

ÖZDEĞERLENDİRME ÇALIŞMALARINDA RADAR YÖNTEMİNİN KULLANILMASI VE BİR EĞİTİM KURUMU UYGULAMASI

Özlem DOĞAN

Doç. Dr., Dokuz Eylül Üniversitesi, ozlem.dogan@deu.edu.tr

Gamze SELVİ

Dokuz Eylül Üniversitesi, SBE

ÖZET

Çalışmanın amacı, kurumlar için özdeğerlendirme uygulamalarının kalite yönetimi kapsamında önemini vurgulamak, EFQM (European Foundation for Quality Management-Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı)'nın uygulama alanlarını tanımlamak, ödül sürecinin hangi koşullara bağlı olarak değerlendirildiğini araştırmaktır. Ayrıca, Toplam Kalite Yönetimi anlayışının eğitim sistemine entegre edilerek köklü değişiklikler gerçekleştirilmesi gerekliliğini vurgulamak ve EFQM Mükemmellik Modeli'nin eğitim kurumlarında uygulanabilirliğini araştırmak, eğitim kurumlarındaki eksikliklere EFQM Mükemmellik Modeli çerçevesinde, RADAR matrisi ile ön çözümler sunmaya çalışmak amaçlanmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Özdeğerlendirme , EFQM , Eğitimde TKY, RADAR Mantığı.

Jel Kod: I20, M19

Dergiye Gönderilme Tarihi: 24.06.2013

Yayına Kabul Tarihi: 17.09.2013

USING THE METHOD OF RADAR IN SELF-ASSESSMENT STUDIES AND A TRAINING INSTITUTE IMPLEMENTATION

ABSTRACT

The purpose of this research is to emphasize the importance of the self-assessment implementations for organisations within the quality management, to define the implementation areas of EFQM, to investigate in which conditions the award process is assessed. Also, it is aimed that emphasizing the needs for change with the adoption of the Total Quality Management into the education system and searching for the EFQM implementations in education institutions, trying to find sub-solutions for the deficiencies in education institutions within the framework of the EFQM Excellence Model and RADAR Matrix.

Keywords: Self-Assessment, EFQM, TQM in Education, Radar Logic

Jel Code: I20, M19

Giriş

Son 30 yılda, Toplam Kalite Yönetimi (TKY) rekabet, verimlilik ve karlılığı artırmak için tüm dünyanın kullandığı bir sistem yönetimi aracıdır. Başlangıçta, TKY özel sektör için uygulanabilen bir yaklaşım olarak görülmekle birlikte, bugün kamu ve özel olarak ayrılmaksızın, tüm sektörlerde başarı ile uygulanabilmektedir (Klefsjö vd., 2007:121). Bu amaçla geliştirilmiş kalite ödülleri olan EFQM Kalite Mükemmellik Modeli ile kuruluşlar TKY konusunda bilgi seviyelerini arttırarak organizasyon genelinde “kalite” kavramının benimsenmesi ve sürekli iyileştirme olgusunun gelişmesini sağlamaktadırlar (Escrig-Tena, 2004: 613).

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

1. Eğitim Sisteminde Toplam Kalite Yönetimi

Kalite günlük dilde “en iyi, en büyük, en pahalı ve en süper” karşılığında kullanılmakta ve genelde “doğru işi doğru yapmak” olarak algılanmaktadır (aktaran Erkılıç, T.A., 2007: 51). Kalite ile ilgili bütün tanımlamaların odak noktası müşterilerdir. Bu bağlamda önemli olan kalitenin her zaman kullanıcının isteklerine dayandığı ve onlarla ölçüldüğüdür. Yani kalite mutlak ve kesin olarak iyi anlamını taşımaz. Kaliteyi belirleyen müşterinin beklentileridir (Jenkins, 2004: 27; Pantouvakis vd., 2013: 186).

TKY ise; katılımcı yönetimi kullanan ve müşteri gereksinimlerine odaklı sürekli bir iyileştirme sistemi; organizasyonun üretim ve hizmet kalitesinin arttırılması için gereken çabaların toplamı şeklinde tanımlanabilir (Yılmaz, M., 2003: 260).

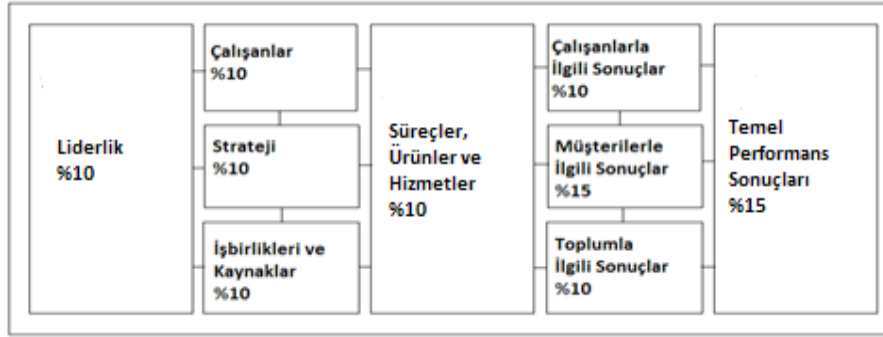
TKY Modelinin eğitim sistemine ilk girişi, Dünya Bankası destekli Milli Eğitimi Geliştirme Projesi ile olmuştur. Eğitim sisteminin tüm boyutlarıyla yeniden yapılandırılması amaçlanan projede, TKY felsefesi ile tanışan Milli Eğitim Bakanlığı (MEB), Kalite Derneğinin (Kalder) 1995 yılında düzenlediği 4. Ulusal Kalite Kongresi'nin ardından eğitimde TKY uygulamasına karar vermiştir (Aslan ve Küçükler, 2011: 203; Efeoğlu, 2007: 27).

Eğitim sisteminde TKY gibi yeni bir uygulamaya geçildiğinde beklenen sonuçlara ulaşılmadan ve tam sonuç alınmadan uygulamadan vazgeçilmemeli, uygulama içindeki hatalar düzeltilmeden farklı bir sistem uygulamasına başvurulmamalıdır (Doğan E., 2002: 125; Rajani vd., 2013: 278). TKY uygulamaları için bürokratik engellerin ortadan kaldırılması, yönetici ve öğretmenlere yetki verilmesi gerekmektedir. Uygulamaların gönüllülük esasına dayandığı gerçeği unutulmamalıdır (Gündüz ve Hamedoğlu, 2003: 227).

