

**HEMŞİRELİK EĞİTİMİNİN ETKİLİLİĞİNİN ÖLÇÜLMESİNDE  
BAŞARIM GÖSTERGELERİNİN ÖNEMİ\***

***THE IMPORTANCE OF PERFORMANCE INDICATORS WITHIN THE  
MEASUREMENT OF EFFECTIVENESS OF NURSING EDUCATION***

Süheyla A. ÖZSOY  
Aynur UYSAL

Ayla BAYIK  
Şafak ERGÜL  
Özlem ÖZSOY

İnci EREFE  
Melek ÖZER

Ege üniversitesi Hemşirelik Yüksek Okulu, Halk Sağlığı Hemşireliği Anabilim Dalı,  
Bornova/İZMİR

**Anahtar Sözcükler:** hemşirelik eğitimi, başarıml göstergeleri  
**Key Words:** nurse education, performance indicators

\* 1. Uluslar arası ve V. Ulusal Hemşirelik Eğitimi Kongresi'nde sunulmuştur (19-22 Eylül 2001) .

**ÖZET**

Geleceği yönetmek bilgiyle mümkün olacaktır. Bilgili olmanın yolu da çağdaş ve kaliteli eğitimden geçer. Çağımızda bilgi ekonomik alanda emek ve sermayenin önüne geçerek üretimin artmasını sağlayan en önemli etkenlerin başında yer almaktadır. Daha çok çalışma yerini daha bilgili ve akıllıca çalışmaya bırakmaktadır. Büyük değişikliklerin yaşandığı günümüzde eğitim kurumlarının da, sürekli kendilerini yeniden yaratmak, çevre ve toplumun ihtiyaçları doğrultusunda amaçlarını yeniden belirlenmesi gerekmektedir. Her türlü işletmede okul, hastane gibi kurumların etkili ve verimli bir biçimde yönetilmesinde çalışanların kültürel niteliklerinin bilinmesi gerekmektedir. Verimlilik bir üretim ya da hizmet sisteminin ürettiği çıktı ile, bu çıktıyı yaratmak için kullanılan girdi arasındaki ilişkidir. Eğitim kurumları çıktılar' yoluyla toplumu ve toplumdaki pek çok alanı etkileme şansına sahip olduğundan, hemşirelik eğitiminde de yeniden yapılanma önem kazanmıştır. Sınırlı kaynaklara sahip hemşirelik, ebelik okullarının topluma hizmetlerinin verimli ve maliyet etkili olması gerekmektedir. Bunu yapmak için ölçümü, kolay olacak kriterlerin seçimine gereksinim vardır. Başarım göstergesi (Performance Indicator) olacak veriler belli yöntemlerle sağlanabilir, benzer diğer kurum verileriyle karşılaştırılabilir. <

Bu makalede, hemşirelik eğitim kurumlarında başarımın göstergelerinin neler olduğu, uygulanabilirliği, yönetim ve örgütlenme, personel performansı,

öğrenme metodları, öğrenim çevresi, birim maliyetleri, öğrenci/personel oranları, israf ve tamamlama oranları, eklenen değerler (puanlar), sınav sonuçları gibi başlıklarla incelenmiş, örneklerle açıklanmaya çalışılmıştır. Bu konunun bilimsel yaklaşımla incelenmesinin, ülkemizde nitelikli hemşireler yetiştirmede, eğitim kurumlarında eğitimin etkililiğini ölçmede eğitim yöneticilerine ve eğitimcilerle konuya dizgisel yaklaşımda yol gösterici olacağı beklenebilir.

#### S U M M A R Y

*To manage the future will be possible through knowledge. The way of being knowledgeable passes only through contemporary and qualified education. In the present century, knowledge is the leading most important factors that enable production to increase by preceding the kibar and capital in the economical*

*To work harder is now being replaced by more knowledgeable and more intelligent working. Today in which remarkable changes are experienced to recreate themselves constantly makes educational institutions to reestablish their goals in accordance with the needs of enuironrment and community. Cultural abilities of personnel, who work effectiuely and productively in administration of institutions such as school and hospital within alt kinds of foundatians, should be kriown. Productivity is a relationship between output produced by a production or a service system and the input used to create this output. Since educational institutions possess a chance to influence the community and the number of areas within the community by means of their outputs, reconstruction in nursing education has gained importance. Community services of nursing and rnidwifery schools that haue limited resources, have to be productive and cost effective. To accomplish this selection of easily measurable criterion is needed. The data that will be performance indicators may be achieved through certain methods and may be compared with simitar other institutional data.*

*In this article, it was studied under the following titles and was tried to explain with samples; what were the performnace indicators within the nursing education institutions, appllcability, management and organisation, personnel performance, learning methods, educational enuironment, unit costs, student/personnel ratios, waste and completion ratios, added ualues and test results. It may be expected that to study this subject with a scientific approach would be a guidance in vur country in acquiriruj qualified nurses, for educational admirtistrators in rneasurenment of effectiueness of education within the educational institutions for educators in systernatic approach to subject.*

Her alanda büyük değışiklerin yaşandığı bir yüzyılı geride bırakan, yine büyük değışimlerin, örgütleri ve insan yaşamını yeniden şekillendirecek olduğu yeni bir yüzyıla girdik. Bu değışimler örgütlerin amaçlarını yeniden gözden geçirmesini, değışmeyi bir örgütsel yaşam

biçimine çevirmeyi gerektirmektedir. Bunun anlamı, örgütlerin kendilerini sürekli yeniden yaratmalarını, çevre ve toplumun ihtiyaçları doğrultusunda amaçlarını planlı olarak yeniden belirlemelerini zorunlu kılmaktır (Turan ve Uçkun 1999). Başarı= (performans) yönetim sistemleri, örgütlerin insan kaynakları sistemlerinin en önemli yapı taşıdır oluşturmaktadır (Varoğlu 2001).

