

**T.C.  
YEDİTEPE ÜNİVERSİTESİ  
Sosyal Bilimler Enstitüsü**

**İLK VE ORTAÖĞRETİM OKULLARINDA GÖREVLİ YÖNETİCİLERİN  
LİDERLİK DAVRANIŞLARININ AVRUPA MÜKEMMELLİK MODELİ LİDERLİK  
KRİTERLERİNE GÖRE DEĞERLENDİRİLMESİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Hazırlayan  
ENGİN ERDOĞAN**

**Danışmanlar  
Doç. Dr. İRFAN ERDOĞAN**

**İstanbul, 2006**

İlk ve orta öğretim okullarında görevli yöneticilerin liderlik davranışlarının Avrupa Misyonerlik Modeli Liderlik kriterlerine göre değerlendirilmesi

.....Engin ERDOĞAN.....

## ONAY

Jüri:

Tez Danışmanı: Prof. Dr. İrfan ERDOĞAN

.....

Üye: Prof. Dr. Adil ÇAĞLAR

.....

Üye: Dr. Mustafa FARSAKÖZLÜ

.....

Yüksek lisans tezi onay tarihi: 03.03.2007

## **İÇİNDEKİLER:**

|   |    |
|---|----|
| Önsöz.....  | 5  |
| Özet.....   | 6  |
| Absart.....   | 7  |
| <b>BÖLÜM 1</b>  |    |
| GİRİŞ.....  | 8  |
| 1.1. Problem.....   | 8  |
| 1.2. Amaç.....  | 11 |
| 1.2.1. Alt Problemler.....  | 12 |
| 1.3. Önem.....  | 12 |
| 1.4. Varsayımlar.....   | 13 |
| 1.5. Sınırlılıklar.....   | 13 |
| 1.6.Tanımlar.....   | 14 |
| 1.7.Kısaltmalar.....  | 14 |
| <b>BÖLÜM 2</b>  |    |
| İLGİLİ LİTARATÜR.....   | 15 |
| 2.1.Özdeğerlendirme.....  | 15 |
| 2.2.Özdeğerlendirmede Yapılmaması ve Yapılması Gerekenler.....                            | 16 |
| 2.3.Özdeğerlendirmenin Yararları.....   | 17 |
| 2.4.Özdeğerlendirme Süreci.....   | 18 |
| 2.5.Kuruluşlara Uygun Özdeğerlendirme Yönteminin Belirlenmesi.....                        | 20 |
| 2.6.Kalite Ödülleri.....  | 21 |
| 2.6.1. Deming Ödülleri .....  | 23 |
| 2.6.2. MBNOA Ödülleri.....  | 24 |
| 2.6.3. EFQM (Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı) Mükemmellik Modeli ve Avrupa Kalite Ödülü..... | 25 |
| 2.6.3.1.:Modelin Kriterleri:.....   | 29 |
| 2.6.3.1.1. Liderler.....  | 29 |
| 2.6.3.1.2. Çalışanların Yönetimi.....   | 32 |
| 2.6.3.1.3. Politika ve Strateji.....  | 35 |

|   |           |
|---|-----------|
| 2.6.3.1.4. Kaynaklar.....   | 37        |
| 2.6.3.1.5. Süreçler.....  | 40        |
| 2.6.3.1.6. Çalışanın Tatmini.....                                       | 43        |
| 2.6.3.1.7. Müşteri Tatmini.....   | 46        |
| 2.6.3.1.8. Toplum Üzerindeki Etki.....                                  | 48        |
| 2.6.3.1.9. İş Sonuçları.....  | 50        |
| 2.6.3.2. RADAR Mantığı.....   | 53        |
| 2.6.3.2.1.RADAR Mantığının Uygulanması.....                             | 54        |
| 2.6.3.2.2. RADAR Puanlama Matrisi.....                                  | 57        |
| 2.6.3.3. EFQM Modelinin Kullanımının Bazı Avantajları.....              | 58        |
| <b>BÖLÜM III</b>  |           |
| <b>YÖNTEM.....</b>  | <b>59</b> |
| 3.1. Araştırmanın Modeli.....   | 59        |
| 3.2. Evren ve Örneklem.....   | 59        |
| 3.3. Verileri Toplama Araçları.....                                     | 59        |
| 3.3.1. Demografik Bilgiler Anketi (DBA).....                            | 59        |
| 3.3.2. Avrupa Kalite Yönetimi Liderlik Kriterleri Ölçeği (AKY-LKÖ)..... | 60        |
| 3.4. Verilerin Toplanması.....  | 67        |
| 3.5. Verilerin Çözümlemesi ve Yorumlanması.....                         | 67        |
| <b>BÖLÜM 4</b>  |           |
| <b>BULGU VE YORUMLAR.....</b>   | <b>68</b> |
| <b>BÖLÜM 5</b>  |           |
| <b>SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>   | <b>78</b> |
| 5.1. Sonuç.....   | 78        |
| 5.2. Öneriler.....  | 82        |
| <b>KAYNAKÇA.....</b>  | <b>84</b> |
| <b>EKLER:</b>   |           |
| 1- Demografik bilgiler anketi (DBA).....                                | 85        |
| 2- Avrupa Kalite Yönetimi Liderlik Kriterleri Ölçeği.....               | 87        |

## **Önsöz**

Yeni bin yıla girdikten sonra Türkiye’de eğitim alanında bir çok yenilik görülmüştür. Bu yeniliklerin başında da TKY hakkında yapılan çalışmalar gelmektedir. Dünya da hızla yayılan TKY kültürü, Türkiye’de de hem özel sektörden hem de kamu kuruluşlarından gerekli ilgiyi görmüştür.

TKY kültürünü ve davranışlarını geliştirmek amacıyla dünyada bazı kuruluşlara ödül verilmektedir. Bunların en önemlilerinden birisi de EFQM Vakfı’nın 1991 yılından beri vermiş olduğu Avrupa Kalite ödülüdür. Avrupa Kalite Ödülü kapsamında, kamu sektörü ile özel sektörde kategorilerinde ayrı ayrı olmak üzere Büyük Ödüller ve Başarı Ödülleri verilmektedir.

EFQM Mükemmellik Modeli dokuz ana kriter üzerine kurulmuştur ve bu kriterlerin başında da liderlik davranışları gelmektedir. İşte bu çalışmada İlk ve ortaöğretim okullarındaki yönetici ve öğretmen görüşlerine göre, okul yöneticilerinin gösterdikleri liderlik davranışlarının (EFQM) Mükemmellik Modeline uygunluğu değerlendirilecektir. Bu çalışmanın Türkiye’deki TKY eğitimi için atılacak adımlara ışık tutmasını temenni ediyorum.

Ayrıca bu çalışmada ki katkılarından dolayı danışman hocam Dç.Dr. İrfan ERDOĞAN’a çok teşekkür ediyorum.

## Özet

İlk ve ortaöğretim okullarındaki yönetici ve öğretmen görüşlerine göre, okul yöneticilerinin gösterdikleri liderlik davranışlarının (EFQM) Mükemmellik Modeline uygunluğunun değerlendirilmesi bu araştırmanın problemini oluşturmaktadır. Tarama modelinin kullanılacağı bu çalışmada, Sakarya ilinde çalışmakta olan yönetici ve öğretmenlerin görüşleri, EFQM Mükemmellik Modeli kriterleri doğrultusunda dört ayrı boyutta incelenmiştir.