1. EFQM Mükemmellik Modeli ve Değerlendirilmesi

EFQM (Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı), 1988 yılında 14 üye ile kurulmuştur. Amacı; “Avrupa’ daki kuruluşların sürdürülebilir mükemmelliğini sağlayabilmek için itici güç olmak” (Özdeğerlendirme Yöntemleri ve Uygulama Rehberi, 2003, 8)’ tır. 1992’de geliştirilen *İş Mükemmelliği Modeli* ile; müşteri-çalışan tatmini, toplum üzerindeki etki konularındaki başarının, politika ve stratejilerin, çalışanların, kaynakların ve süreçlerin uygun bir liderlik anlayışıyla yönlendirilmesi ile sağlanabileceği ve böylece iş sonuçlarında mükemmelliğe ulaşılacağı vurgulanmıştır. Modeldeki 9 ana kriter; kuruluşun mükemmelliğe erişme yolunda gösterdiği çabalara ilişkin değerlendirmeleri içermektedir. Mükemmellik modelinin her bir kriteri mükemmellik yolculuğunda organizasyonun uygulaması gereken özdeğerlendirme ve sürekli gelişme faaliyetlerinin yer aldığı alt kriterlerden oluşmaktadır. Modelde, 24’ü girdi ve 8’i sonuç olmak üzere toplam 32 alt kriter bulunmaktadır (<http://www.efqm.org/en/tabid/108/default.aspx>).

Şekil 1: EFQM Mükemmellik Modeli



Kaynak: EFQM 2010: 3.

EFQM Mükemmellik Modeli girdiler ve sonuçları kapsar (Paghaleh, 2011: 1020). Girdiler; Liderlik, Çalışanlar, Strateji, İşbirlikleri ve Kaynaklar, Süreçler, çıktılar ise Çalışanlar, Müşteriler, Toplum ve Temel Performans Sonuçlarından oluşmaktadır. EFQM Mükemmellik Modeli, kuruluşlara mükemmellik yolunda nerede olduklarını gösteren, darboğazlarını saptamalarını sağlayan ve uygun çözümleri teşvik eden pratik bir araçtır (Karakaya ve Karaarslan, 2012: 1237). TKY bakış açısını genişletmek, organizasyona tarafsız bir bakış açısı katmak ve hedeflerine ulaşmayı kolaylaştırmak amaçlı oluşturulmuş bir modeldir. Sadece kalite konusunda değil, yönetimin her aşamasında etkili bir yönetim sistemi kurulması için önemli araçlar sunar (Emanet, 2007: 72). Kuruluşlarda etkin kalite kültürünün oluşturulması ve sürdürülebilmesi için EFQM Mükemmellik Modeli yol gösterici bir araç olarak kullanılmaktadır (Pakdil, F. 2004: 171).

Radar Puanlama Matrisi ise EFQM Kalite Ödülü sürecinde ödül başvurularını değerlendirmek amaçlı kullanılan bir değerlendirme aracıdır. Kuruluşa özdeğerlendirme de bir puanlama yapma olanağı sağlar (Çarıkçı, 2006: 53). RADAR Puanlama Matrisi, verileri puanlamak için ve performans seviyelerinin tanımlanmasında temel kaynak olarak kullanılan gelişmiş bir

yöntemdir. Bir organizasyon RADAR puanlama matrisini kullandığında, puanlamanın hesaplanması için mükemmellik modelinin 9 kriterinin her birine belirli oranlarda ağırlıklar verilmektedir (Ahmed vd, 2003: 49).

2. Çalışmanın Yöntemi

Uygulama, İzmir ilinde özel bir ilköğretim okulunun Kalder EFQM Mükemmellik Modeli ödül başvuru kitapçığının bir dış değerlendirici gözüyle değerlendirilmesini, kuvvetli yönlerinin ve iyileştirmeye açık alanlarının tespit edilmesini ve RADAR matrisi kullanarak puanlama yoluyla gerçekleştirilebilecek iyileştirmeler konusunda önerilerin sunulmasını kapsamaktadır. Değerlendirme, TKY Alanında Yüksek Lisans programını tamamlamış, EFQM Mükemmellik Modeli eğitimini almış ve değerlendirici yetkinliğine sahip kişilerden oluşmaktadır.

EFQM Modeli'nin her bir kriteri, kanıta dayalı olarak saha ziyaretleri ile incelenmiş, özdeğerlendirme çalışmaları yaklaşım, yayılım ve değerlendirme açısından tablolaştırılmıştır. Değerlendirmesi yapılan okul, 1987 tarihinde kurulmuş, son on yıldır kalite ile ilgili çalışmalara devam eden bir eğitim kurumudur.

3. Uygulama Kriterlerinin Değerlendirilmesi

EFQM kriter ve alt kriterleri değerlendirilirken RADAR Puanlama Matrisinin Girdiler ve Sonuçlar kriterleri için ayrı ayrı belirlenmiş unsurları dikkate alınır. Bu unsurlar, RADAR Puanlama Matrisinde belirtilmektedir (EFQM Kitapçığı 2010: 24-27). Buna göre; değerlendirme yapılırken Girdiler kriterlerinin *sağlam temelli ve bütünlüklü* bir yapıda olması beklenir. Yayılım boyutu kuruluşun yaklaşımını yaymak için yapılması gerekenleri içerir. Değerlendirme ve iyileştirme boyutları içinse, *ölçme, öğrenme ve yaratıcılık* unsurları, *iyileştirme ve yenileşim* fırsatlarını belirlemek, planlamak ve uygulamak için kullanılır. Sonuçlar kriterlerinin değerlendirilmesi için her bir alt kriter *kapsam ve ilgi, bütünsellik ve kırılım* unsurları göz önünde bulundurularak puanlandırılır. Performans çıktıları boyutu için *eğilimler, hedefler, karşılaştırmalar ve yaklaşımdan kaynaklanma* durumları ayrı ayrı incelenir. Her bir unsur için matriste belirtilen maddelere göre 100 üzerinden puanlama yapılır. Puanlama matrisindeki kriterlerin ağırlık katsayıları alt kriterlere eşit şekilde dağıtılmıştır. Ancak 6. ve 7. kriterin ağırlık katsayılarının %75'ini a; %25'ini b alt kriteri oluşturur. 8. ve 9. kriterlerin ağırlık katsayılarının %50'sini a; %50'sini b alt kriteri oluşturmaktadır (<http://www.kalder.org/kalderhakkinda.aspx?id=18>). Değerlendirme yapılırken, her bir unsura verilen puanların ortalaması yaklaşık olarak alınır ve genel ortalamaya tüm boyutların aritmetik ortalamasının yaklaşık değeri yazılır.

4.1. Liderlik

1a. Liderler kuruluşun misyon, vizyon, değerler ve etik kurallarını oluşturur ve davranışlarıyla örnek olurlar.

Kuvvetli Yönler:

1. Öğretmen mesleki gelişimini sağlayan seminer, konferans vb düzenlenmekte,

2. Kurum içi değerlendirme toplantılarında iyileştirmeye açık alanlar saptanmış,

3. Kültürel değişim programları ve yurtdışı bağlantılı çalışmalar uygulanmakta,

4. “Mesleki gölge” etkinliği ile öğrencilere meslek tanıtımları yapılmakta

İyileştirmeye Açık Alanlar:

1. Çalışanları bir arada tutmak adına toplantı dışı etkinlik uygulaması yok.