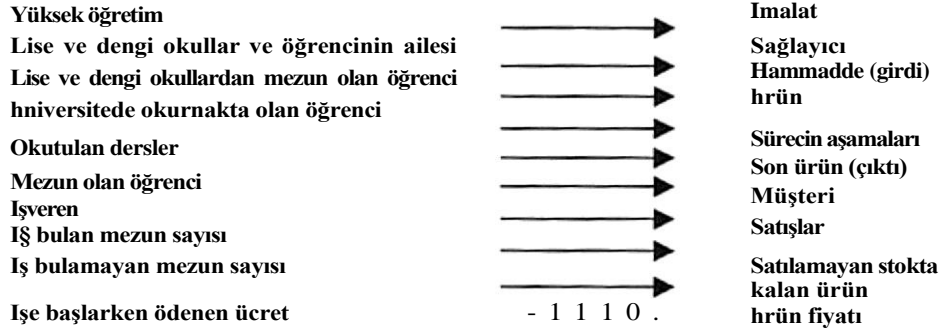
Başarı= tutumluluk, etkinlik ve verimliliğin çarpımına eşit olduğu belirtilmektedir. Tutumluluk, mal ve hizmet üretiminde kaliteyi yükseltmek maliyeti en aza indirmek, gereğinden fazla harcama yapmaktır. Verimlilik, üretilen mal veya hizmetlerin miktar ve kalitesi ile bunları üretmek için kullanılan kaynaklar arasındaki ilişkidir. Yüksek verimlilik aynı miktar kaynakla daha çok üretmek ya da aynı girdiyle daha çok çıktı elde etmektir. Verimlilik artışının temeli daha çok çalışmak değil, daha akılcı çalışmaktır. Bir kurumun verimlilik artışı, yönetim etkinliğinin bir fonksiyonu ve sonucudur, iyi yönetimle eş anlamlıdır. Verimliliği arttırmak ve bu artışı sürdürmek yönetimin temel amacı ve sorumluluğudur. Etkinlik ise, elde edilen çıktıların arnaçlanan hedeflerle yapılmak istenenle karşılaştırılmasıdır. Başarı düzeyinin belirlenmesine esas alınacak ölçülerin anlaşılabilir, güvenilir, kapsayıcı, geçerli ve tutarlı olması gerekmektedir (Kurtuluş 2001, Peşkirioğlu 1998).

Yükseköğretim diğer eğitim düzeylerinden farklı işlevlere sahiptir. Üniversitelerin çeşitli meslek elemanlarını yetiştirme yanında, olaylara daha eleştirel ve bütüncül bakabilen, bilimsel düşünebilen kuşaklar yetiştirme yükümlülüğü vardır (Unal 1994).

Toplam Kalite Yönetiminde (TKY) eğitim kurumlarının aileleri, öğrencileri ve toplumu müşteri olarak görmesi gerekir. Müşteri tatmininin ölçülmesi eğitimin kalitesi açısından büyük önem taşır. Bir eğitim kurumunun gelişmesi ve kaliteyi yakalaması merkezi otoritenin sınırlarını çizdiği politik kararlarla değil, günün gereksinim ve koşullarını dikkate alarak, TKY'de sürekli gelişme olarak ifade edilen tam öğrenme ile mümkün olabilir (Özgener 1998). Yükseköğretim kalitesine yöneltilen yoğun dikkatin ardında;

- Eğitime ayrılan kaynakların sınırları zorlayacak biçimde artması,
- iletişimdeki gelişmelerin desteklediği "açıklık" ve "hesap verme sorumluluğu" kavramlarının toplumda kabul görmesi nedeniyle, eğitim kurumlarının da topluma "ne" yaptıklarını ve "nasıl" yaptıklarını açıklamasının beklenmesi
- Değişik eğitim sistemlerince kabul edilmiş olan yeterliliklerin, standartların ve kredilerin eşdeğerliği sorunu gibi nedenler bulunmaktadır ([www.tubitak.gov.tr/btpd/btspd/platform/akre](http://www.tubitak.gov.tr/btpd/btspd/platform/akre)).

Eğitim kurumunda kalitenin sağlanabilmesi için öğrencinin konununun iyice belirlenmesi gerekmektedir. Bir eğitim sđrecinin diğer başka bir ¼retim sđrecine dđn¼řt¼r¼lmesi, şekilde gđr¼ld¼đđ gibi ortaya konulmaktadır (şekil 1).



şekil 1. E  
đitim sđrecinin bir ¼retim sđrecine dđn¼řt¼r¼lmesi  
Kaynak: Geny  
İlmaç ve Zaim, Eğitimde Toplam Kalite Y¼netimi. İstanbul İniversitesi  
İşletme Fak¼ltesi Dergisi, 28: 2; 1999)

şekil 1'de gđr¼ld¼đđ gibi, ğrenci ¼niversiteye girdiği anda hammadde (girdi), mezun olduğu zaman ise son ¼r¼n (ıktı) rol¼n¼ ¼stlenmektedir. Ancak eğitim sđreci içinde ğrenci iki farklı sistemin içinde bulunmaktadır. Bu sistemler "akademik" ve "akademik olmayan" olmak ¼zere iki kısma ayrılmaktadır. Akademik olmayan sistem içinde ğrenci tipik bir i m¼řteri konumundadır. Öğrenci yatılı okul, lokanta, kitap satış evi, k¼t¼phane ve spor salonları gibi ¼niversitenin olanaklarından yararlanabilirnek için para ¼demektedir. Akademik sistem içinde ise, ğretim ¼yesi hizmet veren, ğrenci m¼řteridir. Bu nedenle öğrencinin memnuniyeti ğretim ¼yesi açısından çok ¼nemli olmalıdır. Aynı zamanda ğrenci aldığı derslerle ilişkili olarak, ¼dev yapma, sınav hazırlanma durumu nedeniyle çalışan rol¼n¼ almaktadır. Kısaca eğitim sđrecinde ğrenci; i m¼řteri, girdi, çalışan olmak ¼zere ¼ temel rol ¼stlenmektedir. Mezun olan ğrenci okul ve toplum için ¼r¼n olarak kabul edilmektedir. Eğitim kurumunun rol¼, öğrencinin sadece eğitimini vermekle bitmemekte, mezun olduktan sonraki başarısının veya başsuzluğının izlenmesini de zorunlu kılmaktadır. Avusturya'da Viyana Teknik İniversitesi m¼hendislik b¼l¼m¼ndeki uygulama "Toplam Kalite Uygulaması" açısından ¼rnek olarak verilebilir. Burada ğrencinin mezun olmasından sonra işe girdiği andan itibaren bir yıl öğrencinin çalıştığı firma ile ilişki kurularak geri bildirim alınmaktadır. Bu alınan bilgiler sonucunda eğer firma öğrenciyi bazı konularda yeterli bulmuyorsa

mezun olduğu fakülte öğrenciyi geri alarak, kısa dönemli bir kursa tabi tutmaktadır. Bu şekilde hem müşteri memnuniyeti sağlanmakta hem de fakültenin marka imaj' yükseltilmektedir (Gençyılmaz ve Zaim 1999).

Günümüzde her alanda olduğu gibi hemşirelikte de yeniden yapılanma kavramı tartışılmaktadır. Eğitim kurumları çıktılar' yoluyla toplumu ve toplumdaki pek çok alanı etkileme şansına sahip olduğundan toplumun yeniden yapılanmasına öncülük etmektedir. Bu bağlamda eğitimde yeniden yapılanma kavramı önem kazanmıştır (Kömürcü 1998).