Örneklemin random olarak seçildiği çalışmada, İlköğretim okullarında çalışmakta olan yönetici ve öğretmenlerin görüşlerini belirlemek amacıyla veri toplamak amacıyla 1 anket ile 1 ölçekten yararlanılmıştır. Yönetici ve öğretmenlerin sahip oldukları bir takım demografik bilgileri tespit etmek amacıyla Demografik Bilgiler Anketi (DBA) geliştirilmiştir. Ayrıca, okul yöneticilerinin gösterdikleri liderlik davranışlarının EFQM Mükemmellik Modeline uygunluğunun değerlendirmek amacıyla Avrupa Kalite Yönetimi Liderlik Kriterleri Ölçeği (AKY-LKÖ) geliştirilmiştir.

Araştırmada kullanılan Demografik Bilgiler Anketinden elde edilen sonuçlar, frekans ve yüzdeler halinde düzenlenerek yorumlanmıştır. Demografik Bilgiler Anketinden elde edilen bir takım bağımsız değişkenlere göre yönetici ve öğretmenlerin tutum puanları arasındaki farklılığı belirlemek amacıyla Bağımsız Grup T-Testi ve Tek Yönlü Varyans Analizi (One Way ANOVA) kullanılmıştır. Tek Yönlü Varyans Analizinde istatistiksel açıdan fark oluşması durumunda, farkın kaynağını belirlemek amacıyla tamamlayıcı hesaplardan (Post Hoc Tests) Scheffe ve Dunnet C testlerinden yararlanılmıştır. Araştırma kapsamında kullanılan istatistiksel işlemlerde anlamlılık düzeyi 0.05 olarak kabul edilmiş ve elde edilen tüm sonuçlar çift yönlü olarak sınıanmıştır İstatistiksel işlemler SPSS 13.0 paket programıyla gerçekleştirilmiştir

## **Abstract**

The purpose of this study is to examine the leadership behaviors of Turkish educational administrators in respect of EFQM criterias according to the views of teachers and educational administrators who work in the primary and high schools in Sakarya.

In the current study scanning method was used. The study was conducted in the second semester of 2006-2007 education year and sample was chosen randomly. To determine the attitudes of the teachers and educational administrators a questionnaire form and a scale was used. The questionnaire form which consist of nine questions was used to investigate the demographic information of the subjets such as gender, age and education level. Also, The Scale of Leadership Criterias for EFQM (AKY-LKÖ) was developed by the author to assess the attitudes of the teachers and educational administrators. The scale was formed as likert type and consisted of 56 questions. Reviews of literature and interviews conducted with academic staff provided great help in the preparation process of this scale. As a result of items analysis for each question and pilot study, scale was given its final form with 56 questions. Cronbach Alfa internal consistency was found to be 0.98.

According to the independent variables of the questionnaire form; attitudes of the teachers and educational administrators were compared with Independent Samples T Test and One-Way ANOVA Analysis. As to determine the reason for the meaningful difference Scheffe and Dunnet C tests were used. For the results to be understood concretely datum have been given in charts and comments have been made in that content. For all tests, a probability value of 0.05 was considered significant and statistical analyses were performed by SPSS 13.0.

**Anahtar Sözcükler:** Liderlik, Toplam Kalite Yönetimi, Özdeğerlendirme, Kalite Ödülü, EFQM Mükemmellik Modeli.

## **BÖLÜM I**

### **GİRİŞ**

#### **1.1. Problem**

Bir organizasyonun etkililiğini, verimliliğini, motivasyonunu ve duyarlılığını iyileştirmenin tek yolu, çalışanların süreç iyileştirme faaliyetlerine katılımı ile olanaklıdır. Özdeğerlendirme insanların kurumlarına ilişkin süreçlerin ve sonuçların düzenli ve sistematik gözden geçirilmesine katılımını sağlar. Bu süreç organizasyonların kuvvetli yönlerini ve iyileştirme fırsatlarını belirlemelerine olanak verdiği gibi izlenmesi gerekli TKY programlarının da ilerlemesine imkan sağlar.

Özdeğerlendirme sistemleri, organizasyonun tümünde kuruma uygun kalite tasarımına olanak verir.Özdeğerlendirme, bir kuruluşun faaliyetlerini ve iş sonuçlarını; iş mükemmelliğini esas alan bir modelle kıyaslayarak, kapsamlı, sistematik ve düzenli olarak gözden geçirmesidir.( Özdamar'a (1999) Özdeğerlendirme süreci uygulaması ile kuruluşlar kuvvetli yönlerini ve iyileştirmeye açık alanlarını belirler, iyileştirme faaliyetlerini başlatır ve gelişmeleri sürekli izleyerek planlarını gözden geçirirler. (Özdeğerlendirme el kitabı,1996)

Eğitim sektörünün en önemli özelliği ve diğer sektörlerden ayıran yanı onun insanları şekillendirmesi ve belirlenen değerlerle donatmasıdır. İnsanları yarının dünyası için hazırlaması gerekliliği eğitim örgütlerinin omuzlarına büyük sorumluluklar yüklemektedir. Değişen dünyada, eğitim örgütlerinin yetiştirilen bu insanlara kaliteli bir eğitim vermeleri gerekir. Değişen toplumsal yapıya katkıda bulunabilecek, üretken, yenilikçi ve sürekli gelişme felsefesini benimsemiş insanlara olan ihtiyaç tartışma götürmez bir gerçeği oluşturmaktadır. Bu sebeple eğitim kaliteli olmak zorundadır. Eğitim sisteminin Toplam Kaliteye tüm kurumlardan daha çok ihtiyacı vardır ve daha sıkı sıkıya sarılma durumundadır.



Millî Eğitim Bakanlığı merkez, taşra ve yurt dışı teşkilâtı ile bağlı okul ve kurumlarda yürütülen faaliyetlerin "toplam kalite yönetimi" anlayışıyla gerçekleştirilmesine ilişkin esas ve usulleri düzenlemek amacıyla Milli Eğitim Bakanlığı Toplam Kalite Yönetimi Uygulama Yönergesi hazırlanmıştır. Bu yönerge ekinde, MEB, YÖDGED Başkanlığının 19/10/1999 tarih ve 401 Sayılı Makam Onayı ile Milli Eğitim Bakanlığı Toplam Kalite Yönetimi Uygulama Projesi kabul edilerek uygulamaya başlanmıştır (Tebliğler Dergisi, Kasım 1999).

TKY (Toplam Kalite Yönetimi ); belirlenen amaç doğrultusunda veriler kullanarak, sistemin iç ve dış müşterilerinin ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik bir yönetim anlayışıdır. Toplam Kalite Yönetiminin temel felsefesi iç ve dış müşterileri tatmin etmektir. Bunu sağlayabilmek için amaçlar, süreçler, çevre şartları özellikle zaman kontrol altında tutulmalıdır ve bunları bir sistem halinde organize edecek bir lider olmalıdır. Bu lider, işletmelerde bir kalite kültürü yaratmalıdır. Bu temel görüşleri Toplam Kalite Yönetimi ile ilgilenen herkes bilmektedir. Ancak işletmeler bunları ne kadar doğru yaptıklarını, Toplam Kalite Yönetimine ne kadar yaklaştıklarını nasıl ölçeceklerdir?