2. Kurumsal değerlerin yaşama geçirilmesi konusunda çalışmalar yetersiz.

Tablo 1: 1a Alt Kriteri için Puanlama

YAKLAŞIM		YAYILIM		DEĞERLENDİRME		G.T.
Sağlam Temelli	75	Uygulama	100	Ölçme	0	
Bütünleşik	100	Sistematiklik	0	Öğrenme	25	
	85		50	İyileştirme	25	

1a kriteri kapsamında önemli olan liderin rol model olması, kurum kültürünün oluşturulmasına katkıda bulunmasıdır. Amaç, yön, etik kurallar ve mükemmellik kültürü oluşturulmalıdır. Uygulamada liderlik vasfının öğrencilere yerleşmesini sağlama yaklaşımı anlaşılır bir şekilde açıklanmıştır. Yaklaşımın zamanında ve düzenli bir şekilde uygulandığına ve yapılan değişikliklerin yayılımının sağlandığına dair herhangi bir bilgi verilmediği için sistematiklik unsurundan puan alınamamıştır. Ölçüm için uygulanan veli memnuniyet anketlerinin uygunluğu hakkında bilgi verilmemiş ve sadece anket uygulaması ile sınırlı kalmıştır. Anketlerde liderlik davranışlarının öğrencilere kazandırılma etkinlikleri konusundan bahsedilebilir ve bu konuda öğrencilere uygulamalar yapıp sonuçları belirtilebilir. Böylece uygulamaların amaca hizmet ettiği, etkililiği ve verimliliği gösterilebilmektedir.

1b. Liderler kuruluşun yönetim sistemi ve performansına ilişkin iyileştirmeleri tanımlar, izler, gözden geçirir ve yönlendirir.

Kuvvetli Yönler:

1. Organizasyon yapısının gereksinimler doğrultusunda gözden geçirilmesi
2. 2009 Kalite Ödülü geri bildirim raporundan çıkarılan sonuçlara göre iyileştirmeye açık alan olan stratejik yönetim sürecinin çalışma planında yer alması.

İyileştirmeye Açık Alanlar:

1. Şeffaflık ve hesap verilebilirlik konularında çalışmalar yok
2. Kuruluşun temel yeteneklerinin anlaşılması ve geliştirilmesi
3. Risk tanımı ve yönetimi konusunda uygulama yapılmamış

Tablo 2: 1b Alt Kriteri için Puanlama

YAKLAŞIM		YAYILIM		DEĞERLENDİRME			G.T
Sağlam Temelli	75	Uygulama	100	Ölçme	25	40	
Bütünlük	75	Sistematiklik	25	Öğrenme	75		
75		60		İyileştirme	25		

1b alt kriterinde amaçlara götürecek yol, yordam, yöntem ve sistemin kullanılması gerekmektedir. Yönetim sistemi belli süreçlerle gerçekleştirilmeli, süreçlerin yönetilmesi sağlanmalıdır. Bu alt kriterde modelin hemen hemen her maddesine gönderme yapılabilir çünkü burada bahsedilen yönetim sistemi konusudur. Uygulamada yönetim sisteminin oluşturulmasının paydaşların gereksinimleriyle olan ilişkisinden bahsedilmesi durumunda yaklaşım daha sağlam temelli olacaktır. Yaklaşımın periyodik sürelerle uygulandığına ve yapılan değişikliklerin yayılımının sağlandığına dair daha somut bilgiler verilmesi sistematiklik puanını artıracaktır. Uygulanan ölçüm yöntemlerinin uygunluğu konusunda bilgi verilmelidir.

1c. Liderler dış paydaşlarla ilişkileri yürütür.

Kuvvetli Yönler:

1. Anket sonuçlarına göre alınan önlemler ile okul aile işbirliği sağlanmış
2. Dershane ve okullara ziyaret ile edinilen bilgiler geri bildirim sağlamakta

3. Bilgi yarışmalarına çeşitli okullardan jüri katılımı sağlanmakta

İyileştirmeye Açık Alanlar:

1. İşbirliklerini belirleme konusunda bilgi verilmemiş
2. Genelde veli odaklı çalışmalar yapılmış. Diğer paydaşlar da dikkate alınmalı

Tablo 3: 1c Alt Kriteri için Puanlama

YAKLAŞIM		YAYILIM		DEĞERLENDİRME			G.T 70
Sağlam Temelli	75	Uygulama	100	Ölçme	25	50	
Bütünleşik	75	Sistematiklik	75	Öğrenme	100		
75		85		İyileştirme	25		

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

1d. Liderler mükemmellik kültürünü çalışanlarla sağlamlaştıır.

Kuvvetli Yönler:

1. Yöneticilerin erişilebilir olması; açık kapı politikası
2. Öğretmenlerin eğitimine destek (yüksek lisans yapan öğretmenler)

İyileştirmeye Açık Alanlar:

1. Çalışanların yetkilendirilmesi ve sahiplenme kültürü
2. Öğrencilerin bireysel değerlendirilmesi konusunda somut örnek verilmemiş
3. Çalışanların kendi girişim ve fikir alış-verişine dayalı somut örnek yok

Tablo 4: 1d Alt Kriteri için Puanlama

YAKLAŞIM		YAYILIM		DEĞERLENDİRME			G.T
Sağlam Temelli	50	Uygulama	50	Ölçme	25	35	
Bütünleşik	50	Sistematiklik	25	Öğrenme	50		
50		35		İyileştirme	25		

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

1e. Liderler kuruluşun esnek olmasını ve değişimi etkili biçimde yönetmesini sağlar.

Kuvvetli Yönler:

1. Yönetim kadrosunun misyona inanmasının ve buna göre yetiştirilmesinin planlanması. Eğitim kadrosu seçilirken bu plana göre seçim yapılması
2. Kalder ve EFQM Mükemmellik Modeli ile kurumun bakış açısının değişmesi, geri bildirim raporunda öğrenilen konuların iyileştirilmesi

İyileştirmeye Açık Alanlar:

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

Tablo 5: 1e Alt Kriteri için Puanlama

YAKLAŞIM		YAYILIM		DEĞERLENDİRME			G.T
Sağlam Temelli	75	Uygulama	100	Ölçme	25	65	
Bütünleşik	100	Sistematiklik	0	Öğrenme	100		
85		50		İyileştirme	75		

1e alt kriteri değişimi gerçekleştirme bağlamında kurumsal değişimin planlanması ve değişimin yönetilmesi konularını içermektedir. Uygulamada değişimin gerekliliği üzerinde durulmuş, misyon ile ilişkilendirilerek bu konuda yapılan çalışmalardan bahsedilmiştir. Ancak yapılan çalışmalarda kuruluşun esnek olmasıyla ilgili herhangi bir bilgi verilmemiştir. Her türlü risk karşısında esnekliği sağlayarak değişikliklere kolay adapte olunması sağlanacaktır. Liderlerin değişim sürecinde çalışanlara güven verme özelliğinden bahsedilmemiştir ki bu süreçte lidere duyulan güven değişimin gerçekleşmesi açısından önemlidir. Değişim, risk ve belirsizliklere karşı duyulan tedirginliğin ortadan kaldırılması, kurumun vizyon ve misyonunun çalışanlar tarafından algılanması ve benimsenmesi gerekmektedir. Liderlere karşı güven olmadan misyon, vizyon, kalite kültürünün gerçekleştirilmesi oldukça zor olacaktır. Bu anlamda liderler çalışanlarını dinlemeli, empati kurabilmeli, tutarlı ve adil olmalı, açık iletişim sağlamalı, yeni fikirlere açık olmalı, düşüncelerini açıkça çalışanlarına aktarmalıdır. Uzlaşım sağlamalı ve çalışanların bağlılığını kazanmalıdır.