Yakın gelecekte hemşirelik eğitimini etkileyeceği düşünülen, altı eğilimden söz edilmektedir. Bunlar;

U Öğrenimin önemi ve sonuçları

U Sanal üniversitelerle (uzaktan eğitim veren) rekabet

U Bağlantısız eğitim

U Benzer kurumlar arasındaki program giderlerinin karşılaştırılması

U Hizmetle gelir ilişkisi

D HLIL(-K»H ]dayadı (Örneğin; öğrenci başarısı, akademik programların gücü, kampüs hizmetlerinin kalitesi) fon desteği (Linderman 2000).

## BAŞARIM GÖSTERGELERİ

Başar= bir işin yürütülmesindeki nitelik anlamındadır. Bu kavram, örgütlerin ve insan fonksiyonlarının her ikisi için de kullanılmaktadır. indikatör, çok basit anlamıyla göstergedir. Başarım göstergeleri kaynak kullanımı, hizmet kalitesi, personel başarısı, destek hizmetler gibi fonksiyonlar üzerine odaklanan göstergeler olarak tanımlanmaktadır (Narayanasamy 1992).

hemşirelik, ebelik yükseköğretim kurumlarının topluma hizmetlerinin verimli ve maliyet etkili olması gerekmektedir. Başar= göstergesi olacak veriler belli yöntemlerle sağlanabilir ve benzer diğer kurum verileriyle karşılaştırılabilir. Bunu yapmak için ölçümü kolay olacak kriterlerin seçimine gereksinim vardır. Seçilen bu göstergeler, başarım indikatörleri diğer bir deyişle başarım göstergeleridir. 1987'den beri farklı kurum yöneticileri yönetimin bir aracı olarak başarım göstergelerinin farkına vardılar. Kurumsal başarım ölçütü olan başarım göstergelerinin geniş bir alan olan hemşirelik eğitiminin değerlendirilmesinde kullanılması önerilmektedir (Narayanasamy 1992).

**Başarım göstergelerinin uygulanabilir olması için yönetici mutlaka,**

- U Başarım göstergelerinin ne olduğunu anlamalı** LI
- U Faaliyet alanı ve konunun farkında olmalı** LI
- ~ Gerekli doğru verileri oluşturacak göstergeleri seçebilmeli** LI
- U Örgütlenmede bu ölçümleri tanıtmak için sistemi kurmalı** LI
- U Temel verileri toplayıp, analiz edebilmelidir.** LI

*İyi başarım göstergelerinin özellikleri,*

- U Kullanılabilir olma** LI
- U Farkında olma** LI
- U Ulaşılabilir elde edilebilir olma,** LI
- U Kapsayıcı olma** LI
- ~ Uygun olma**
- U Verimli olma**
- u Etkili olma**
- U Çıktı sonucu olmalı**
- U Yararlı olma**
- U Bulunabilir olmadır (Narayanasamy 1992).**

*Başarım Göstergelerinin Yararları*

1. Kurumun verimliliği ve etkinliğinin gösterimi ve ölçüll' nünf:ı sağlar.
2. Bir hizmetin amacı ile karşılaştırılarak etkili ve verimli olup, olmadığını saptanmasında yöneticilere yardımcı olan kaynaklardır. LI
3. Eğer uygun bir biçimde kullanılırsa, kurumun etkinliği açısından yansız ve karşılaştırmalı sonuç verir. LI
4. Kurumun başarılı olmasına, aksaklıkların ortadan kaldırılmasını olanak sağlar. LI

#### HEMŞİRELİK EĞİTİMİNDE BAŞARIM GÖSTERGELERİ (BG) LI

Başarım= sözlük anlamıyla iş başarımı, herhangi bir işte gösterilen başarı derecesi olarak tanımlanmaktadır. Diğer bir ifade ile başarı, bir işi yapan bireyin, grubun ya da örgütün o işle amaçlanan hedefe yönelik olarak hangi seviyeye ulaşabildiğinin nicel veya nitel olarak anlatımıdır. Bir örgütün ya da hizmet biriminin planmış amaçlı bir hedefi ne oranda yakalayabildiği mutlak veya kısmen ölçülebilir (Kurtoğlu 2001). Başarım göstergelerinin tanımlarının ortak noktası kurumsal ölçümlerde çok yararlı bir araç olduğudur. Hemşirelik eğitiminde BG'nin ilişkili olduğu göstergeler şunlar olmalıdır (Narayasamy 1992). LI

**NİTEL (KALİTATİF)  
GÖSTERGELER;**

1. Yönetim ve örgütlenme
2. Personel başarımı
3. Öğretim yöntemleri
4. Öğrenim çevresi NİCEL  
(KANT~TAT~F)GÖSTERGELER

1. Birim maliyeti
2. Öğrenci/personel oranları
3. Israf ve tamamlama oranları
4. Eklenen puanların değeri
5. Sınav sonuçları

**NİTEL (KALİTATİF) GÖSTERGELER**

**1. Yönetim ve Örgütlenme**

***Kurum yönetiminin başarımlar göstergeleri;***

L:1 Kurumun vizyonu

U Kurumun amaç ve misyonu

U Kurum/yönetimin fonksiyonel alanı

U Pazarlama

tıKarar verme ve bilgi sistemleri

Kaynak yaratma girişimleri

U Yeni kayıt ve seçim (Narayanasamy 1992).

Örgüt açısından vizyon, örgüte ilişkin düşünülen bir geleceği geliştirme, paylaşma tasarlama yeteneği, varolan ile öngörüleni yalın bir gerçeklikle dengeleyebilme gücü, bilinenden bilinmeyene yönelip, gerçekleri, ümitleri, rüyaları, fırsatlar' kurgulayarak, gelecek yaratabilme becerisidir. Vizyon belirleme sorumluluğu öncelikle yöneticiye aittir. Yönetici vizyonunu oluşturduktan sonra onu çevreye tanıtmaya ve geliştirme çabasına girmelidir (Çimen 2000).

Bir misyon ifadesi ise; bir kurumun amacını ayrıntılarıyla açıklar ve kısaca kurumun hedefleri ve yönetimini benimser. Amaç ve misyon ifadeleri bir kurumun işleyiş aktivitelerine, kurumun her bir fonksiyonel birimine yöneliktir (Narayanasamy 1992).