Son yıllarda bu konuda birçok çalışmalar yapılmıştır. Bu çalışmalarda Toplam Kalite Yönetimi standartlarını veya Toplam Kalite Yönetimi çatısının nasıl değerlendirilebileceğini ve kendi kendilerine nasıl ölçebileceklerini göstermişlerdir. Bazı kalite kuruluşları, kalite konusunda başarılı çalışmalar yapan şirketlere kalite ödülü vermektedir. Bunlardan en eskisi Deming ödülleri'dir. Daha sonra Amerika'da Amerikan Standartları Müessesesi tarafından verilen Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) ve Avrupa Kalite Vakfı (EFQM) tarafından verilen ödüller en bilinenleridir( Cinemre,2000).

Deming ödülü 1951'den beri, Japonlar tarafından Deming'in anısına konulmuş bir ödüldür. Deming ödülü gümüş bir madalyadır ayrıca bir miktar para da verilir. 1953'ten beri para ödülü Nihon Keiza Shimbun Sha tarafından karşılanmaktadır. Deming ödülü hem kişilere, hem de işletmelere verilmektedir.

Malcolm Baldrige National Quality Awards (MBNQA), 1987'de Toplam Kalite Yönetimini arttırmak ve yaygınlaştırmak amacıyla kurulmuştur. Ödülü Milli Standart ve Teknoloji Enstitüsü ile Ticaret Bakanlığı başlatmıştır. 1988'de ödül kriterlerini gösteren bir kitapçıktan 6.000.000 kopya dağıtılmış ve 500 şirket bunu uygulamıştır. 1992 yılına gelindiğinde Toplam Kalite Yönetiminin mal ve hizmet kalitesi üzerindeki etkileri görülmeye başlamıştır. MBNQA her yıl (2'si büyük, 2'si küçük sanayi sektöründen, 2'si de hizmet sektöründen olmak üzere) toplam 6 şirkete verilmektedir.(Özveren,1997).

Avrupa ülkeleri, iş çevreleri ve kuruluşları, güçlü rekabet yarışında ayakta kalabilmek, ekonomilerinin zamanla rahatlamasını sağlayabilmek için, yerel ve sınırlı çözümlerin yeterli olamayacağını farkına varmışlardır. Sonuç olarak 1998 yılında Avrupa şirketlerinden önde gelen 14 tanesi, Avrupa ekonomisinin yerini sağlamlaştırarak koşulları yaratmak amacıyla Avrupa Kalite Vakfını (EFQM) kurmaya karar vermişlerdir. Avrupa Kalite Ödülü de, Avrupa Kalite Vakfı'nın desteğiyle 1991 yılından itibaren verilmeye başlanmıştır. Bu ödülün amacı da, Toplam Kalite Yönetimi konuları ile faydaları hakkındaki bilgi düzeyini arttırmak, bilinçlenmeyi güçlendirmek ve inanmışlığı yaygınlaştırmaktır. Avrupa Kalite Ödülü kapsamında, kamu sektörü ile özel sektörde ve büyük kuruluşlar ile KOBİ'ler kategorilerinde ayrı ayrı olmak zere Büyük Ödüller ve Başarı Ödülleri verilmektedir. (Özveren,1997).

Pek çok ülkede verilmekte olan kalite ödülleri Toplam Kalite anlayışının yaygınlaşmasında giderek daha önemli rol oynamaktadır. Dünyada ve Avrupa'daki gelişmelere paralel olarak ülkemizde de kaliteye verilen önem giderek artmaktadır. 1993 yılından beri yürütülmekte olan Ulusal Kalite Ödülü bu süreci hızlandırmaktadır.

Ulusal Kalite Ödülü, Avrupa Kalite Vakfı (EFQM) tarafından verilen kalite ödülü kriterlerini benimsemiştir. Bu ödül işletmelerin kendi kendilerini değerlendirebilme ve gözleyebilme olanağını işletmelere vermektedir.

Ulusal Kalite Ödülünün 2001 yılında 3 ayrı kategoride çeşitli üretim ve hizmet alanlarından, kamu sektöründen kurum ve kuruluşlar başvurmuşlardır. Bunlar

- 1.** Büyük Ölçekli Kuruluşlar (Çalışan sayısı 250 üzerinde)
- 2.** Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler (Çalışan sayısı 250 veya altında)
- 3.** Kamu Sektörü ( Çalışan Sayısı Ayırımı Yapılmamaktadır)

Kalite ödülü için başvuruda bulunan kurum ve kuruluşlar, Kalite yönetimine ilişkin sistem ve verilerini derleme ve gözden geçirme fırsatı bulurlar. Ulusal Kalite ödül süreci, başvuranlar için çağdaş kalite anlayışına uyumluluk açısından ciddi bir değerlendirme olurken, olumsuz sonuçlara dahi kuruluş, tarafsız değerlendirme raporu edinme olanağına sahip olur.

Ayrıca, çalışmalar sonucunda değerlendirmeleri gerçekleştiren ekip tarafından hazırlanan rapor, kuruluşun kalite yönetimi uygulamalarına önemli katkıda bulunacaktır ( Ulusal Kalite Ödülü Bilgilendirme Kitabı ,2001)

Tüm bu noktalardan hareketle, ilk ve ortaöğretim okullarındaki yönetici ve öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin gösterdikleri liderlik davranışlarının EFQM Liderlik kriterlerine uygunluğunun değerlendirilmesi, araştırmamanın problemini oluşturmaktadır.

## **1.2. Amaç**

Araştırmanın genel amacı, ilk ve ortaöğretim okullarındaki yönetici ve öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin gösterdikleri liderlik davranışlarının EFQM liderlik kriterlerine uygunluğunu belirlemektir. Bu genel amaç çerçevesinde aşağıda verilen alt problemlere cevap aranmıştır;

### **1.2.1. Alt Problemler**

- 1.** Ankete katılan kişilerin, okul yöneticilerinin liderlik davranışları hakkındaki görüşleri, cinsiyetlerine göre farklılık göstermekte midir?

2. Ankete katılan kişilerin, okul yöneticilerinin liderlik davranışları hakkındaki görüşleri, çalıştıkları kurum türüne (ilköğretim-ortaöğretim) göre farklılık göstermekte midir?
3. Ankete katılan kişilerin, okul yöneticilerinin liderlik davranışları hakkındaki görüşleri, branşlarına göre farklılık göstermekte midir?
4. Ankete katılan kişilerin, okul yöneticilerinin liderlik davranışları hakkındaki görüşleri, eğitim düzeylerine göre farklılık göstermekte midir?
5. Ankete katılan kişilerin, okul yöneticilerinin liderlik davranışları hakkındaki görüşleri, mezun oldukları okul türüne göre farklılık göstermekte midir?
6. Ankete katılan kişilerin, okul yöneticilerinin liderlik davranışları hakkındaki görüşleri, daha önce okul yöneticiliği yapıp yapmadıklarına göre farklılık göstermekte midir?
7. Ankete katılan kişilerin, okul yöneticilerinin liderlik davranışları hakkındaki görüşleri, yaşlarına göre farklılık göstermekte midir?
8. Ankete katılan kişilerin, okul yöneticilerinin liderlik davranışları hakkındaki görüşleri, mesleki kıdemlerine göre farklılık göstermekte midir?
9. Ankete katılan kişilerin, okul yöneticilerinin liderlik davranışları hakkındaki görüşleri, toplam kalite yönetimi hakkında eğitim alıp, almadıklarına göre farklılık göstermekte midir?