4.2. Politika ve Strateji

2a. Strateji, paydaşların ve dış çevrenin gereksinim ve beklentilerinin anlaşılmasını temel alır.

Kuvvetli Yönler:

1. İç ve dış çevre analizi yapılması
2. İlkeler doğrultusunda güncellemeler yapılması
3. Öğrenci önerileri sonucu uygulamaya geçilen “sigarasız okul” projesi.

İyileştirmeye Açık Alan: Fırsat ve tehditleri belirleme uygulamaları

Tablo 6: 2a Alt Kriteri için Puanlama

YAKLAŞIM		YAYILIM		DEĞERLENDİRME			G.T
Sağlam Temelli	75	Uygulama	100	Ölçme	0	40	
Bütünlük	100	Sistematiklik	50	Öğrenme	75		
85		75		İyileştirme	50		

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

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

Kuvvetli Yönler:

1. Her yıl sınav sonuçlarının politika ve strateji oluşturmak amacıyla analiz edilmesi, sonuçlara göre stratejik değişiklikler yapılması
2. Ortak sınav sistemi ile öğrenci başarısının sınav öncesinde değerlendirilmesi

İyileştirmeye Açık Alanlar:

1. Uygun kuruluşlarla karşılaştırma yaparak kuvvetli ve zayıf yönlerin analizi
2. Yeni teknoloji ve iş modellerinin performansa etkisinin analizi
3. Yeteneklerin anlaşılması konusunda çalışma yapılmamış

Tablo 7: 2b Alt Kriteri için Puanlama

YAKLAŞIM		YAYILIM		DEĞERLENDİRME			G.T
Sağlam Temelli	75	Uygulama	100	Ölçme	50	60	
Bütünleşik	75	Sistematiklik	25	Öğrenme	50		
75		60		İyileştirme	75		

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

2c. Strateji ve politikalar oluşturulur, gözden geçirilir ve güncellenir.

Kuvvetli Yönler:

1. KİFT çalışmaları sonucu çalışanlara, anket geri bildirimlerinin verilmesi
2. Deneyimsiz öğretmenlerin sınıf yönetimine yönelik desteklenmesi

İyileştirmeye Açık Alan: Politika ve stratejilerin oluşturulmasında Kurucu Temsilci, Kalite Kurulu ve öğretmenler dışındaki paydaşlar, sürece dahil

edilmemekte.

Tablo 8: 2c Alt Kriteri için Puanlama

YAKLAŞIM		YAYILIM		DEĞERLENDİRME			G.T
Sağlam Temelli	75	Uygulama	100	Ölçme	25	35	
Bütünlük	75	Sistematiklik	25	Öğrenme	25		
75		60		İyileştirme	50		

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

2d. Strateji ve politikalar duyurulur, uygulanır ve izlenir.

Kuvvetli Yönler:

1. Politika ve stratejilerin paydaşlara duyurulmasında kullanılan yöntemler
2. “Kurumsal Hafıza” yaratarak kurumla ilgili bilinç oluşturma amacı
3. Her yıl güncellenerek gözden geçirilen öğrenci- veli el kitabı

İyileştirmeye Açık Alanlar:

1. Başka kuruluşlarla performans karşılaştırması yapılmamış
2. Birey-ekip yetkilendirmesi konusundan bahsedilmemiş

Tablo 9: 2d Alt Kriteri için Puanlama

YAKLAŞIM		YAYILIM		DEĞERLENDİRME			G.T
Sağlam Temelli	75	Uygulama	100	Ölçme	25	35	
Bütünlük	50	Sistematiklik	50	Öğrenme	25		
60		75		İyileştirme	50		

2. kriterin uygulanması en zor alt kriteri olarak 2d alt kriteri ele alınmaktadır. Stratejilerin uygulanması, yayılımı ve izlenmesi gerçekleştirilmelidir. Alt kriter kapsamında uygulamada çalışanların yetkilendirilmesi, stratejilerin uygulanması açısından önemlidir. Öğrenme unsurunun düşük puanlandırılmasının nedeni, uygulanan herhangi bir bilgi seviyesinin arttığına dair yapılan karşılaştırmalar

sonucu edinilen bilgi, araştırmalardan elde edilen bilgi veya kurumun kendi fikirleri sonucu ürettikleri bilgi konusunda bir çalışma olmamasıdır.

4.3. Çalışanlar

3a. Çalışanlara ilişkin planlar kuruluşun stratejisini destekler.

Kuvvetli Yönler:

1. 2 yılda bir Kalite Kurulu ekibinin değiştirilmesi, çalışanlarla fikir alışverişi
2. 2006'dan beri her yıl uygulanan anket sonuçları değerlendirilip iyileştirme kararlarının alınması sağlanmakta.

İyileştirmeye Açık Alanlar:

1. Çalışanlardan beklenen performans düzeylerinin tanımlanması
2. Çalışanların katılımını sağlama konusu yetersiz

Tablo 10: 3a Alt Kriteri için Puanlama

YAKLAŞIM		YAYILIM		DEĞERLENDİRME			G.T
Sağlam Temelli	75	Uygulama	75	Ölçme	25	25	
Bütünleşik	75	Sistematiklik	75	Öğrenme	0		
75		75		İyileştirme	50		

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

3b. Çalışanların bilgi birikimleri ve yetenekleri geliştirilir.

Kuvvetli Yönler:

1. İngiltere'deki okulları ziyaret ederek öğretmenlerin incelemelerde bulunması, öğrenilen bilgilerin raporlanarak diğer öğretmenlerle paylaşılması
2. Yöneticilerin, öğretmenleri denetlemesine dayanan performans değerlendirme sisteminin uygulanması

İyileştirmeye Açık Alanlar:

1. “Öğretmen” performansının değerlendirilmesi; personel için uygulanmamış
2. İngiltere ziyaretinden edinilen bilgi iyileştirme/yenileşme için kullanılmamış

Tablo 11 : 3b Alt Kriteri için Puanlama

YAKLAŞIM		YAYILIM		DEĞERLENDİRME			G.T
Sağlam Temelli	75	Uygulama	100	Ölçme	50	35	
Bütünlük	50	Sistematiklik	100	Öğrenme	50		
60		100		İyileştirme	0		

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

3c. Çalışanların yön birliği ve katılımı sağlanır, çalışanlar yetkilendirilir.**Kuvvetli Yönler:**

1. Çalışanların kesintisiz eğitimi prensibi doğrultusunda seminer, sempozyum gibi etkinliklere katılımın 4 yıldır sürdürülüyor olması
2. Öğretmen ve öğrencilerin çalışmalara ve bilimsel gelişim etkinliklerine katılımı amacıyla, TÜBİTAK yarışmaları ve bilim olimpiyatlarına katılım

İyileştirmeye Açık Alan: Çalışanların karşılaştıkları güçlükleri yaratıcılık kullanarak aşılması, açık fikirlilik ile ilgili örneklerle yer verilmemiş.

