç, • Okul ortamı, • Öğretmene okul tarafından sağlanması gereken hizmetler, • Genel memnuniyet <p>Yukarıdaki açıklamalar ışığında, belirtilen alanların ölçülmesine yönelik geliştirilen araçlarla okulun/kurumun çalışanlarına (onların algıları) sorularak sayısal olarak elde edilen bilgilerle okulun/kurumun çalışan memnuniyetine ilişkin algıları ölçülmüş olur.</p>				
54	<p>Çalışan memnuniyeti ile ilgili diğer göstergeler (aşağıda sıralanan göstergelere ilaveler yapılabilir, her bir gösterge ile ilgili mutlaka sayısal sonuç verilmelidir, sonuçlar mümkün olduğu ölçüde geçmiş yıllarla ve il ortalamaları ile karşılaştırmalı olarak verilmeli ve grafiklerle desteklenmelidir. Sayısal olmayan sonuçlar dikkate alınmayacaktır):</p> <ul style="list-style-type: none"> • İyileştirme ekiplerine çalışanların (gönüllü) katılım oranları, • Öneri sistemlerine çalışanların katılım oranları • Çalışanlarca iletilen şikayet sayıları ve şikayetlerin dikkate alınma durumu • Eğitim ve gelişim düzeyleri (örn.: lisans tamamlayan, yüksek lisans ve doktora yapanlar) • Yıllık kişi başına alınan hizmetiçi eğitim saati (Okul/kurum içi ve okul/kurum dışı) • Memnuniyet anketlerine katılım oranları, • Devamsızlık ve rapor durumu, • İş kazaları, • Okulda görev yapan öğretmenlerin, bu okuldaki ortalama görev süresi 				

	<ul style="list-style-type: none"> • Çalışana sağlanan ücret dışı hizmetler (Kreş, servis, gezi, ve diğer her türlü sosyal, kültürel ve sportif etkinlikler) • İdari denetim veya teftişlerde okulun çalışanlarına sağladığı hizmetleri doğrulayan, öven veya eleştiren raporlar <p>Yukarıdaki açıklamalar ışığında, bu göstergelere ilişkin bilgiler, okulda/kurumda var olan kayıtlara dayanılarak sayısal olarak elde edildiğinde, okulda/kurumda çalışan memnuniyeti ölçülmüş olur.</p>					
55	<p>Öğrenci memnuniyeti sonuçları (aşağıda sıralanan göstergelere ilaveler yapılabilir, her bir gösterge ile ilgili mutlaka sayısal sonuç verilmeli ve bizzat muhatabın algısını içermelidir, sonuçlar mümkün olduğu ölçüde geçmiş yıllarla ve il ortalamaları ile karşılaştırılmalı verilmeli ve grafiklerle desteklenmelidir. Sayısal olmayan sonuçlar dikkate alınmayacaktır):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ulaşım, • İletişim, • Dilek, öneri ve şikayetlerin dikkate alınması, • Güvenilirlik, • Güvenlik, • Kararlara katılım, • Öğrenci işleri, • Ders programları, • Öğrenme/öğretme yöntemleri, • Sınıf ortamı, • Ders araç gereçleri, • Ders arası, • Okulun fiziki ortamı, • Kantin, yemekhane, yatakhaneler (varsa), • Sosyal, kültürel, bilimsel ve sportif faaliyetler, • Belirli gün ve haftaların kutlamaları, • Değerlendirme, ödül, takdir, teşekkür, • Olumlu davranış kazanma. <p>Öğrencilerle ilgili bilgiler, yukarıdaki açıklamalar ışığında (belirtilen alanların ölçülmesine yönelik geliştirilen araçlarla) öğrencilere (onların algıları) sorularak sayısal anlamda elde edildiğinde, okulun/kurumun öğrenci memnuniyeti ölçülmüş olur.</p>					
56	<p>Veli memnuniyeti sonuçları (aşağıda sıralanan göstergelere ilaveler yapılabilir, her bir gösterge ile ilgili mutlaka sayısal sonuç verilmeli ve bizzat muhatabın algısını içermelidir, sonuçlar mümkün olduğu ölçüde geçmiş yıllarla ve il ortalamaları ile karşılaştırılmalı olarak verilmeli ve grafiklerle desteklenmelidir. Sayısal olmayan sonuçlar dikkate alınmayacaktır):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ulaşım, • İletişim, • Dilek, öneri ve şikayetlerin dikkate alınması, • Güvenilirlik, • Güvenlik, • Kararlara katılım, • Öğrenci işleri, • Ders programları, 					