### **1.3. Önem**

Bir sistemin başarısı ancak o sistemin unsurlarının iyi analiz edilmesi ve tanınması ile sağlanabilir (Gagne, Briggs ve Wager, 1992, s.21). Bu bağlamda ilk ve ortaöğretim okullarında görev yapan yöneticilerin liderlik davranışları, okulların yönetim kalitesi açısından büyük önem arz etmektedir. Dolayısı ile yöneticilerinin liderlik davranışlarının iyi belirlenmesi eğitim yöneticileri ve planlayıcılarına, verimli eğitim konusunda yol gösterici olacaktır. Bu çalışma sonucunda elde edilecek

bulguların, ülkemizde henüz çok az eğitim kurumunda uygulanan toplam kalite yönetimi çalışmalarına ışık tutacağı ümit edilmektedir.

Bugüne kadar toplam kalite yönetimi hakkında birçok araştırma yapılmasına rağmen, okul yöneticilerinin toplam kalite yönetimi kriterleri doğrultusunda değerlendirilmesine yönelik çok fazla araştırma yapılmamıştır. Dolayısıyla, bu çalışmadan elde edilecek bulguların, ilgili literatüre katkıda bulunacağı, konuyla ilgili çalışma yapan araştırmacılara yol göstereceği düşünülmektedir.

#### **1.4. Varsayımlar**

Araştırmada aşağıdaki sayıtlardan hareket edilmiştir.

- 1.** Araştırmada kullanılan ölçme araçları ölçekleri özellikleri bakımından geçerli ve güveniliridir.
- 2.** Yönetici ve öğretmenlerin araştırmada kullanılan ölçek ve anketlere, içtenlikle ve yansız cevaplar verdikleri varsayılmaktadır.
- 3.** Örneklemenin evreni temsil ettiği varsayılmaktadır.

#### **1.5. Sınırlılıklar**

Bu araştırma;

- 1.** 2005-2006 eğitim-öğretim yılı ile sınırlıdır.
- 2.** Sakarya ili ilk ve ortaöğretim okullarında görev yapan 246 öğretmen ve 120 okul yöneticilerinin görüşleriyle sınırlıdır.
- 3.** Ölçüm araçları, Avrupa Kalite Yönetimi Liderlik Kriterleri Ölçeği (AKY-LKÖ) ile sınırlıdır.

## 1.6. Tanımlar

**Misyon:** Kuruluşun amacını veya varoluş nedenini açıklayan ifade. Faaliyet konusunun, işin ya da işlevin niçin var olduğunu belirtir(Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı, 1999).

**Vizyon:** Kuruluşun gelecekte nasıl olmak istediğini tanımlayan ifade(Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı, 1999).

**Liderler:** Kuruluştan menfaati olan tüm tarafları koordine eden ve bunların çıkarlarını dengeleyen, aralarında üst yönetim ekibi, diğer tüm yöneticiler ve ekip liderliği konumunda olanlar yada liderlik rolünü üstlenmiş kişilerin de bulunduğu insanlar (Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı, 1999).

**Avrupa Mükemmellik Modeli:** 9 ana kriter (Liderlik, Politika ve strateji, Çalışanlar, İşbirlikleri ve kaynaklar, Süreçler, Müşterilerle ilgili sonuçlar, Çalışanlar ile ilgili sonuçlar, Toplumla ilgili sonuçlar, Temel performans sonuçları) üzerine kurulmuş ve zorunluluk içermeyen bir modeldir (Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı, 1999).

## 1.7. Kısaltmalar

**TKY :** Toplam Kalite Yönetimi

**EFQM :** Avrupa Kalite Yönetimi

**DBA :** Demografik Bilgiler Anketi

**AKY-LKÖ :** Avrupa Kalite Yönetimi Liderlik Kriterleri Ölçeği

## **BÖLÜM II**

### **İLGİLİ LİTERATÜR**

#### **2.1. Özdeğerlendirme**

Özdeğerlendirme, bir kuruluşun faaliyetlerini ve iş sonuçlarını; iş mükemmelliğini esas alan bir modelle kıyaslayarak, kapsamlı, sistematik ve düzenli olarak gözden geçirmesidir (Özdeğerlendirme Yöntemleri ve Uygulama Rehberi 1999). Özdeğerlendirme süreci uygulaması ile kuruluşlar kuvvetli yönlerini ve iyileştirmeye açık alanlarını belirler, iyileştirme faaliyetlerini başlatır ve gelişmeleri sürekli izleyerek planlarını gözden geçirirler (Özdeğerlendirme El Kitabı 1999). Özdeğerlendirme tekniği kalite kültürünü ölçmek ve geliştirmek isteyen bütün kurumlar için faydalıdır. Kuruluşların bu tür düzenli ve sistematik bir ölçme ve gözden geçirme sürecine tabi olması çağdaş yönetim sistemlerinin en önemli faaliyetlerinden birisidir. Kalite bilincine sahip bir organizasyonda, özdeğerlendirme sistematik bir faaliyet olmalıdır. Ödüle başvuru durumunda ise, temelde bir özdeğerlendirme gerektirdiğinden, kuruluşların kendi bulgularını kullanarak ödül değerlendirmesine esas olan modele uymaları zor olmayacaktır (Ulusal Kalite Ödülü Bilgilendirme Kitabı 2001)

Bir organizasyonun etkililiğini, verimliliğini, motivasyonunu ve duyarlılığını iyileştirmenin tek yolu, çalışanların süreç iyileştirme faaliyetlerine katılımı ile olanaklıdır. Özdeğerlendirme insanların kurumlarına ilişkin süreçlerin ve sonuçların düzenli ve sistematik gözden geçirilmesine katılımını sağlar. Bu süreç organizasyonların kuvvetli yönlerini ve iyileştirme fırsatlarını belirlemelerine olanak verdiği gibi izlenmesi gerekli TKY programlarının da ilerlemesine imkan sağlar. Özdeğerlendirme sistemleri, organizasyonun tümünde kuruma uygun kalite tasarımına olanak verir (Finn, M. & Porter, J.L. 1994).

Özdeğerlendirmenin başarısı bir çok parametreye bağlı olmakla birlikte, üç temel öge önde gelir:

- a.** Birinci öge; organizasyonun ilerlemesinin değerlendirilmesi için bir modelin esas alınmasıdır.
- b.** İkinci temel öge ölçümdür. Bu organizasyonun, modelin her bir unsuruna göre performansının nasıl olduğunun ölçüm yoludur.
- c.** Üçüncü temel öge de; tüm özdeğerlendirme sürecinin, model seçiminden gerekli altyapı hazırlanmasına ve uygulama planından iletişim sağlanmasına, özdeğerlendirmenin yapılmasından sonuçlara göre harekete geçilmesine kadarki yönetim şeklidir. Üst yönetiminde özdeğerlendirmeye inanması, katılımı ve desteği gereklidir ( Çetin, C. ; Akın, B & Erol, V. 1998).

## **2.2. Özdeğerlendirmede Yapılması ve Yapılmaması Gerekenler**

### **2.2.1.Yapılmaması Gerekenler**

- a.** Değerlendirici olarak yalnızca koordinatörleri, rehberleri ve eğiticileri kullanmak
- b.** Yalnızca neyin yapılmadığına bakmak
- c.** İyileştirme sürecinin yalnızca kalitesine bakmak; onun aynı zamanda elde edilen sonuçları da kapsadığını unutmak,
- d.** Derhal girişmek
- e.** Suçu atacak birilerini aramak,
- f.** Üst yönetim desteği ve inancı olmadan başlamak,
- g.** İyileştirme sürecini durdurmak için bahane olarak kullanmak



### **2.2.2.Yapılması Gerekenler**

- a.** Önce plan yapmak,
- b.** Başlamadan önce istek ve beklentilerin iletilmesini sağlamak,
- c.** Ölçmeyi sağlamak,
- d.** Kuvvetli yönleri yönetmeye devam etmek,
- e.** İyileştirme için öncelikleri belirlemek,
- f.** Sonuçları organizasyon ile sağlamak,
- g.** Özdeğerlendirmeyi iş sürecine entegre etmek,
- h.** Sonuçlara göre eylem yapmak

Özdeğerlendirmeyi tamamladıktan sonra sonuçları kullanarak devam edegelen iyileştirmeler için entegre bir eylem planı hazırlanması çok önemlidir (Ensari, H. 1999).