Tablo 12: 3c Alt Kriteri için Puanlama

YAKLAŞIM		YAYILIM		DEĞERLENDİRME			G.T
Sağlam Temelli	75	Uygulama	100	Ölçme	25	15	
Bütünlük	0	Sistematiklik	100	Öğrenme	0		
35		100		İyileştirme	25		

3c alt kriteri çalışanların yetkilendirilmesi konusunu içermektedir ancak daha çok amaçları gerçekleştirme odaklı olduğundan amaç birliği oluşturulmalı ve ekip ruhunu ön plana çıkartan etkinlikler oluşturulmalıdır. Öneri sisteminin

uygulanması yararlı olabilir. Bu sistemi kullanarak katılım, yetkilendirme, ödüllendirme mekanizmaları uygulanmalıdır.

3d. Çalışanlar kuruluşun tümünde etkili iletişim kurar.

Kuvvetli Yönler:

1. Dilek ve öneri bölümü kullanıma sunulmuş, açık kapı politikası var
2. Çalışanların aldıkları eğitimlerden öğrendikleri bilgilerin paylaşımı konusu iyileştirmeye açık alan olarak görülmüş ve düzeltme uygulamasına geçilmiş

İyileştirmeye Açık Alan: Misyon- vizyon- değer ve amaçların anlaşılması için çalışanlara açıkça ifade edilmiş yön ve stratejik odağın duyurulması

Tablo 13: 3d Alt Kriteri için Puanlama

YAKLAŞIM		YAYILIM		DEĞERLENDİRME			G.T
Sağlam Temelli	75	Uygulama	100	Ölçme	50	50	
Bütünleşik	75	Sistematiklik	25	Öğrenme	50		
75		60		İyileştirme	50		

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

3e. Çalışanlar takdir edilir, tanınır ve gözetilir.

Kuvvetli Yön: Çalışanların iletişimlerini güçlendirmek için etkinlikler

İyileştirmeye Açık Alan: Çalışanların çeşitliliğinin sağlanması

Tablo 14: 3e Alt Kriteri için Puanlama

YAKLAŞIM		YAYILIM		DEĞERLENDİRME			G.T
Sağlam Temelli	75	Uygulama	100	Ölçme	50	15	
Bütünleşik	50	Sistematiklik	25	Öğrenme	0		
60		60		İyileştirme	0		

3e alt kriterinde uygulamalarla çok ilgisi olmayan kısımlardan bahsedilmiştir. 3e alt kriterinin 1d alt kriteri ile yakın bir ilişkisi vardır. Takdir mekanizmasının nasıl işlediği ile ilgili bilgilere yer verilmelidir. Uygulamada katılım özendirilmeli,

sorumluluk bilinci oluşturulmalı, çalışanların karşılıklı desteği sağlamaları gerçekleştirilmelidir.

4.4. İşbirlikleri ve Kaynaklar

4a. İşbirliği yapılan kuruluşlar ve işbirlikçiler sürdürülebilir yarar sağlamak için yönetilir.

Kuvvetli Yönler:

1. TÜBİTAK için çeşitli üniversitelerden gelen öğretim üyelerinin öğrencilere danışmanlık yapması ve tüm bu işbirliklerinin 3 yıldır sürdürülüyor olması

2. Türkiye Özel Okullar Birliği Derneği seminerlerine her yıl katılım

3. Yurtdışındaki üniversitelerle gerçekleştirilen işbirliği ile dil gelişim projesi

İyileştirmeye Açık Alanlar:

1. Yaygın ilişki ağlarının oluşturulması gerek

2. İşbirliği yapılan kurumlarla ilişkilerin güven, saygı ve açıklık çerçevesinde olduğu konusunda bilgi verilmemiş

Tablo 15: 4a Alt Kriteri için Puanlama

YAKLAŞIM		YAYILIM		DEĞERLENDİRME			G.T
Sağlam Temelli	50	Uygulama	100	Ölçme	0	40	
Bütünleşik	50	Sistematiklik	100	Öğrenme	75		
50		100		İyileştirme	50		

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

4b. Finansal kaynaklar sürdürülebilir başarıyı güvence altına alacak şekilde yönetilir.

Kuvvetli Yönler:

Yıllık bütçe hesaplaması, her ay finansal sonuçların gözden geçirilmesi, oluşturulan tabloların anlaşılır olması, sonuçlara göre iyileştirme çalışmaları

İyileştirmeye Açık Alan: Kaynakların etkili ve verimli kullanımı süreci

Tablo 16: 4b Alt Kriteri için Puanlama

YAKLAŞIM		YAYILIM		DEĞERLENDİRME			G.T
Sağlam Temelli	75	Uygulama	100	Ölçme	25	15	
Bütünlük	75	Sistematiklik	75	Öğrenme	0		
75		85		İyileştirme	25		

4b alt kriteri riskler ile bağlantılıdır. Uygun raporlamalar gerekli kaynaklara iletilmeli, şeffaflık ve açıklık politikasıyla hareket edilmelidir. Risk yönetimi konusu burada ele alınmalıdır. Mükemmellik modeli bu alt kriterde, geleceğe yönelik bir senaryo oluşturulmasını beklemektedir. Oluşturulacak senaryonun amacı, olası risklere karşı hazırlıklı olmaktır. Bunun için ileriye görebilmek gerekmektedir. Burada amaç, finansal kaynakları etkili kullanarak kaynak israfını önlemek olmalıdır.

4c. Binalar, donanım, malzemeler ve doğal kaynaklar sürdürülebilir şekilde yönetilir.

Kuvvetli Yönler:

1. Bina dış cephesine cephe kaplaması yapılarak ısı yalıtım ile yakıt tasarrufu
2. Toplumsal duyarlılık düşüncesine hizmet etme çerçevesinde örneğin kalorifer yakıt filtrasyonu, pil-kağıt toplama kampanyaları 3 yıldır gerçekleştirilmekte

İyileştirmeye Açık Alan: Etkinliklerin toplum ve çalışanlar üzerindeki etkileri konusunda yapılmış bir çalışma yok

Tablo 17: 4c Alt Kriteri için Puanlama

YAKLAŞIM		YAYILIM		DEĞERLENDİRME			G.T
Sağlam Temelli	50	Uygulama	100	Ölçme	100	50	
Bütünlük	75	Sistematiklik	100	Öğrenme	0		
60		100		İyileştirme	50		

4c alt kriteri sınıf yeterliliği, bina bakımı ve güvenlik, sınıflarda kullanılan

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

4d. Teknoloji, stratejinin yaşama geçirilmesini sağlayacak biçimde yönetilir.