Strateji planlama örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için sürekli kendini yenilemesi ve yaratıcılığı olarak tanımlanabilir. Stratejik planlama örgütler ve rakipler hakkında bilgi edinme örgütün varlığını sürdürmesini ve gelişimini tanımlamasını, ileriye görmede deneyim kazanmasını sağlar. Stratejik planlamanın özü düşünmek ve iletişim kurmaktır. Bu iletişim kurma ve düşünme örgütün değişen çevreye ayak uydurması ve daha etkin hizmet sunabilmesi için, stratejik düşünme, vizyon ve sürekli öğrenen örgütü zorunlu kılmaktadır (Turan ve Uçkun 1999).

Okullar daha nitelikli ve kaliteli bir eğitim hizmeti verebilmek için, örgütsel öğrenmeyi gerçekleştirmek ya da öğrenen okul olmak zorundadırlar. Geleceğin bilgi toplumuna uyum sağlayabilmek için okulların öğrenen okul kültürünü kendi yapılarına yerleştirmeleri gerekir. Geleceğin eğitim örgütlerinin temel vizyonu, öğrenen okul kültürünü kendi yapılarına yerleştirmelerini gerektirir. Geleceğin eğitim örgütlerinin temel vizyonu öğrenen okul olacaktır (Çelik 1997).

Kurum yönetiminin başarımlarını gösteren bir diğer olan Pazarlama, talebe uygun mal bulmada bir süreçtir. Bu süreç doğru ürün veya hizmetlere, doğru kaliteye, doğru yerde, doğru zamanda ve doğru miktarda sahip olmalıdır. Toplam kalite yönetimi yaklaşımına göre; okulun müşterisi öğrencidir. Pazarlama üç gereksinimi karşılamalıdır. İlk önce, müşterilerin gereksinimlerine yanıt vermeli, ikinci olarak müşteri taleplerini karşılamak için işleyişsel süreçlere sahip olmalı, üçüncü olarak verilen hizmetler (ya da ürünler) için kar yapmaya olanak tanımalıdır (Narayanamy 1992).

## 2. Personel Başarımı

Başarımların sisteminin amacı, bir taraftan kurumun vizyonu doğrultusunda hedeflerini belirlemesi ve bu hedeflerin çalışanların katkılarıyla gerçekleşmesinin sağlanmasıdır, diğer taraftan da hedeflere ulaşırken çalışanların katılımının adil, sistemli ve ölçülebilir bir yöntemle değerlendirilmesi ve motive edici bir çalışma ortamı oluşturarak kişisel gelişimin desteklenmesidir (Germirli 2002). Personelle ilişkili başarımların değerlendirilmesi insan kaynakları yönetiminin önemli bir bölümüdür. Başarımların değerlendirmesi çalışanlardan beklenen başarımların belirlenmesi, ölçümü, değerlendirilmesi, kaydedilmesi ve çalışanlara geri bildirim süreçlerinden oluşmaktadır. Bu göstergelerin hem öğretim, hem de öğretim dışı personelin yönetimini değerlendirici ölçümleri içermesi önerilir. Personelin etkili yönetimi, yüksek kalitede eğitimi başarmaya yönelmelidir (Narayanamy 1992, Şeref 1998).

Kurumda çalışanlar, gerçek başarımların doğru olarak tespit edilmediğini başarılı ve başarısız personelin aynı şekilde değer gördüğünü algı-larsa, daha fazla başarımlar göstermek için, ancak kendi iradesiyle mümkün olan gizli güçlerinin (çalışma isteği, çabası, potansiyel başarımları vb.) kullanılması kararını almayacak, iyimser bir tahminle, sadece kurum-daki varlığını tehlikeye sokmayacak kadar başarımlar göstermeye devam edecektir. Bu ise devamlı gelişen ve değişen rekabet ortamındaki kurum-ların amaçlarına tam olarak ulaştırılmasında, hayatta kalmasında yeterli olmaktadır (Kılınc ve Polat 1997). Bu nedenle kurum iş (görev, rol) analizleri ve tanımlarına dayanarak bir işte başarımları etkileyen



yetenek, bilgi ve becerileri ve bunların ne ölçüde gerektiğini belirlemek zorundadır (Dilek 2001)

Tam bir başarıyı değerlendirmesi hem yöneticiler hem de çalışanlar için hayati bir öneme sahiptir. Yöneticilere; çalışanların işlerini tam D yapıp, yapmadığını belirleme, her bir çalışanın iş başarı düzeyini saptama, personelin potansiyelini ölçme, planlama, eğitim ihtiyaçlarını saptama, ödüllendirme ve yükseltme, iş değiştirme ya da işten ayırma gibi konularda yardımcı olabilir. Çalışanlara; kendilerinden neyi başarımlarının beklediğini bilme, kendi düşüncelerinin sorulması, hedeflere yönelme konusunda yardım görme, motive olma, takdir görme, yükselme, ödüllendirme gibi konularda yardımcı olabilir.

Başarıyı değerlendirme konusunda birçok yöntem bulunmakla birlikte bunlardan ikisi çok sık kullanılmaktadır. Bu yöntemlerden biri çalışanların davranışlarına odaklı, diğeri ise çalışmanın sonuçlarına Odaklı yöntemdir (Şeref 1998).

Etkinliği değerlendiren bir eğitim kurumunda, personelle ilişkili başarı göstergeleri personel başarıyı ayrıntılı bir biçimde yansıtır. Ayrıca öğretim ve araştırma personelinin derse yönelik tutumları ve rolleriyle ilişkisinin- yeniden incelenmesine olanak verir. Sonuç olarak personelle ilişkili göstergeler, yönetimin amaçlarının karşılama, karşılanmadığını gösterecektir.

*Bir hemşirelik eğitim kurumunda personel başarıyı ile ilişkili aşağıdaki ölçütler kullanılabilir.*

- Kademli eğitim yöneticisine
  - U Bölüm ve ekip içinde düzenli toplantılar yapılması.
  - U Memur ve eğitimciler arasında iyi iletişim.
  - U Tam çalışanlar için açık tartışma ortamının yaratılması.
  - U Araştırmaların okunması.
  - ~ Daha ileri eğitim için fırsat verilmesi.
  - U Araştırmalara izin ve para desteği sağlama.
  - ~ Gerekirse araştırma izni için personelin yer değiştirmesine olanak sağlama v.b. (Narayanasarny 1992).

### 3. öğretim Yöntemleri

Hemşirelik eğitiminde öğretimin etkinliğinin saptanması; kaynak sağlayan kişilere, meslek elemanlarına, hizmet edilen topluma karşı kurumun sorumluluğunun bir göstergesidir. Aşağıda söz edilen başarı D göstergeleri hemşirelik/ebelik derslerinde öğretim yöntemlerinin değerlendirilmesi için kullanılabilir.

### *öğretim Yöntemleri Göstergeleri*

U Farklı öğretim şekillerini denemek için personele sorumluluk ve destek verme.

u Tüm öğretim personeli tarafından öğretim becerilerinin çeşitlendirilmesi.