	<ul style="list-style-type: none"> • Öğrenme/öğretme yöntemleri, • Sınıf ortamı, • Ders araç gereçleri, • Ders arası, • Okulun fiziki ortamı, • Kantin, yemekhane, yatakhaneler (varsa), • Sosyal, kültürel ve sportif faaliyetler, • Değerlendirme, ödül, takdir, teşekkür, • Olumlu davranış kazanma. <p>Yukarıdaki açıklamalar ışığında, bu göstergelerle ilgili bilgiler, okulun/kurumun velilerine (onların algıları) sorularak sayısal olarak elde edildiğinde veli memnuniyeti ölçülmüş olur.</p>				
57	<p>İşletme Memnuniyeti Sonuçları: (aşağıda sıralanan göstergelere ilaveler yapılabilir, her bir gösterge ile ilgili mutlaka sayısal sonuç verilmeli ve bizzat muhatabın algısını içermelidir, sonuçlar mümkün olduğu ölçüde geçmiş yıllarla ve il ortalamaları ile karşılaştırmalı olarak verilmeli ve grafiklerle desteklenmelidir. Sayısal olmayan sonuçlar dikkate alınmayacaktır).</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ İletişim, ✓ İşbirliği, ✓ Dilek, öneri ve şikâyetlerin dikkate alınması, ✓ Güvenilirlik, ✓ Kararlara katılım, ✓ Okulda uygulanan programların niteliği, yeterliliği, ✓ Eğitimcilerin yeterliliği, ✓ Eğitim araç-gerecinin, okul ve atölye donanımının yeterliliği, ✓ İşletmede çalışan/staj gören/ mezun öğrencilerin işe ilişkin tavır tutum ve davranışları ✓ İşletmede çalışan/staj gören/ mezun öğrencilerin ekip çalışmalarına yatkınlığı ✓ İşletmede çalışan/staj gören/ mezun öğrencilerin bilgi ve iletişim teknolojilerine yatkınlığı vb. hususların <p>İşletmede çalışan/staj gören/ mezun olan öğrencilere sorularak onların bu konulardaki bilgi ve beceri düzeyinin ölçülmesi ile işletme memnuniyeti ölçülmüş olur.</p>				
58	<p>Hizmetten Yararlananların memnuniyeti ile ilgili diğer göstergeler (aşağıda sıralanan göstergelere ilaveler yapılabilir, her bir gösterge ile ilgili mutlaka sayısal sonuç verilmelidir, sonuçlar mümkün olduğu ölçüde geçmiş yıllarla ve il ortalamaları ile karşılaştırmalı verilmeli ve grafiklerle desteklenmelidir. Sayısal olmayan sonuçlar dikkate alınmayacaktır):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Öğrenci devamsızlık oranları, • Devamsızlıktan sınıf tekrarına kalan öğrenci sayıları, • Başarısızlıktan sınıf tekrarına kalan öğrenci sayıları, • Sorumlu geçen veya ek sınavla geçen öğrenci sayıları, • Okuldan ayrılan veya uzaklaştırılan öğrenci sayıları, • Sınıfını doğrudan geçen öğrenci sayıları, • Sağlık kuruluşlarına sevk alan öğrenci sayıları, • Rapor alan öğrenci sayıları, • Bir üst öğrenim kurumuna yerleştirilen öğrenci sayıları, • Mezuniyet sonrası işe yerleştirilen öğrenci sayıları (meslekî eğitim 				