Kuvvetli Yönler:

1. Yönetimsel niteliğin artması olarak, başlarda velilere gösterilen fatura çıktılarının alınması işleminin süresi kullanılan yeni program ile kısaltılmış
2. Eski teknolojiler ihtiyacı olan çevre okullara bağlı yapılmakta

İyileştirmeye Açık Alanlar:

1. Teknolojinin geliştirilmesi için çalışanların katılımı konusu
2. Yenileşme ve yaratıcılığı destekleyecek şekilde teknoloji kullanımı

Tablo 18: 4d Alt Kriteri için Puanlama

YAKLAŞIM		YAYILIM		DEĞERLENDİRME			G.T
Sağlam Temelli	75	Uygulama	100	Ölçme	25	25	
Bütünlük	25	Sistematiklik	25	Öğrenme	25		
50		60		İyileştirme	25		

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

4e. Bilgi ve Bilgi Birikimi, etkili karar verilebilmesine destek olacak kurumsal yetenekleri geliştirecek biçimde yönetilir.

Kuvvetli Yönler:

1. Yenilikçi ve yaratıcı düşüncelerin oluşturulmasında yıllık proje uygulamaları
2. İlköğretim 1. Kademelere “ayın kitabı ve yazarı” uygulaması

İyileştirmeye Açık Alan: İç ve dış çevreden gelen uyarıların yenileşme fırsatı belirlemede kullanılması hakkında bilgi verilmemiş

Tablo 19: 4e Alt Kriteri için Puanlama

YAKLAŞIM		YAYILIM		DEĞERLENDİRME			G.T 45
Sağlam Temelli	75	Uygulama	100	Ölçme	0	15	
Bütünleşik	25	Sistematiklik	50	Öğrenme	50		
50		75		İyileştirme	0		

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

4.5. Süreçler

5a. Süreçler paydaşlara en uygun değeri sağlamak için tasarlanır, yönetilir.

Kuvvetli Yönler:

1. Ölçülebilir nitelikte olan süreçlere yönelik parametreler geliştirilmiş.
2. Vizyon temel alınarak süreçlerin tümü süreç el kitabında tanımlanmış

İyileştirmeye Açık Alanlar: Süreç sahiplerinin görev ve sorumluluk tanımları

Tablo 20: 5a Alt Kriteri için Puanlama

YAKLAŞIM		YAYILIM		DEĞERLENDİRME			G.T 50
Sağlam Temelli	100	Uygulama	100	Ölçme	50	35	
Bütünleşik	50	Sistematiklik	25	Öğrenme	0		
75		60		İyileştirme	50		

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

5b. Ürün/hizmetler müşterilere en uygun değeri yaratmak için geliştirilir.**Kuvvetli Yönler:**

1. Öğretmenlere verilen ölçme değerlendirme eğitimi sonunda ortak sınav sonuçlarının güvenilirlik, geçerlilik ve tutarlılığının artırılması

2. Misyon ve vizyona hizmet edecek şekilde “ana-baba okulu” uygulaması ile velilerin bilinçlendirilmesi amaçlanmıştır

İyileştirmeye Açık Alan: Yeni teknolojilerin ürün/hizmet üzerindeki etkisi

Tablo 21: 5b Alt Kriteri için Puanlama

YAKLAŞIM		YAYILIM		DEĞERLENDİRME			G.T
Sağlam Temelli	50	Uygulama	100	Ölçme	75	60	
Bütünleşik	50	Sistematiklik	25	Öğrenme	50		
50		60		İyileştirme	50		

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

5c. Ürün ve hizmetler etkin bir biçimde tanıtılır ve pazarlanır.

Kuvvetli Yön: Yıllık proje uygulaması ile 9 yıldır öğrenci başarısına destek

İyileştirmeye Açık Alan: Pazarlama stratejisi reklam yapmakla sınırlı kalmış

Tablo 22: 5c Alt Kriteri için Puanlama

YAKLAŞIM		YAYILIM		DEĞERLENDİRME			G.T
Sağlam Temelli	75	Uygulama	50	Ölçme	50	50	
Bütünleşik	100	Sistematiklik	100	Öğrenme	50		
85		75		İyileştirme	50		

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

5d. Ürün/ hizmet üretilir, sunulur, yönetilir.**Kuvvetli Yönler:**

1. Alt başarı limitinin altında kalan öğrenciler akademik izlenmeye alınmakta
2. Üniversite sınavına hazırlanan öğrenciler için 3 aşamalı bir çalışma olması

İyileştirmeye Açık Alan: Çalışanların gerekli araç-bilgi-yetke ile donatılması

Tablo 23: 5d Alt Kriteri için Puanlama

YAKLAŞIM		YAYILIM		DEĞERLENDİRME			G.T
Sağlam Temelli	75	Uygulama	100	Ölçme	75	35	
Bütünleşik	50	Sistematiklik	75	Öğrenme	0		
60		85		İyileştirme	25		

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

5e. Müşteri ilişkileri yönetilir ve geliştirilir.**Kuvvetli Yönler:**

1. Öğrencilerin farklı kültürleri tanımaları amaçlı yurtdışı eğitim faaliyetleri
2. Toplum hizmeti kapsamında yardıma muhtaç çevre okullara bağış

İyileştirmeye Açık Alan: Tedarikçi ve çalışanlar ile ilgili gereksinimler

Tablo 24: 5e Alt Kriteri için Puanlama

YAKLAŞIM		YAYILIM		DEĞERLENDİRME			G.T
Sağlam Temelli	75	Uygulama	100	Ölçme	50	40	
Bütünleşik	75	Sistematiklik	75	Öğrenme	0		
75		85		İyileştirme	75		

5e alt kriterinde müşteri ilişkileri kapsamında hizmetler, eğitim sektörünün “müşterisi” olan öğrencilere sunulur. Burada gerçekleştirilecek herhangi bir hata anında ortaya çıkacaktır. Bu nedenle müşteri beklentilerinin düzenli olarak

incelenmesi önemlidir. Memnuniyet anketleri beklentilerin ölçülmesi konusunda yararlı olacaktır.

4.6. Müşterilerle İlgili Sonuçlar

6a. Müşterilerle İlgili Algılamalar

Kuvvetli Yönler:

1. Anket güncellemesi yapılmış, EFQM modeline uygun hale getirilmiş.
2. Veli memnuniyet anket sonuçları ile TKY konusunda ödüllü bir okul sonuçlarının karşılaştırması yapılmış

İyileştirmeye Açık Alanlar:

1. Karşılaştırma yalnızca 1 yılın anket sonuçlarına göre yapılmış.
2. Diğer okulun yalnızca 4 göstergesinin sonuçları ile karşılaştırma yapılmış
3. Müşteri bağlılığı konusunda bilgi verilmemiş.

Tablo 25: 6a Alt Kriteri için Puanlama

İlgi ve Uygunluk	Kapsam	Bütünsellik	Kırılım	65	Genel Toplam 50
	100	50	50		
Performans	Eğilimler	Hedefler	Karşılaştırma	YaklaşımdanK.	35
	25	25	50	50	

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

6b. Müşterilerle İlgili Performans Göstergeleri

Kuvvetli Yönler:

1. Genel imaj, her yıl yapılan başvuru sayısı ile ölçülmekte, 7 yıldır artış var
2. Kuruma bağlılık süresinin artışının 2008'den beri sürekli olması.