U Yeni öğretim becerilerinin denenmesi. II

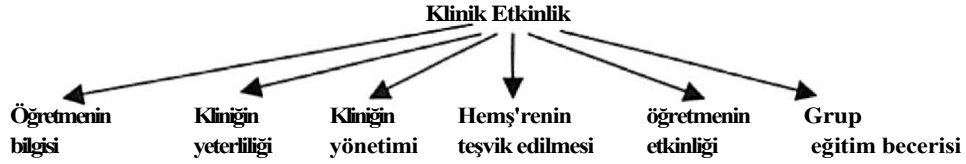
u Yeni becerilerin kazandırılmasında, diğer kurumlarla bağlantıların sağlanması. II

CI Farklı öğretim şekillerine yeterince kaynak sağlanması.

U Araştırma temelli öğretimin benimsenmesi. II

U Ders programlarının geliştirilmesinde personelin yer alması. II

Öğretim etkililiği aynı zamanda klinik etkililikle de açıklanmalıdır. Klinik etkililik, öğretmenin sınıftaki öğretimi uygulamaya aktarmada öğrenciye yardım etme yeteneğidir. Klinik etkililiği ölçmeye yönelik Şekil 2'deki faktörler gösterge olarak alınabilir (Narayanasamy 1992): II



Şekil 2. Klinik Etkinliği (İçmeye Yönelik Faktörler)

Varoğlu ve arkadaşlarının Kara Harp Okulu'nda yürüttüğü "Eğitim kurumlarında öğrenen bireyden öğrenen organizasyona ulaşabilmede sınıf ortamlarının etkililiğinin test edildiği" araştırmaları öğretim etkinliğinin önemini ortaya koymaktadır. Araştırma sonuçlarına göre, multimedia olanakları ile zenginleştirilmiş olan laboratuvar ortamının bireysel ve takım halinde öğrenme açısından, geleneksel sınıf ortamlarından daha etkili olup, öğrenememe sorununun giderilmesinde önemli bir rol oynadığı ortaya çıkmıştır. Ayrıca öğrenciler kendilerini önem verilen birer birey olarak görerek yapılan fiziksel ve teknolojik yatırımın kendilerine sağladığı yararları daha kolay algılamış oldukları ve motivasyonlarının arttığı saptanmıştır (Varoğlu 2000). II

#### 4. Öğrenim Çevresi Li

Öğrenim çevresi ve öğretim etkililiği arasında yakın bir ilişki vardır. İyi bir öğrenim çevresi öğrenme isteğini çalışmaya yönelik uygun tutum ve görüşleri anlamak için koşulları sağlamaktır. II

Öğrenim çevresi için başarıml göstergeleri, sağlık bakım derslerinin yapıldığı eğitim kurumlarında iki alana ayrılabilir. Birincisi bölge/ yerleşim alanı (klinik), diğeri fakülte (sınıf) çevresi. II

Girdi	Fakülte / Bölüm / Merkezler Fon desteği Destek hizmetler
Süreç	Organizasyonel yapıEl Ortam ve etkinlikler İklim-kurum kültürü ü
Sonuç	öğretmen- öğrenci etkileşimi Denklik belgesi Denetimler Sınıflandırmalar ü

Şekil 3. ö

ğrenim Çevresinin Etkinliğini Değerlendirilme Aşamaları ü

Kaynak: Narayanasamy A, Measuring the effectiveness of nurse education: the use of performance indicators, Number 4, 1992

Özel bir kurumun hemşirelik fakültesinde, öğrenimle ilişkili "Başarıml Göstergelerinin" uygulanmasında okul yöneticisi anahtar rol oynayarak, başarıml göstergeleri geliştirenlere tam destek sağlanmış, tüm personelin katılımı ile başarıya ulaşmıştır. II

*öğrenim Çevresine ilişkin Başarıml Göstergeleri:*

Ei Sınıf ortamının değerlendirilmesi.

U Klinik ortamın değerlendirilmesi. II

J Akran değerlendirmesi (Farklı kurum öğrencilerinin görüşleri nin alınması) II

U Öğrenci algısı

öğrenci görüşü (Akademik ve akademik olmayan hizmetlerin

kalitesinin ölçümü, öğrenci memnuniyeti) (Narayanasamy 1992, [wwwga.unc.edu/UNCGA/assessmentincentivegoals\\_strategies.html](http://wwwga.unc.edu/UNCGA/assessmentincentivegoals_strategies.html)).

### NİCEL (KANTİTATİF) GÖSTERGELER

Hemşirelik eğitiminde nicel etmenler olarak aşağıdaki başarıml göstergelerinden yararlanılabilir.

Ünite Maliyeti Li

Başka deyişle birim maliyeti, öğrenci başına düşen maliyettir. Bu gösterge eğitim kurumunun kaynaklarını etkili ve etkin bir şekilde kullandıklarını ve kaliteyi nasıl sağladıklarını ortaya koymaya fırsat verir. Li

Her hemşirelik okulunun eğitim teknolojisi farklı olacağından birim 11 maliyeti öğretimin kalitesi ve öğrencinin başarısında ve kurumun maliyet etkinliği bakımından diğer kurumlarla karşılaştırılmasına fırsat verir.

2. öğrenci/ Eğitimci Oranı (ÖEO): Öğrenci sayısının eğitim personeli sayısına bölünmesi ile elde edilir. (5E0\*ydlesekokulların en iyi ekonomik kazanç geri dönüşümü sağlamalarında kullanışlı bir yöntemdir.

### 3. Ekonomik Kar Kazanç Göstergesi

Harcarnalarla sonuçlar arasındaki en iyi ilişkinin başarılmasıdır.

### 4. öğrenim Programına Kayıtlanıp Tamamlama veya Ayrılma

Yüksekokulun düzenleyeceği bir hizmet içi eğitim programına katılan ve ayrılanların oranları da kursun kalitesi, seçimlerin uygun yapılp yapılmaması, öğretimin kalitesi hakkında iyi fikir verir.

### 5. Toplam Değerlendirme Puanı

Kurumdan farklı başarı puanları ile mezun olan öğrencilerin çalışma yaşamlarında mesleki tutum ve davranışlarının incelenmesi görüşmeler, objektif standart testler, kişisel testlerle geniş kapsamlı örnekleme ölçülebilir. Bu ölçümler kurumun etkinliğini (verimliliği) nin ölçümünde oldukça kullanışlı göstergelerdir.

### 6. Sınav Değerlendirme Puanı

Sınav sonuçları duyarlı bir şekilde değerlendirilirse eğitim kurumunun etkinliğinin ölçülmesinde kullanışlı olabilmektedir.