### **2.3. Özdeğerlendirmenin Yararları**

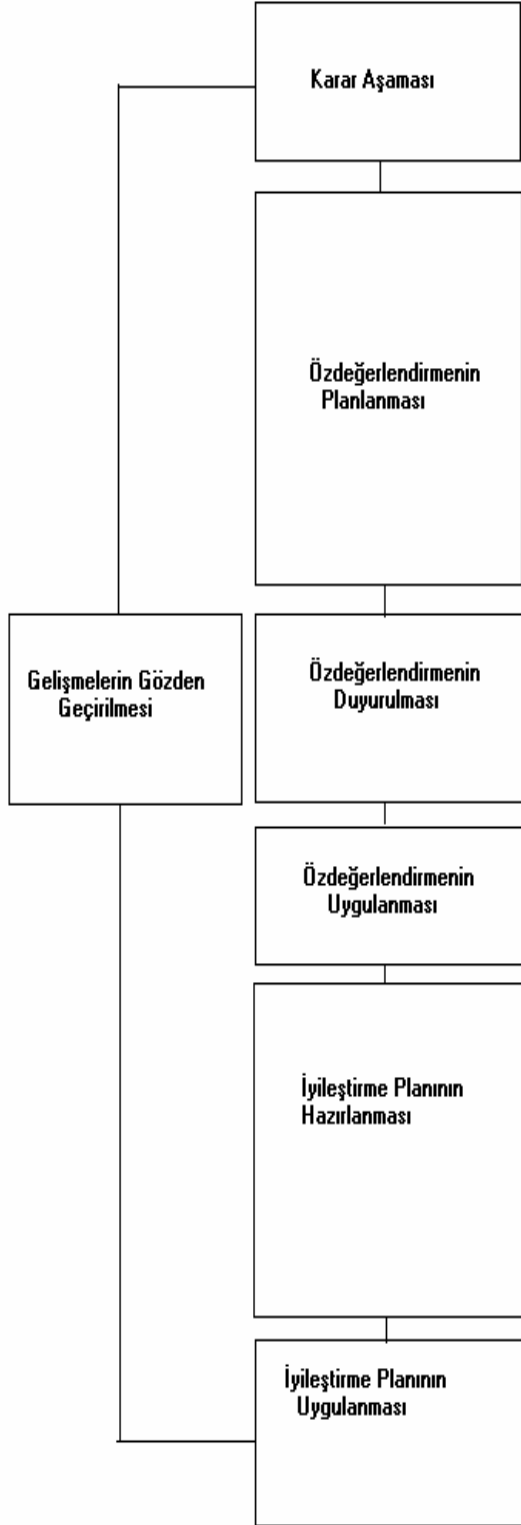
Kuruluşların Toplam Kalite yolculuğunda ne kadar yol aldıklarını ve diğer kuruluşların nerelerde olduğunu belirlemek için önemli bir araçtır. Uygulandığı takdirde kuruluşların güçlü ve iyileştirmeye açık yönlerini belirlemeye yarayan özdeğerlendirmenin başlıca yararları şöyle sıralanabilir (Özdeğerlendirme El Kitabı 1996) :

- Kuruluşun faaliyetlerinin iyileştirilmesi ve geliştirilmesine yönelik yapısal ve kapsamlı yaklaşım,
- Bireysel algılamaları değil, gerçekleri göz önünde bulunduran bir değerlendirme,
- Tutarlı bir yaklaşım ve uzlaşım sonucu, yapılması gerekenleri saptayan bir araç,
- Toplam Kalite Yönetimi'ni nasıl uygulamaları gerektiği konusunda çalışanları eğitmek için bir araç,

- Çeşitli kalite girişimlerini günlük işlevlere entegre etmekte yol gösterici bir araç,
- Güçlü bir teşhis aracı,
- Batı toplumlarında üzerinde uzlaşım sağlanmış birtakım kriterleri göz önünde tutan objektif bir değerlendirme,
- Periyodik özdeğerlendirme uygulamaları sonucu zamana bağlı olarak ilerlemeyi ölçen bir araç,
- İyileştirmeye açık alanları saptayıp, iyileştirme çalışmalarını başlatan bir süreç,
- Kuruluşun bütününde veya sadece bir biriminde ve her seviyede uygulamayı öngören sistematik yaklaşım,
- İşte mükemmelliğe ulaşmak için kuruluşa taze kan pompalayan bir araç,
- Kuruluş içindeki farklı bölümlerde veya daha geniş anlamda diğer kuruluşlarda erişilen mükemmelliği paylaşmak ve yakalamak için yaratılan fırsat,
- İç ödüllendirmeler ile ilerleme sağlama ve elde edilen başarıların tanınması
- Kuruluş içinde veya kuruluş dışında kıyaslama için bir araç,

#### **2.4. Özdeğerlendirme Süreci**

Özdeğerlendirme sürecinin genel akış şeması ve kısa açıklayıcı bilgiler Şekil 1'de yer almaktadır (Özdeğerlendirme El Kitabı 1996).



Üst Yönetiminin TKY konusunda kararlılığının sağlanması, Özdeğerlendirmenin sürekli iyileştirme faaliyetlerinde yol gösterici olarak kullanılması

konusunda üst yönetimin eğitilmesi

Öz değerlendirme Modelinin belirlenmesi  
Özdeğerlendirme uygulanacak ünitelerin belirlenmesi

Pilot uygulama alanlarının saptanması  
Özdeğerlendirme kapsamının belirlenmesi

Özdeğerlendirmenin planlanması  
Özdeğerlendirme uygulayacak ekibin belirlenmesi

Özdeğerlendirme amacının çalışanlara duyurulması. Özdeğerlendirmenin müşteri odaklı olduğunun ve sürekli iyileştirmeyi hedeflediğinin vurgulanması

Belirlenen Öz değerlendirme planının ve yönetiminin uygulanması

Gerektiğinde farklı iş ünitelerinden gelen sonuçların konsolide edilmesi  
Öz değerlendirmede ele alınacak konuların saptanması  
Önceliklerin belirlenmesi  
Sorumlulukların ve hedeflerin belirlenmesi  
Stratejik yön ve iyileştirme planının duyurulması

İyileştirme ekiplerinin kurulması  
Gerekli kaynakların sağlanması

**Şekil 1: Özdeğerlendirme Süreci**

Özdeğerlendirme tamamlandıktan sonra aşağıdaki konuların gözden geçirilmesi tavsiye edilmektedir (Özdeğerlendirme El Kitabı 1996):

- Özdeğerlendirme sonucu belirlediğiniz, etkin ve en verimli şekilde kullanılması gereken kuvvetli yönleriniz nelerdir?
- Belirlenen kuvvetli yönleriniz içinde daha geliştirilmesi gereken noktalar nelerdir?
- Özdeğerlendirme sonucu belirlediğiniz, ancak işe fazla etkisi olmayan ve öncelik verilmesi gerekmeyen iyileştirmeye açık alanlarınız nelerdir?
- Özdeğerlendirme sonucu belirlediğiniz ve özellikle iyileştirilmesi gereken alanlarınız nelerdir?
- Karşılaştırdığınız iyileştirme planlarının uygulama sonuçlarını nasıl bir yöntemle izlemeyi düşünüyorsunuz?