	<p>kurumları için)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Öğrenci ve veliden gelen öneri/dilek sayıları • Öğrenci ve veliden gelen şikayet sayıları, • Öğrenci ve velilerin iyileştirme çalışmalarına (gönüllü) katılım sayıları, • Okulda kaza geçiren öğrenci sayıları, • İşletmelerde pratik eğitim yaptırılan öğrenci sayısı, • Öğrenci ve velilere yönelik düzenlenen sosyal, kültürel ve sportif faaliyet sayıları ve bu faaliyetlere katılım oranı • Okul-aile işbirliğinin sağlandığı kurul ve komisyon çalışmalarına katılım oranları • Öğrenci ve velilerin memnuniyet anketlerine cevap verme oranları, • Öğrencilere ve velilere sunulan hizmetler nedeniyle okula verilen ödül ve unvanlar • Okulun başarısından dolayı yerel ve genel basında yer alma durumu, • İdari denetim veya teftişlerde okulun öğrenci ve velilere sağladığı hizmetleri doğrulayan, öven veya eleştiren raporlar. <p>Yukarıdaki açıklamalar ışığında, bu göstergelerle ilgili bilgiler, okulda/kurumda var olan kayıtlara dayalı ve sayısal olarak elde edildiğinde, hizmetten yararlananların memnuniyeti ölçülmüş olur.</p>					
59	<p>Finansal sonuçlar</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gelir gider dengesi • Gelir artışı • Harcamaların politikalarla uyumu • Verimlilik, tasarruf vb. <p>Okulun/Kurumun finansmanı ile ilgili sonuçlar belirtilen göstergelerle verildiğinde, okulun/kurumun mali yönden başarısı ölçülmüş olur.</p>					
60	<p>Temel performansa ilişkin diğer göstergeler:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Okulun sınıf ve her bir ders için başarı düzeyleri, • Çeşitli yarışmalarda alınan sonuçlar, okulda üretilen projeler, yayınlar vb. • Yeni süreç tasarımı, • Bina, donanım ve malzemelerin kullanımındaki etkililik ve verimlilik, • Öğrenci/öğretmen oranı, • Kütüphane, bilgi işlem ve bilgi teknolojilerinden yararlanma, • Üniversiteler, eğitim ile ilgili kuruluşlarla yapılan işbirlikleri, • Okulun diğer okullarla ve çevre ile olan ilişkileri, paylaşımı, • Çevreye duyarlılık ve doğal ortamın korunması, doğal kaynakların korunmasına ilişkin sonuçlar. <p>Yukarıda belirtilen alanların ölçülmesine yönelik geliştirilen araçlarla elde edilen sayısal bilgiler, okulun/kurumun temel performansını ölçülmeye yeterlidir.</p>					

- Belirtmek istediğiniz başkaca bir konu varsa lütfen açıklayınız:

.....

2006 YILINDA ÖDÜLE BAŞVURAN OKULLARIN BULUNDUĞU İLLER VE BU İLLERDEKİ TKY İL FORMATÖRÜ SAYISI

Sıra no	İL ADI	Formatör sayısı
1	ADANA	6
2	AĞRI	2
3	ANKARA	6
4	ANTALYA	4
5	ARTVİN	2
6	AYDIN	2
7	BALIKESİR	2
8	BİNGÖL	2
9	BOLU	2
10	BURDUR	2
11	BURSA	4
12	ÇANKIRI	2
13	ÇORUM	2
14	DENİZLİ	2
15	DİYARBAKIR	4
16	EDİRNE	2
17	ESKİŞEHİR	4
18	GİRESUN	2
19	GÜMÜŞHANE	2
20	HAKKARİ	2
21	HATAY	2
22	MERSİN	4
23	İSTANBUL	10
24	İZMİR	6
25	KASTAMONU	2
26	KAYSERİ	4
27	KOCAELİ	4

28	KONYA	4
29	MALATYA	2
30	MANİSA	2
31	KAHRAMANMARAŞ	2
32	MUĞLA	2
33	NEVŞEHİR	2
34	RİZE	2
35	SAKARYA	2
36	SAMSUN	4
37	SİİRT	2
38	SİNOP	2
39	TEKİRDAĞ	2
40	TOKAT	2
41	ŞANLIURFA	2
42	ZONGULDAK	2
43	AKSARAY	2
44	KARAMAN	2
45	KIRIKKALE	2
46	BATMAN	2
47	ŞIRNAK	2
48	BARTIN	2
49	YALOVA	2
50	KARABÜK	2
51	KİLİS	2
52	OSMANİYE	2
Toplam		142

ÖZET

ÇETİN, Kadir. MEB Okullarında Kalite Yönetimi ve Uygulamanın Değerlendirilmesi Üzerine Bir Alan Araştırması, Ankara, 2007.