## BAŞARIM GÖSTERGELER~ HAZIRLAMADA ADIMLAR

Bir kurumda başarımlı göstergelerini yerine getirmek kolay değildir. Ancak uygun stratejiler belirlenecek olursa herkes için geçiş kolay olacaktır. Bu amaçla aşağıdaki adımlar izlenmelidir:

1. Böyle bir değişimi personelin benimsemesi, değişime ilgi ve bağlılık duyması sağlanmalı,
2. Değişim için olumlu (pozitif) bir çevre yaratılmalı,
3. Değişim için gereksinimler tanımlanmalı (yönetim, müfredat geliştirme ekibi üyeleriyle)
4. Kurum başarımlı programının hareket planı için ekip oluşturulmalı,
5. Programın etkinliği açısından \_\_\_ etkili olabilecek, anahtar kişilerle ilişkiler kurulmalı,

6. Yeniliklerle ilgili gelişmeler anlatılmalıdır. Bu amaçla resmi ve resmi olmayan toplantılarda özellikle hizmet içi eğitim programlarında gerçekler aktarılmalı, eylem planı ile ilgili bilgiler verilmeli,
7. Çekişmelerden ve dirençten sakınılmalıdır. Bu amaçla, insanların neden direnç gösterdikleri bilinmeli, pozitif bir çevre yaratılarak, destek sağlanarak çekişmeler ve direnç azaltılmalı,
8. Destek grup toplantılarının sürdürülmesi konusunda grup desteklenmelidir.

### **EĞİTİMDE BAŞARIMIN DEĞERLENDİRİLMESİ**

Eğitimde başarımların değerlendirme, akademik denetleme yoluyla yürütülür. Denetleme işlemleri, eğitim programlarının etkinliğini ve yeterliliğini ortaya koyar.

Denetleme işlemlerinin yürütülebilmesi için; bir denetleme ekibi kurulmalı, denetlemeye başlamak için anlaşmalar yapılmalı, denetleme araçları ile veriler toplanmalı, denetleme mekanizmaları hakkında veriler kayıt edilmeli, kabul edilen kriterler uygulanarak gerekli kararlar alınmalı, eylem için öneri raporu yazılmalı, eylem planı oluşturularak denetleme ekibi, kalite/güvence müdürüne denetleme raporu vermelidir. Denetçiler objektif ve taraf tutmayan kişiler (örneğin; kurs yöneticileri, başka bir okuldan meslektaşlar ve klinik çalışanları) arasından seçilmelidir (Narayanasamy 1992). Dış inceleme, hemşirelik eğitiminde bir kalite güvence sistemidir. Dışarıdan gelen denetçilerin bu göreve alınırken bazı özelliklere uygun olması gerekmektedir. Bu özelliklerden bazıları, son beş yıl içinde bir kurumda öğrenci olmaması, bir konuyu öğretme deneyimi ve uzmanlığına sahip, öğrenci bilgisini tanılamada yeterlilik, araştırılan konu ile denetleyicinin yetenekleri arasında denklik, deneyimli, üniversite tarafından tanımlanmış bir tazminatı olması aranan nitelikler arasındadır (Karuhije ve Ruff 2001)

Akademik denetlemenin amacı ders programları için sağlanan hizmetlerin kalitesini gözden geçirmektir. Temel amacı, süregiden uygulamaları onaylamak ve nitelikli başarımların sağlanması için olumlu öneriler getirmektir. Bu nedenle hem kalitatif hem kantitatif (nitel/nicel) bilgiler gerekecektir. Deneticiler için klasik kredilendirme uygulamasının amaçları;

L1 Kurumların ve kurum programlarının mesleki ve akademik yönleri ile belli ölçütlere uygunluğunun ilgili kesimlere (müşterilere) ilan edilmek üzere belirlemek

U Programların geliştirilmesine yardımcı olmak ve eğitimin genelde iyileşmesini desteklemek olarak özetlenebilir.

Yükseköğretim Kurumlarının bağımsızlaşarak kalitelerinin artırılmasını hedefleyen yeni kredilendirme anlayışı, kalite denetimi, kalite güvencesi ve kalite değerlendirmesi konularını içermektedir. Bu doğrultuda;

Cı Kurumun kendi kendini değerlendirmesi,

U Ortak kural ve yöntemlere uyulması,

CI Bir uzman grubunun, kurumu dışarıdan denetlemesi,

U Sonuç raporlarının hazırlanması ve ilgililere iletilmesi aşamaları önem kazanmıştır

([www.tubitak.gov.tr/btpdi/btspdiplatform/akre](http://www.tubitak.gov.tr/btpdi/btspdiplatform/akre)).

Akademik denetleme için düzenlenmiş bir formdan yararlanılabilir. Bu form sınırlayıcı veya emir verici olarak değerlendirilmemeli, ortak bir dili olmalıdır. Yansıtma, analiz ve değerlendirme süreçlerinde devamlılığı sağlamalıdır. Eğitimde başarıyı değerlendirmelerinde evrensel kabul edilmiş uygulanabilir göstergeler ve ideal ölçümler yoktur. Formda yer alan her bir soruyu alt sorular izler ve bu soruların her biri de özel başa= göstergeleridir.

Denetleme soru formunda; evet ve hayırla yanıtlanacak ve açıklamalara yer verilecek ifadeler ve alt ifadeler bulunmalı, ayrıca etkinlik planı ve özet bölümüne yer verilmelidir.

Denetçilerden temel ifade ile ilgili her bir soruyu kontrol etmeleri ve ne derece başarılı olduğunu incelemeleri istenir ve daha sonra karar bölümü tanımlanır. Yapılması gerekenler de belirtilmelidir.

Etkinlik planı ve özet bölümü uygun program yöneticisinden danışmanlık alınarak tamamlanmalıdır. Denetleme ekibine etkinlik planı ve özet gönderilir. Denetleme ekibi, bulgular kıdemli yönetim ekibine iletir.

Kurumlarda denetlemede kullanılacak başarımlı göstergelerine ve bunlara yönelik bazı sorular Tablo I 'de yer almaktadır (Narayanasamy 1992, [www.sc.edu/nursing.html](http://www.sc.edu/nursing.html), [www.tubitak.gov.tr/btpdi/btspdiplatform/akre](http://www.tubitak.gov.tr/btpdi/btspdiplatform/akre)).

**Tablo 1.** Kurum Denetiminde Kullanılan Başarı Göstergeleri ve Bunlara Yönelik Soru örnekleri

**MİSYON İFADELERİ**

Açık bir şekilde tarif edilen misyon ifadelerinin kanıtı var mı? ü

**Sorular** **Ba a r ı l ı s t m G 6 r i**

v' ~~Elmanlı~~ ~~Elmanlı~~

ifadesi var mı?

i Misyon ifadesinin yazımında kimler görev almış?