## **2.5. Kuruluşlara Uygun Özdeğerlendirme Yönteminin Belirlenmesi**

Özdeğerlendirmenin gerçekleşmesi için tek bir doğru yoldan söz edilemez. Kuruluşlar için hangi yöntemin doğru olduğunu belirleyecek olan başlıca faktörler kültür ile Özdeğerlendirme çalışmasından neler beklendiğine bağlıdır. Farklı yöntemlerin kendine özgü avantajları kadar dezavantajları da vardır.

Aşağıda yer alan matris (Şekil-2), kuruluşların bilgisine, yani Özdeğerlendirmeyi ve modeli kullanmaktaki olgunluk ve projeye ayırdığı kaynaklarla, kendisini bu işe ne kadar adanmışına bağlı olarak olası Özdeğerlendirme seçeneklerinin bir özetini vermek suretiyle kuruluşları için "en iyi" yöntemin belirlenmesine yardımcı olacak süreci başlatmaktadır (Özdeğerlendirme Yöntemleri ve Uygulama Rehberi 1999).

|   |  |   |   |
|---|--|---|---|
| <b>OLGUN KURULUŞ</b>                    | Uygun Soru Listesi                                   | Bir Ekip Çalışması Sonucu Düzenlenen Özdeğerlendirme Formu    | Ödül Benzetimi  |
| <b>YOLA DEVAM ETMEKTE</b>               | Çalıştan<br>Tablo ve Çalıştan                        | Özdeğerlendirme Formu<br>Rehber Eşliğinde Çalıştan Uygulaması | Pilot Ödül Benzetimi<br>Özdeğerlendirme Formu ve Çalıştan |
| <b>MÜKEMMELLİK YOLCULUĞUNA BAŞLAMIS</b> | Başlangıç için Uygun Soru Listesi<br>Standart Matris | Standart Soru Listesi   | Ayrıntılı Soru Listesi<br>Kuruluşa Özgü Tablo             |
|   | <b>Düşük Çaba</b>                                    | <b>Orta Düzeyde Çaba</b>                                      | <b>Üstün Çaba</b>   |

**Şekil 2: Özdeğerlendirme Seçenekleri**

## 2.6. Kalite Ödülleri

Toplam Kalite Yönetiminin temel felsefesi iç ve dış müşterileri tatmin etmektir. Bunu sağlayabilmek için amaçlar, süreçler, çevre şartları özellikle zaman kontrol altında tutulmalıdır ve bunları bir sistem halinde organize edecek bir lider olmalıdır. Bu lider, işletmelerde bir kalite kültürü yaratmalıdır. Bu temel görüşleri Toplam Kalite Yönetimi ile ilgilenen herkes bilmektedir. Ancak işletmeler bunları ne kadar doğru yaptıklarını, Toplam Kalite Yönetimine ne kadar yaklaştıklarını nasıl ölçeceklerdir?

Son yıllarda bu konuda birçok çalışmalar yapılmıştır. Bu çalışmalarda Toplam Kalite Yönetimi standartlarını veya Toplam Kalite Yönetimi çatısının nasıl değerlendirilebileceğini ve kendi kendilerine nasıl ölçebileceklerini göstermişlerdir.

Bu çalışmalar birçok işletme için değerli bir bilgi kaynağı olmuştur. Bunlardan en çok bilinenleri kalite ödül kriterleridir (Cinemre, Ç. 2000).

Özdeğerlendirmenin temel aldığı ödül modellerinin önemini, kriterlerine ve işlevlerine baktığımızda daha iyi anlayabiliriz. Bu ödüller, kuruluşları sadece ciro, verimlilik ve fire göstergeleri gibi tek yönde parametrelere göre değil, bütün süreçleri hedefleri ve rekabet ortamındaki konularına göre ele aldıkları ve onların tüm yönetim sistemlerini ölçtükleri için iş dünyası içinde mükemmelliği sembolize eder hale gelmiştir (Ensari, H. 1999).

Bazı kalite kuruluşları, kalite konusunda başarılı çalışmalar yapan şirketlere kalite ödülü vermektedir. Yılda bir kez düzenlenen kalite yarışmasında finale kalan şirketler belirlenmekte ve bu şirketlerden birisi büyük ödülü kazanmaktadır (Özveren, M. 1997). Bunlardan en eskisi Deming ödülleri. Daha sonra Amerika'da Amerikan Standartları Müessesesi tarafından verilen Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) ve Avrupa Kalite Vakfı (EFQM) tarafından verilen ödüller en bilinenleridir. Ülkemizde de Ulusal kalite ödülü vardır. Her ödül için bazı kriterler ve bunların ağırlıklı puanları belirlenmiştir. Ödüle aday olan şirketler, bu kriter açısından değerlendirilir (Özveren, M. 1997).

Deming; ödül ve tanınma konusuna çok fazla değinmemiştir. Ancak Juran; iç zenginleştirme ve amaçlara göre yönetim konusuna ödül ve tanıma açısından önem vermiştir. Sadece motivasyonel yaklaşıma çalışanın işinden gurur duyması şeklinde değinmiştir (Çetin, C. ; Akın, B & Erol, V. 1998).

Kalite Ödülleri, bir kuruluşta, yönetimin hangi davranışları pekiştirmek istediğini en açık biçimde ortaya koyan araçları bünyesinde barındırır. Kalite Ödüllerinin işlevleri şunlardır (Şimşek, M. 1998).

- Toplam kalite yönetimi davranışlarını geliştirir: Yönetilen bir ödül sistemi, arzu edilen davranışların gelişmesine olanak sağlar. Toplam kalite yönetimi örgütlerinde arzu edilen bu davranışlar; takım çalışması toplam kalite yönetimi araçlarının kullanılması, kalite problemlerinin çözülmesi, iç ve dış müşterinin tatmin edilmesi, vb. davranışlardır.
- Toplam kalite yönetimi kültürünü geliştirir: Kurum kültürünün; kurum değerleri, liderlik ve örgütün ödül yapısı gibi bileşenleri vardır. Ödü sistemi kurum felsefesinin bir yansımasıdır. Çalışanın kurum değerlerine ve kültürüne bağlılığını artırır.

### **2.6.1. Deming Ödülleri**

Deming ödülü 1951'den beri, Japonlar tarafından Deming'in anısına konulmuş bir ödüdür. Deming ödülü gümüş bir madalyadır ayrıca bir miktar para da verilir. 1953'ten beri para ödülü Nihon Keiza Shimbun Sha tarafından karşılanmaktadır.

Deming ödülü hem kişilere, hem de işletmelere verilmektedir (Özveren, M. 1997).