İyileştirmeye Açık Alanlar:

1. Kuruma gelen şikayetlerden bahsedilmemiş
2. Müşterilere yönelik stratejilerin açıkça anlaşılabilirliğinin sağlanması

Tablo 26: 6b Alt Kriteri için Puanlama

İlgi ve Uygunluk	Kapsam	Bütünsellik	Kırılım	15	Genel Toplam 30
	50	0	0		
Performans	Eğilimler	Hedefler	Karşılaştırma	YaklaşımındanK.	45
	75	0	50		

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

4.7. Çalışanlarla İlgili Sonuçlar**7a. Çalışanlarla İlgili Algılamalar****Kuvvetli Yönler:**

1. Geri bildirim raporu sonucu anketler, diğer çalışanlara da uygulanmakta
2. 3 yıldır yasaların talep ettiği kadar fazla sayıda engelliye görev verilmekte

İyileştirmeye Açık Alanlar:

1. Bağlılık, potansiyeli kullanma konularında uygulama yok
2. Karşılaştırmalar yalnızca 2010-2011 yılı için yapılmış

Tablo 27: 7a Alt Kriteri için Puanlama

İlgi ve Uygunluk	Kapsam	Bütünsellik	Kırılım	60	Genel Toplam 45
	75	50	50		
Performans	Eğilimler	Hedefler	Karşılaştırma	YaklaşımındanK.	35
	50	0	50		

7a alt kriteri çalışanların faaliyetlere ne kadar katıldığına ilişkin sonuçlar içermektedir. Anket sorularında hedef belirleme, performans yönetimi, yetkinlik, etkili iletişim, çalışma koşullarına ilişkin sorular yer almalıdır. Bu alt kriter çalışan yargısını inceler. Uygulamada alt kriter için oluşturulan sorular içerisinde bağlılık, gurur duyma, kariyer geliştirme, etkili iletişim konularını ölçen sorular da eklenebilir. Böylece çalışan algılamaları daha kapsamlı olarak ölçülecektir. Diğer kurumla yapılan karşılaştırmanın yalnızca bir yıl için yapılması yetersiz olmuştur.

7b. Çalışanlarla İlgili Performans Göstergeleri

Kuvvetli Yönler:

1. Çalışanların kurum dışı seminerlere katılım sayılarının 4 yıldır artışı
2. Yasal gereklerin üstündeki oranda engelliye iş fırsatı tanınmakta

İyileştirmeye Açık Alan: İç iletişim, performans yönetimi ve yetkinlik

Tablo 28: 7b Alt Kriteri için Puanlama

İlgi ve Uygunluk	Kapsam	Bütünsellik	Kırılım	35	Genel Toplam 30
	50	50	0		
Performans	Eğilimler	Hedefler	Karşılaştırma	Yaklaşım	25
	50	0	0	50	

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

4.8. Toplumla İlgili Sonuçlar

8a. Toplumla İlgili Algılamalar

Kuvvetli Yön: Proje için oluşturulan kermesten elde edilen gelirler çalışanların gıda ihtiyaçlarının karşılamada kullanılmış

İyileştirmeye Açık Alanlar:

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

eksik

Tablo 29: 8a Alt Kriteri için Puanlama

İlgi ve Uygunluk	Kapsam	Bütünsellik	Kırılım	35	Genel Toplam 30
	50	50	0		
Performans	Eğilimler	Hedefler	Karşılaştırma	Yaklaşım dan K.	30
	50	25	0		

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

8b. Toplumla İlgili Performans Göstergeleri

Kuvvetli Yönler:

1. Toplum hizmeti çalışmaları ile ilgili kermesler, kağıt toplama kampanyaları
2. 1 yılda yapılıp kitaplaştırılan 96 projenin 38 tanesi toplumsal içerikli projeler
3. Lise 1. Sınıf öğrencileri için en az 20 saatlik toplum hizmeti uygulaması

İyileştirmeye Açık Alan: Yasal düzenlemelere uyum, sağlık ve güvenlik performansı ve kapsam

Tablo 30: 8b Alt Kriteri için Puanlama

İlgi ve Uygunluk	Kapsam	Bütünsellik	Kırılım	40	Genel Toplam 40
	75	50	0		
Performans	Eğilimler	Hedefler	Karşılaştırma	Yaklaşım dan K.	45
	75	50	0		

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

4.9. Temel Performans Sonuçları

9a. Temel Stratejik Çıktılar

Kuvvetli Yön: Öğrencilerin ÖSS sonuçları ile okuldan ayrılmış öğrencilerin sonuçlarının karşılaştırması yapılmış; il genelinde sürekli ilk 5 okul arasında

İyileştirmeye Açık Alan: Son sınıf öğrencilerinin deneme sonuç başarıları

Tablo 31: 9a Alt Kriteri için Puanlama

İlgi ve Uygunluk	Kapsam	Bütünsellik	Kırılım	40	Genel Toplam 50
	75	50	0		
Performans	Eğilimler	Hedefler	Karşılaştırma	YaklaşımındanK. 75	60
	75	0	100		

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

9b. Temel Performans Göstergeleri

Kuvvetli Yönler:

1. Ön kayıt yaptıran öğrenci sayısının 2005'den beri sürekli artması
2. Servis ve yemek ücretleri TÜFE değerleri ile karşılaştırılmış

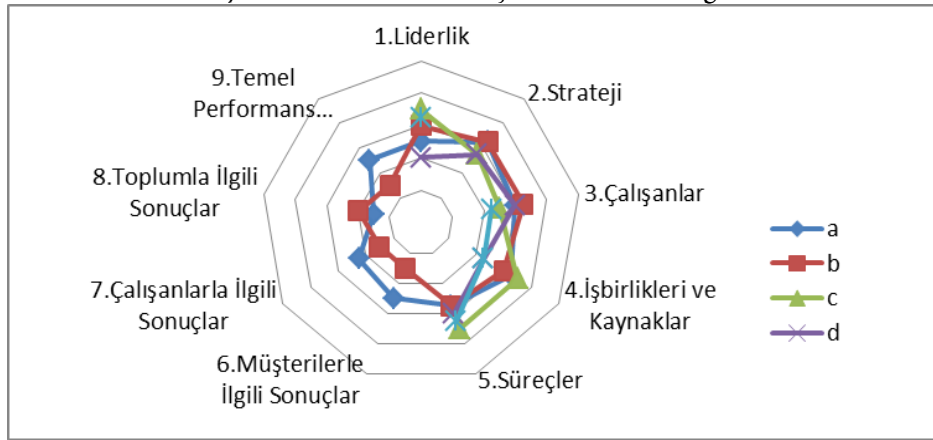
İyileştirmeye Açık Alanlar:

1. İyileştirme alanlarının belirlenmesine yardımcı olacak performans çıktıları
2. İşbirliği yapılan kuruluş ve tedarikçilerin performansı hakkında bilgi
3. Teknoloji, bilgi ve bilgi birikimine ilişkin göstergelerden bahsedilmemiş