Anketler, personel el kitabı, öğrenci el kitabı,prospektüs

ı A çıkıça anlaşılır mı ?

Gözden geçirme dokümanlar: (Miyon ifadelerinin yeniden gözden geçirilmesine ve değerlendirilmesine ilişkin belgeler)

„" Misyon ifadesi ne sıklıkla gözden geçirilip yenileniyor?

Yıllık, örneğin; 1-3 yıl, 3-10 yıl Misyon ifadesinin geliştirilmesine ilişkin notlar, dokümanlar

**KURUMSAL YAPI**

**Kurumun Yapısı, bölünün stratejik amacına uygun mu?**

**Sorular** **Basarım Göstergeleri**

v' M evcut yapı nedir?

✓ Belirlenmiş organizasyon ş

i Fonlar ve kurumsal yapılarla bağlan ✓ Planlama dönemi. Kayıt/gözden geçirme gibi.  
Ulan nedir?

**KARAR ALMA VE BİLGİ SİSTEMLERİ**

Kurumun işleyen birimlerinin en uygun alt düzeyde otoritenin temsil edildiği etkili ve açık karar verme sistemi var mı?

**Sorular** **Basarım Göstergeleri**

v' Yıllık okul aktiviteleri ile ilgili işleyen ✓ Güncel işlem kitapçığı ( sorumluluklar, sistemler,formlar,başlıklar) Sürekli yinelenen düzenlen

~ İş le m i n yürütülmesinden kim sorumlu?

kim ✓ Belirlenmiş sonırrılluluklar

v' Kurumun fonksiyonel birimi karar ların kurum içinde en alt düzeylere dağıtılmasını gözden geçiriyor mu?

✓ Toplantıları gözden geçirm tutanaklar Yeniden gözden geçirilen g

t  
a  
n  
ı  
m  
l  
a  
m  
a  
l

ersonelin gelişiminin gözden  
**ddRETim YÖNTEMLERİ**

geçirilmesi

**Derslerin öğretim yöntemleri açısından  
etkinliği değerlendiriliyor mu?**

**Sorular**

**Basarım Göstergeleri**

v' Eğitimciler farklı öğretim yöntemlerini kullanması için olanaklarides-  
tek sağlanıyor mu? ✓ Personel gelişim programı öğrenci değerlendirmelerini geribildirim.

.." öğretim personelinin farklı öğretim  
t v' Personel gelişim programı  
yöntemlerini kullandıklarına dair  
kanıt var mı?

Öğrenci değerlendirmelerini geribildirim

S

i

n

i

f

z

i

y

a

r

e

t

l

e

r

i

89

**Akran değerlendirmesine yönelik geri  
Bildirim**

✓ Yeni becerilere başlama söz konusu  
mu?

✓ Öğrenci algısının kullanıldığının  
kanıtı var mı?

**PERSONELİN BAŞARIMI**

Yöneticiler, programların istenilene uygun  
liderlik gösteriyorlar mı?

**Sorular**

✓ Kurumda akademik liderlik için  
gereksinimler nelerdir?

✓ Öğretim araştırma merkezli mi?

✓ Öğrenim sürecinin yönetimi ne dere-  
ce etkili

**ÖĞRENME ORTAMI**

Öğrenme ortamı ne kadar etkilidir ?

**Sorular**

✓ Olanaklar uygun biçimde kullanılıyor  
mu?

✓ Uygun organizasyonel yapı mevcut  
mu?

✓ Klinik öğrenim ortamı ne kadar  
etkili?



- ✓ **Personel gelişim programı**  
Öğrenci değerlendirmelerinden geribildirim  
Sınır ziyaretleri  
Akran değerlendirmesine yönelik geri Bildirim

- ✓ **Araştırma sonuçlarına**  
başvurma. ,./ Araştırma sonuçlarına başvurma.

#### Basarım Göstergeleri

- ✓ **Fonlar, Bütçe ifadeleri**

- ✓ **Organizasyon şeması**

- ✓ **Uygulama alanlarına ulaşabilirlik**  
Kullanılan denetleme araçları  
Denetleme sıklığı  
Tamamlanmış denetlemelerin gözden geçirilmesi  
./ Öğrenci algı sayım çizelgesi, raporu.

olup olmadığını kontrol ediyor mu ve uygun

#### Basarım Gösterizeleri

- ✓ **Ders çıktılarının kayıtları**  
Yeni önerilerin sayısı  
Yeniliklerin sayısı  
Ulusal /bölgesel bağlantılar ve ilişkiler

./ Kurum yöneticileri bireylerin, ekibin gelişimi için ne derece etkili ?

- ✓ **Ekibin gelişimi**  
Konulara yönelik uzman gelişimi  
Bireylerin (personelin) bireysel gelişimi

#### AKADEMİK VE AKADEMİK OLMAYAN PERSONEL

Kurum temsilcisi kayıtları ve personel sonuçlarını değerlendiriyor mu?

#### Sorular

- ✓ **Tüm personel ortak saptanan hizmet koşulları için gereksinimleri ve sınıf bağlantısını yerine getiriyor mu?**
- ✓ **Oğretirirle sorumlu olmayan personelin hepsi hizmetlerini kabul edilen koşullarda yerine getiriyorlar mı?**
- ✓ **Personelin performansını değerlendirmede de işlemler yeterli mi?**

#### Basarım Göstergeleri

- ✓ **Ders programları**  
Mesleki kavramsal öğrenme saatleri  
Öğrenci/personel oranı
- ✓ **İş yükleri ve öncelikler**  
Verilen görevleri bitirmeleri
- ✓ **Personel toplantılarının kayıtları**  
Görüşmeler  
Danışmanlıklar

#### AKADEMİK KALITE GÜVENCESİ

Kaynak planlama ile bağlantılı olarak kapsamlı bir akademik planlama sistemine sahip mi?

#### Sorular

Akademik planlamaya ilişkin kapsamlı bir Güncel misyon ifadesi, strateji planları, sistem akademik planlar, departman planları.