- a. İstatistiksel kalite kontrol teorileri ve uygulamaları konusundaki araştırmalarında büyük başarı kaydedenlere,
- b. İstatistiksel kalite kontrol metotlarının yayılması için dikkate değer yardımlarda bulunanlara,
- c. İstatistiksel kalite kontrol çalışmalarında tavsiye edilebilir sonuçlara ulaşan kurum veya tesislere,

Deming ödülü şu kriterlerden oluşmaktadır:

- a. Politika
- b. Organizasyon ve yönetim

- c. Eğitim ve yayılması
- d. Bilginin toplanması, kullanılması ve yayılması
- e. Analiz
- f. Standardizasyon
- g. Kontrol
- h. Kalite Güvence
- i. Sonuçlar
- j. 10.Geleceğin planlanması

### **2.6.2. MBNOA Ödülleri**

Malcolm Baldrige National Quality Awards (MBNQA), 1987'de Toplam Kalite Yönetimini arttırmak ve yaygınlaştırmak amacıyla kurulmuştur. Ödülü Milli Standart ve Teknoloji Enstitüsü ile Ticaret Bakanlığı başlatmıştır. 1988'de ödül kriterlerini gösteren bir kitapçıktan 6.000.000 kopya dağıtılmış ve 500 şirket bunu uygulamıştır. 1992 yılına gelindiğinde Toplam Kalite Yönetiminin mal ve hizmet kalitesi üzerindeki etkileri görülmeye başlamıştır. MBNQA her yıl (2'si büyük, 2'si küçük sanayi sektöründen, 2'si de hizmet sektöründen olmak üzere) toplam 6 şirkete verilmektedir.

MBNQA, 7 kriterden oluşmaktadır:

|   |       |
|---|-------|
| 1. Liderlik                             | % 9,5 |
| 2. Bilgi ve analiz                      | % 7,5 |
| 3. Stratejik kalite planlaması          | % 6   |
| 4. İnsan kaynağı geliştirme ve yönetimi | % 15  |
| 5. Süreç kalitesinin yönetimi           | % 14  |
| 6. Kalite ve işlemsel sonuçlar          | % 18  |
| 7. Müşteri odaklılık ve tatmini         | % 30  |

Liderler bu sistemin lokomotifidir. Sistemin geri kalan fonksiyonlarını yönlendirir. İki'den 5'e kadar olan kriterler müşteri tatmini ve kaliteyi sağlayan



kriterlerdir. Bunlar birlikte çalışırlar. Sonuçlar rn kalitesiyle sınırlı değildir. Finansal, işlemesel ve destek fonksiyonlarının ölümü ile ilgilidirler. Sonuç olarak temel hedef müşteri tatminidir, liderlik ve diğer kriterler bunu sağlamaya çalışırlar zveren, M. (1997).

### **2.6.3. EFQM (Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı) Mükemmellik Modeli Ve Avrupa Kalite dl**

Giderek artan küresel rekabetin, hızlı teknolojik gelişmelerin, durmadan değişen iş süreçlerinin, ekonomik ve sosyal ortamlardaki, müşteri kriterlerindeki hızlı değişmelerin söz konusu olduğu bir dünyada bu sonuçları sürdürebilmek daha da zordur. Bu bağlamda, Avrupa lkeleri, iş çevreleri ve kuruluşları, güçlü rekabet yarışıında ayakta kalabilmek, ekonomilerinin zamanla rahatlamasını sağlayabilmek için, yerel ve sınırlı üzümlerin yeterli olamayacağını farkına varmışlardır. Sonuç olarak 1998 yılında Avrupa şirketlerinden önde gelen 14 tanesi, Avrupa ekonomisinin yerini sağlamlaştıracak koşulları yaratmak amacıyla Avrupa Kalite Yönetimi Vakfını (EFQM) kurmaya karar vermişlerdir. Bu vakıf "Sürdürülebilir mükemmelliğin itici gücü olma" misyonu ve "Avrupa'lı kuruluşların mükemmelliğe eriştikleri bir dünya" vizyonu ile kurulmuştur.

Avrupa Kalite dl , Avrupa Kalite Vakfı'nın desteğiyle 1991 yılından itibaren verilmeye başlanmıştır. Bu ödülün amacı da, Toplam Kalite Yönetimi konuları ile faydaları hakkındaki bilgi düzeyini arttırmak, bilinçlenmeyi güçlendirmek ve inanmışlığı yaygınlaştırmaktır. Avrupa Kalite dl kapsamında, kamu sektörü ile özel sektörde ve büyük kuruluşlar ile KOBİ'ler kategorilerinde ayrı ayrı olmak üzere Büyük dller ve Başarı dlleri verilmektedir.

Ülkemizde TÜSİAD-Kal-Der Kalite dl'ne esas oluşturan İş Mükemmelliği Modeli, Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı (EFQM) tarafından, kurumların performans geliştirmeye yönelik çabalarında yol gösterici olmak amacıyla geliştirilmiştir.

Halen yalnızca Avrupa'da değil dünyanın başka ülkelerinde de, şirketlerden okullara, sağlık kuruluşlarından okul departmanlarına, kamu hizmetleri kurumlarından devlet dairelerine kadar binlerce kurum yada kuruluş bu modeli kullanmaktadır. Bu bakımdan model, herhangi bir organizasyonun yapısına uyarlanmaya uygundur (Tüsiad-KalDer Kalite Ödülü Paylaşım Konferansı Sunuşları 1997).

Mükemmellik yalnızca bir teori değildir. Temel faaliyet alanlarında ve süreçlerde "sınıfında en iyi" olan somut sonuçların sürdürülebileceğine ilişkin kanıtların mevcut olmasıdır. Bu sonuçların sürdürülebileceğine ilişkin kanıtlar yalnızca geçmişteki performansı gösteren finansal sonuçlarla sınırlı değildir. Kanıtlar arasında tüm paydaşlarla ilgili olarak kuruluşun gelecekteki finansal performansına katkıda bulunacak öncü göstergelere ilişkin sonuçlar da vardır. Bu öncü göstergeler müşteri tatmini ve bağlılığı, çalışanların motivasyonu ve yeterlilikleri ve genel olarak toplumun tatminine ilişkin ölçülmüş mükemmellik sonuçlarını içerirler. Belirtilen türde sonuçların sürdürülebileceğine ilişkin güven oluşturmak için ayrıca kuruluşun işlemlerinin ve faaliyetlerinin sağlam bir temele dayandığına, sistematik olduğuna sürekli olarak gözden geçirildiğine ve iyileştirildiğine ilişkin kanıtlarda olmalıdır ( Kantarcı, K. 1999).