Tablo 32: 9b Alt Kriteri için Puanlama

İlgi ve Uygunluk	Kapsam	Bütünsellik	Kırılım	35	Genel Toplam 30
	50	50	0		
Performans	Eğilimler	Hedefler	Karşılaştırma	YaklaşımdanK.	25
	50	0	125		

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

Şekil 2: Tüm Kriterler için RADAR Grafiği

Şekil 2'de görüldüğü üzere, kriterlerin aldıkları puanlar birbirine yaklaşık olarak yakın puanlardır. En yüksek puana sahip olan Politika ve Strateji Kriteri ile Süreçler Kriteri hakkında kurumun bu kriterlere daha fazla önem verdiği sonucu düşünülebilir. Burada önemli olan, tüm kriterlerin birbirine bağlantılı süreçlerden oluştuğu bilinciyle uygulamaların gerçekleştirilmesidir. Kurumda iyileşme ve gelişmeye yönelik iyi bir strateji oluşturmak kurumun misyon, vizyon, değerler ve hedeflerin farkındalığı ile mümkündür. Bu farkındalığı yaratacak olan kurum liderleridir. Çalışanlar kurumda gördükleri değer ile doğru orantılı bir şekilde kuruma değer verirler; kurumun gelişimi, çalışanların kuruma bağlılığı, bireysel yeterlilikler ve işbirliği ile gerçekleştirilebilir. Başarı için kurumun yalnızca kendi içindeki gelişmeleri takip etmesi yeterli değildir; içinde bulunduğu topluma karşı da sorumluluklarını yerine getirmek durumundadır. Bütün bu uygulamaların düzenli bir şekilde yürütülebilmesi için her aşaması planlı süreçlerin oluşturulması gerekmektedir. Uygulamaların yeterliliği ile ilgili müşteriler, çalışanlar ve toplumdan alınacak geri bildirimler ile iyileştirilmesi gerekli alanlar belirlenmelidir ve ancak bu şekilde bu gelişim sürekli bir döngü haline getirilecektir.

Sonuç

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

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

Ürün çıktısı "insan" olan en önemli iki sektörden biri eğitim sektörüdür. Eğitimdeki eksikliklerin etkisi tüm sektörler üzerinde geçerli olacaktır. Sistemin iyileştirilmesi açısından uygulamalar listesi sağlayan Mükemmellik Modeli yaklaşımının eğitim kurumlarında uygulanmaya başlanması, kısa sürede olmasa da başlangıç olması adına eğitim kurumlarındaki sistem sorununa çözüm getirecektir. EFQM Mükemmellik Modeli kurumlara uygulandığında ve sürekliliği sağlandığında, gözle görülür iyileşmeler gerçekleşecektir. Bu anlamda risk alma, yenilik ve öğrenme konularında revizyona ihtiyaç vardır. Eğitimde, süreçleri geliştiren iyileştirmeler olmadan sistem sorunları iyileştirilemez. Eğitimin çok uzun vadede geri dönüşü olan bir sektör olduğu gerçeği unutulmadan, sabırla gerçekleştirilecek kalite uygulamaları mutlaka sonuç verecektir.

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

Kaynakça

- Ahmed, A. M., Yang, J. B. and Dale, B. G. (2003), "Self Assessment Methodology: The Route to Business Excellence". **The Quality Management Journal**. 10(1): 43-57.
- Aslan, G. Ve Küçükler, E. (2011), "Türkiye'de Toplam Kalite Yönetimi Modelinin Eğitim Kamu Hizmeti Niteliğine ve Eğitim Öğretim Süreçlerine Uygunluğu" **Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi**, 2: 202-224.
- Çarıkçı, B. (2006). *Özdeğerlendirme ve Türk Kamu Sektöründe Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Doğan, E. (2002). *Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi*. Ankara: Elma Yayınevi.
- Emanet, H. (2007), "EFQM Mükemmellik Modeli İle Kamu Sektöründe Özdeğerlendirme Çalışmaları Üzerine Bir Saha Çalışması", **C.Ü İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**. 8(1): 72.
- Efeoğlu, B. (2007). *Türkiye' de Okullarda Kalite Hareketi: Özel Robert Lisesi Okulu Örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- EFQM Mükemmellik Modeli*. (2010). Kalder Yayınları.
- Erkilic, T. A. (2007), "Toplam Kalite Yönetimi İlkelerinin Yönetim Yaklaşımları Bağlamında Tartışılması", **GAU J. Soc. & Appl. Sci. Journey**. 2(4): 50-62.
- Escrig-Tena, A.B. (2004), "TQM as a competitive factor, a theoretical and empirical analysis", **International Journal of Quality & Reliability Management**, Vol. 21 No. 6, s: 612-37.
- Gündüz, H. B. ve Hamedoğlu, M. A. (2003), "İlköğretimde Toplam Kalite Uygulamalarında Görülen Engeller (Sakarya İli Örneği)", **Sakarya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**. 6: 214-245.
- Jenkins, L. (2004). *Deming İlkelerini Uygulayarak Sınıflarda Öğrenmenin İyileştirilmesi*. Çev. Gönül Yenersoy. İstanbul: Kalder Yayınları.
- Karakaya, A. ve Karaarslan, Z. (2012). Kardemir A.Ş.'de EFQM Mükemmellik Modeli Tasarımı Üzerine Bir Araştırma, *International Iron & Steel Symposium, 2-4 April*, Karabük.
- Klefsjö, B., Bergquist, B., Garvare, R. (2007), "Quality management and business excellence, customers and stakeholders", *Total Quality Management*,

Vol.20, No:2, s:120-129.

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

Paghaleh, M. J. (2001). "Performance Measurement by EFQM Excellence Model with Fuzzy Approach", **Australian Journal of Basic and Applied Sciences**, 5(10): 1020-1024.

Pantouvakis, A., Bouranta, N. (2013), "The interrelationship between service features, job satisfaction and customer satisfaction", **TQM journal**, Vol:25, No:2, s:186-201.

Pakdil, F. (2004), "Kalite Kültürünü Etkileyen Faktörler Üzerine Bir Derleme", **Dokuz Eylül Üniversitesi SBE Dergisi**, 6(3): 167-183.

Rajani, J. (2013). "Developing a scale to measure students' perception of service quality in the Indian context", **TQM Journal**, Vol.25, No 3, s:276-294.

Tutuncu, O and Dogan, O. (2004). "Analysis of the Relationship Between Total Quality Management and EFQM Business Excellence Model and An Implementation in Turkey" Monterrey International Conference on Quality Management and Organizational Development, Monterrey, Mexico.

Yılmaz, M. (2003), "Bilgi Merkezler İve Toplam Kalite Yönetimi İlişkisi: Bir Uygulama", **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, 4(2): 257-268.

<http://www.efqm.org/en/tabid/108/default.aspx>, Erişim Tarihi: 18 Haziran 2013.

<http://www.kalder.org/kalderhakkinda.aspx?id=18> , Erişim Tarihi: 19 Haziran 2013