Eğitim Kurumlarında Toplam Kalite Yönetimi Uygulaması ve Uygulamanın Mükemmellik Modeli ile Değerlendirilmesi Üzerine Bir Alan Araştırması konulu bu çalışmada; 21. yüzyılın şafağında değişik ülkelerde, kamu ve özel sektörde, farklı iş kollarında uygulanan ve yönetim sistemi adına çok önemli kazanımlar sağlanan Toplam Kalite Yönetimi (TKY) ve onun ölçüm aracı olan Mükemmellik Modelinin eğitim yönetiminde uygulaması ele alınmıştır.

Çalışmada öncelikle kalite kavramına açıklık getirilmiş, kalitenin öncüleri ve öğretileri konusunda teorik bilgilere yer verilmiştir. Kalite göstergeleri imalat ve hizmet sektöründe ayrı ayrı ele alınmıştır. 90 'lı yıllarda kristalleşen Çağdaş Yönetim Yaklaşımlarından Toplam Kalite Yönetiminin gelişimi, tanımı, felsefesi ve kalite organizasyonu, özdeğerlendirme konusu I. Bölüm'de ele alınan diğer konular olmuştur.

Çalışmanın II. Bölüm'ünde TKY'nin başta Üniversite olmak üzere Milli Eğitim Bakanlığına bağlı okulöncesi, ilk ve orta öğretim kurumlarında uygulama adımları ve uygulama örneklerine yer verilmiştir. Ayrıca, bir kurumun kurumsal performansının değerlendirilmesinde dünyada kullanılan başlıca modeller hakkında bilgi verilerek, eğitim kurumlarında TKY uygulamasının kurumsal performansının bu modellerden Mükemmellik Modeli ile ölçülmesi konularına açıklık getirilmiştir.

Milli Eğitime Bakanlığına bağlı eğitim kurumlarında TKY uygulamasının Mükemmellik Modeli ile değerlendirilmesi üzerine alan araştırması başlığını taşıyan III. Bölüm'de alan araştırmasının amacı, önemi, evreni, örnekleme ve yöntemi açıklanmıştır. Yine bu bölümde araştırmanın bulguları ve araştırma sonuçlarının değerlendirilmesi yapılmıştır.

Sonuçta yapılan alan araştırmasında eğitim kurumlarının kurumsal performansının ölçümünde kullanılan Mükemmellik Modeli kriterlerinin, okul müdürleri ve yılın kaliteli okulu yarışmasında değerlendirici olarak görev yapan TKY İl formatörleri okulun/kurumun genel olarak işleyişi, kaynaklarının kullanımı ve sonuçta okul paydaşlarının memnuniyeti bağlamında yöneltilen soruları değerlendirerek modelin eğitim kurumlarının kurumsal performansını ölçme kabiliyeti hakkında görüşlerini belirtmişlerdir.

Çalışmanın eğitim camiasına faydalı olmasını diliyorum.

Anahtar Kavramlar

Toplam kalite yönetimi (TKY): Bir kurumda, paydaş beklentilerinin yerine getirilmesini temel alarak, çalışanların bilgilendirilmesini, yetkilendirilmesini ve takım çalışmalarıyla tüm süreçlerin sürekli iyileştirilmesini hedefleyen bir yönetim felsefesi.

Performans değerlendirme: Bir modelin/standartın kriter ve göstergeleri esas alınarak bireyin veya kurumun çalışmalarının, etkinliklerinin, eksikliklerinin, fazlalıklarının, yeterliliklerinin ve yetersizliklerinin bir bütün olarak tüm yönleri ile ortaya konma sürecidir.