#### Basarım Göstergeleri

90

## SONUÇ

Eğitim kurumunun başarısı; ortaya koyduğu vizyon doğrultusunda insan, araç-gereç, malzeme, sistem ve bilgi arasındaki uyumu sağlayarak sinerjiyi artırma derecesine bağlıdır. Başarıya yönelen bütün kurumlarda olduğu gibi hemşirelik\*yı\_lksekokullan da varlıklarını sürdürmek, görünür olmak, çıktılar yoluyla toplumu etkileme gücünü elinde tutabilmek için bireysel ve kurumsal etkililiği arttırmaya yönelik çalışmalarını sürdürmelidir. Sınırlı kaynaklara sahip hemşirelik, ebeklik yüksekokullannın topluma hizmetlerinin verimli ve maliyet etkili olması gerekmektedir. Bu hizmetlerin ölçümünde başanm göstergeleri kullanılmaktadır. Başanm bir işi yapan bireyin, grubun ya da örgütün o işle amaçlanan hedefe ne kadar ulaşabildiğinin nicel veya nitel olarak anlatımıdır. Yönetim ve örgütlenme, personel başarımı, öğretim yöntemleri, öğrenim çevresi nitel (kalitatif) başarımlarını gösterirken; birim maliyeti, 'öğrenci/personel

oranları, israf ve tamamlama oranları, eklenen puanların değeri ve sınav sonuçları nicel (kantitatif) başarıml göstergelerini oluşturur.

Bireysel ve kurumsal başarımlın en önemli aracı liderliktir. Bir kurumda başarıml göstergelerini yerine getirmek kolay değildir. Ancak, kurum yönetimi uygun stratejiler belirleyecek olursa herkes için geçiş kolay olacaktır. Bu amaçla;

- Personelin değişimi benimsemesi, değişime ilgi ve bağlılık duyması sağlanmalı,
- C! Değişim için olumlu bir çevre yaratılmalı,
- Değişim için gereksinimler tanımlanmalı,
- Kurum başarıml programının hareket planı için ekip oluşturulmalı,
- Programda yarar sağlayacak anahtar kişilerle ilişkiler kurulmalı,
  - Hizmet içi programlar düzenlenerek yenilikler anlatılmalı,
- Olumlu bir çevre yaratılarak çekişmeler ve direnç azaltılmalı,
- Destek grup toplantıları sürdürülmelidir.

Eğitimde başarıml= değerlendirmesi akademik denetleme yoluyla yürütülür. Akademik denetlemenin amacı ders programları için sağlanan hizmetlerin kalitesini gözden geçirmektir. Denetleme için bir denetleme ekibi kurulmalı, denetlemeye başlamak için anlaşmalar yapılmalı, denetleme araçları ile veriler toplanmalı ve kaydedilmeli, eylem planı oluşturularak denetleme raporu verilmelidir. Tüm bu çalışmalara süreklilik kazandırılması son derece önemlidir.

91

#### KAYNAKLAR

1. Çelik V (1997). Okulların kalitesini arttırmada yeni bir yaklaşım; Örgütsel öğrenme. 3. Verimlilik Kongresi, 14-16 Mayıs, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları: 559, Ankara, 214-224.
2. Çimen M (2000). Yönetici ve vizyon. modern Hastane Yönetimi Dergisi, 4: 1, Ocak - Şubat, 2-3.
3. Gençyılmaz G, Zaim S (1999). Eğitimde toplam kalite yönetimi. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, 28: 2, 9-35.
4. Germirli N (2002). Performans Sisteminin Performansı: Performans Yönetimi Sistemi'nde Uygulama Etkinliği. Kalder Forum, 2: 6, 21-25.
5. Karuhije HF, Ruff C (2001). External examiners - quality assurance in nursing education. Journal of Nursing Education, 40.1, 5-9.
6. Kılınc T, Polat Ş (1997). Başarımlı değerlendirmenin hemşire motivasyonu üzerine etkileri. Modern Hastane Yönetimi, 1: 2, 25-37.

7. Körnürçü N (1998). 2000'e doğru hemşirelik eğitiminin yeniden yapılanması. Hemşirelik Forumu, 1:2, 95-96
8. Kurtoğlu N (2001). Kamu sektöründe performans yönetimi. Kalite Sempozyum Kitabı, 45-49, 9-10 Mayıs.
9. Lindeman CA (2000). The future of nursing Education. Journal of Nursing Education, 39.1, 5-12.
10. Narayanasamy A (1992). Measuring the effectiveness of nurse education : the use of performance indicators. Series Editor : John Tingle, Number 4.
11. özgener Ş (1998). Bilgi toplurnunda öğrenen okul ve eğitimde toplam kalite yönetimi. Verimlilik Dergisi, Sayı:1, Milli Prodüktivite Merkezi Yayını, 113-124.
12. Peşkirioğlu N (1998). Verimlilik ve performans artırma yolları. Editör: Prof.Dr.Yusuf Öztürk, Hemşirelik Ebelik Eğitim ve Uygulamalarında Kalite Sempozyumu, 3-5 Haziran, Erciyes Üniversitesi Matbaası, Kayseri.
13. Selçuk YB (1998). Performans değerlendirilmesine ilişkin hemşirelerin görüş ve beklentisinin incelenmesi. Ege Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Yüksek Lisans tezi, İzmir.
14. Şeref B (1998). Bir ildeki devlet hastanelerinde görevli uzman hekimlerin çalışmalarının değerlendirilmesi. Modern Hastane Yönetimi, 2: 7, 15-19.
15. Turan S, Uçkun N (1999). Hastaneleri 21. yüzyıla hazırlamak: stratejik planlama üzerine düşünceler. Sağlık Kuruluşları ve Hastane Yönetimi, Ed.Korkut Ersoy, Şahin Kavuncubaşı, Haberal Eğitim Vakfı, Ankara, 57-63.
16. Ünal L (1994). Türkiye'de yükseköğretim sorunu. Verimlilik Dergisi, Sayı:2, Milli Prodüktivite Merkezi Yayını, 155-170.
17. Varoğlu K, Arslan A (2001). Türk Silahlı Kuvvetler-Nde performans yönetim sistemleri ve bazı uygulama örnekleri. Avrupa Kalite Sempozyum Kitabı, 37-49, 9-20 Mayıs.
18. Varoğlu K, Çelik A, Ergil Y ve ark. (2000). Öğrenen bireyden öğrenen organizasyona geçişte laboratuvar ve geleneksel sınıf ortamlarının etkililiğine ilişkin karşılaştırmalı Kara Harp Okulu örnek Olayı. [www.vffinetim2000.erciyes.edu.tr/kongreced](http://www.vffinetim2000.erciyes.edu.tr/kongreced).
19. [www.ga.unc.edu/UNCGA/ assesment fincentive fgoals strategies.html](http://www.ga.unc.edu/UNCGA/assesmentfincentivefgoalsstrategies.html).
20. [www.sc.edu/nursing .html](http://www.sc.edu/nursing.html).
21. Yüksek Öğretimde Kalite Yönetimi [www.tubitak.gov /tr/btpd/btspd/platform /akre](http://www.tubitak.gov.tr/btpd/btspd/platform/akre).