Kurumsal performans değerlendirme: Bir kurumun bir model/standartlar çerçevesinde, belirlenmiş amaçlarına ulaşmada gösterdiği çabanın, etkililiğini ve verimliliğini tüm yönleri ile belirleme sürecidir.

EFQM mükemmellik modeli: Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı (EFQM) tarafından geliştirilen ve bir kurumda liderliğin nasıl yapıldığını, planlama, insan kaynakları, işbirlikleri ve maddi kaynakların yönetimi ile süreçlerin nasıl yönetildiğini belirleyerek, sonuçta müşteri ve çalışan memnuniyeti ve finansal

sonuçlarla temel performans sonuçlarının istenen standartlarda olup olmadığını belirlemede kullanılan bir ölüm aracıdır.

Eğitim kurumu: Bir amaç ve program çerçevesinde planlanan eğitimleri veren kurum.

Anahtar Kelimeler:

1-Toplam Kalite Yönetimi

2-Performans Değerlendirme

3-Kurumsal Performans Değerlendirme

4-EFQM Mkemellik Modeli

5-Eğitim Kurumu

ABSTRACT

ÇETİN, Kadir. The Evaluation of Quality Management and Practices at Ministry of National Education Schools and a Survey, PhD Thesis, Ankara, 2007.

This study, which is on Total Quality Management Implementations in Education Institutions and Assessment of the Model through the Excellence Model; Total Quality Management (TQM) and Excellence Model which is its assessment tool that is implemented in different countries, in public and private institutions in the dawn of the 21st Century, and through which important achievements are gained in terms of management have been addressed.

The term “Quality” has primarily been clarified in this study, and theoretical information about the pioneers of quality and their doctrines has been given. Quality indicators have been addressed separately in manufacturing and service sectors. Other issues that are addressed in the first chapter are: (crystallized) Contemporary Management Approaches, the development, definition, and philosophy of Total Quality Management Systems and also quality organization and self-evaluation issues.

In the second chapter of the study, implementation steps and examples of TQM in pre-schools, primary and secondary education institutions under Ministry of National Education as well as in the universities have been given. Moreover, information on other models being used in the assessment of the performance of the institutions has been given and assessing the institutional performance of education institutions implementing TQM through excellence model, which is one of these models, have been explained.

Section 3, bearing the heading “the field study on assessment of education institutions implementing TQM under Ministry of National Education through “excellence model”, covers the objective, importance of this study as well as its total field under survey, its sample and research method. The findings and the evaluation of the research outputs have been addressed here.

method. The findings and the evaluation of the research outputs have been addressed here.

In the field study realized at the end, school principals and TQM provincial formatters (trainer.trainers) taking part in the “best quality school of the year” competition have pointed out their opinions on “excellence model” criteria used in the measuring the institutional performance of the education institutions in terms of the functioning of the school in general and its using the resources effectively by evaluating the questions used to measure the satisfaction of the stakeholders of the school.

I hope this study would be beneficial for the education environment.

KEY DEFINITIONS

Total Quality Management (TQM): A management philosophy aiming to improve the whole process through team work by informing and authorising the staff and it is also the process that gives importance to fulfilling the stakeholders' expectations in an institution.

Performance Evaluation: A process to put forward the works, activities, shortcomings, excessions, qualifications and disqualifications of an individual or an institution by taking the criteria and indicators of a model/standard as the base

Institutional performance evaluation: A process where an institution is evaluated throughly in terms of the efficiency and effectiveness of its efforts to reach its previously determined objectives within the framework of a model/standards.

EFQM excellence model: A measurement tool developed by European Foundation for Quality Management (EFQM) and used to define how

leadership in an institution is carried out and how planning, human resources, collaborations and physical resources and processes are managed and as a result to determine if the basic performance results are as desired through customer, staff satisfaction and financial outputs.

Education institution : The institution provides planned education and training within a framework of an objective and a programme

Key Words

- 1- Total Quality Management (TQM.**
- 2- Performance Evaluation**
- 3- Institutional performance evaluation**
- 4- EFQM excellence model**
- 5- Education institution**