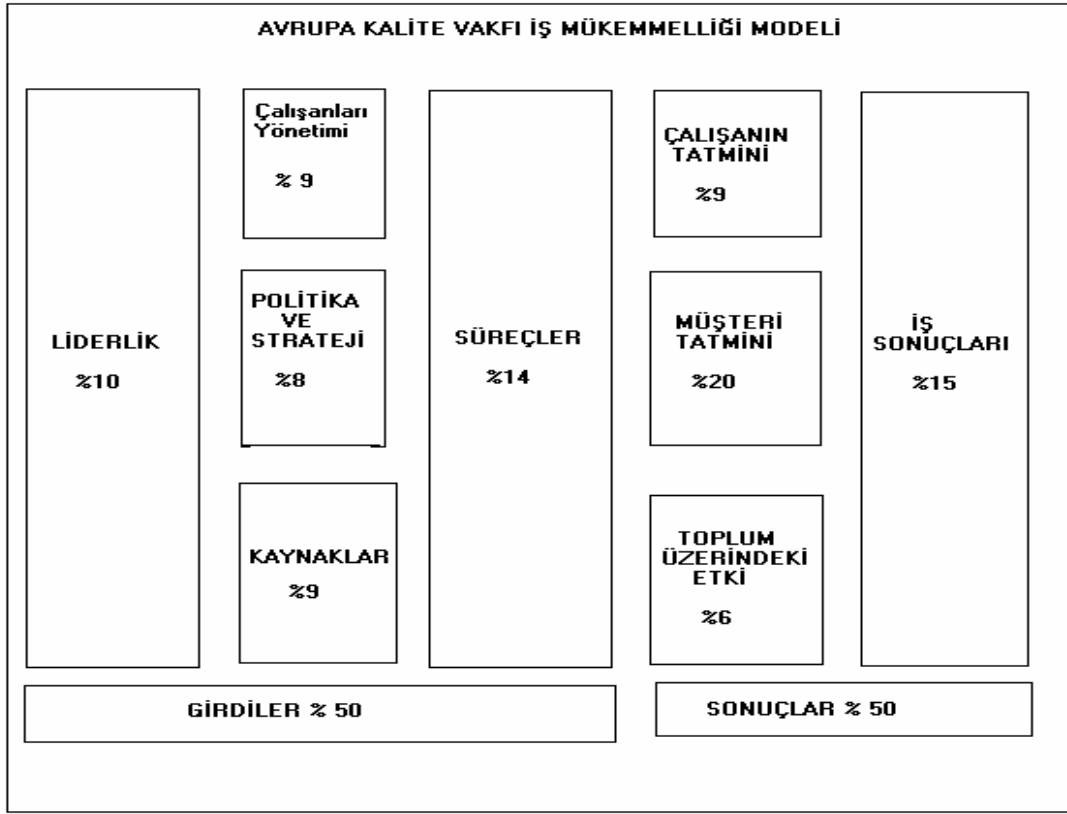
Sektör, büyüklük, yapı ya da gelişmişlik düzeyinden bağımsız olarak her kuruluşun başarılı olabilmesi için uygun bir yönetim sistemi kurması zorunludur. EFQM Mükemmellik Modeli kuruluşlara mükemmelliğe giden yolun neresinde olduklarını gösteren, darboğazlarını saptamalarını sağlayan ve uygun çözümleri teşvik eden pratik bir araçtır. EFQM Avrupa ve dışındaki binlerce kuruluştan gelen geri bildirimler ve en iyi uygulamalar doğrultusunda modelin sürekli geliştirilmesi ve güncellenmesi sağlanmaktadır.

EFQM Modelinin özünde çalışanların yeteneklerinin çeşitli süreçler aracılığı ile sonuçlara dönüştürülebileceği görüşü vardır. Bu modelde girdiler, toplam kalitenin sağlanabilmesi ve yönetim için gerekli süreçler ve sistemlerdir. Çalışanlar

ve süreçler iş yaşamının sonuçlarını üreten girdilerdir. Müşteri tatmini, çalışanların tatmini ve toplum üzerindeki etki konularında başarı, uygun bir liderlik anlayışı ile sağlanabilir. Liderin görevi iyi bir politika ve strateji belirlemek, çalışanları, kaynakları ve süreçleri iyi bir Şekilde yönetmektedir. Bunlar girdileri oluşturmaktadır. Eğer girdiler iyi kullanılır ve yönetilirse sonuçta mükemmelliğe ulaşılır (Ensari, H. 1999).

EFQM modeli dokuz ana kriter üzerine kurulmuş ve zorunluluk içermeyen bir modeldir. Bu kriterlerden 5'i girdi kriterlerini, 4' ise sonuç kriterlerini oluşturmaktadır. Girdi kriterleri bir kuruluşun yaptığı faaliyetleri içerir. Sonuç kriterleri ise o kuruluşun neler gerçekleştirdiğini gösterir. Sonuçlar girdilerden kaynaklanır.

Performansla ilgili tüm boyutlarda sürdürülebilir mükemmelliği gerçekleştirmek üzere pek çok yaklaşımın olabileceği üzerine kurulmuş olan model aşağıdaki ifadeye dayanır: Performansa, müşterilere, çalışanlara ve Topluma yansıyan mükemmeli sonuçlar, İşbirlikleri, Kaynaklar ve Süreçler aracılığıyla gerçekleştirilebilir.



**Şekil 3: Avrupa Kalite Vakfı (EFQM) İş Mükemmelliği Modeli**

(Tüsiad-KalDer Kalite Ödülü Paylaşım Konferansı Sunuşları 1997)

Yukarıda gösterilen modeldeki 9 kutu kuruluşun mükemmelliğe erişme yolunda gösterdiği çabalara ilişkin değerlendirmeleri içeren ana kriterleri temsil eder. Her iki kriterin ayrıntılı olarak anlaşılmasını sağlayan alt açınımları vardır. Her bir kriter, daha iyi anlaşılmasını sağlamak amacıyla çeşitli sayıda alt kriterlerle desteklenmiştir. Alt kriterler, değerlendirme sırasında cevaplandırılması gereken çeşitli sayıda soruyu ortaya koyar. Son olarak her alt kriterde olası ilgili alanların listesi bulunur. İlgili alanlar listesi zorunlu ya da değişmez değildir. Ancak alt kriterin yol gösterici alt maddelerle açıklanmasına yardımcı olur.(EFQM mükemmellik modeli 2000 eğitim kurumları kılavuzu)

### **2.6.3.1. Modelin Kriterleri**

#### **2.6.3.1.1. Liderler:**

##### **Tanım**

Liderler kuruluşun misyonunu ve vizyonunu nasıl oluşturmakta, bunların gerçekleştirilmesini nasıl kolaylaştırmaktadırlar? Uzun vadede başarı için gerekli kurumsal değerleri nasıl geliştirmekte ve bunları uygun faaliyet ve davranışları ile nasıl yaşama geçirmektedirler? Kuruluşun yönetim sisteminin oluşturulması ve yaşama geçirilmesi konusunda kişisel olarak nasıl bir rol almaktadırlar? Liderler, kalıcı başarı için gerekli olan kurumsal değerleri ve sistemleri geliştirirler ve bunları faaliyetleri ve davranışları ile yaşama geçirirler. Değişim dönemlerinde, amacın tutarlılığını sağlarlar, gerektiğinde, kuruluşun yönünü değiştirebilirler ve izlenmesi için diğerlerini cesaretlendirirler (İstanbul Milli Eğitim Müdürlüğü- Özdeğerlendirme Klavuzu (2000)).

Bu modelde Liderlik için aşağıda verilen dört alt kriter göz önünde bulundurulmaktadır.

##### **Alt Kriterler**

**a-** Liderler kuruluşun misyon, vizyon ve değerlerini nasıl oluşturmakta ve bir mükemmellik kültürü doğrultusunda nasıl örnek olmaktadır.

Bu alt kriterde şu konular vardır;

- Kuruluşun misyon ve vizyonunu oluşturma
- Kurum kültürünün yaratılmasına destek olacak etik kurallar ve değerleri oluşturma ve bunların yaşama geçirilme sürecinde örnek olma

- Kendi liderliklerinin etkinliğini gözden geçirme, iyileştirme ve gelecekteki liderlik gereksinimlerine göre gereken önlemleri alma
- İyileştirme çalışmalarında kişisel olarak ve aktif biçimde rol alma
- Yetkelendirme, yaratıcılık, ve yenilikçilik konularında çalışanlara önderlik etme ve özendirme; örneğin kuruluşun organizasyonel yapısını değiştirme, öğrenme iyileştirme çalışmalarına kaynak sağlama
- Öğrenme faaliyetlerini özendirme, destekleme ve sonuçlarına göre gereken önlemleri alma
- İyileştirme çalışmalarında öncelikleri saptama
- Kuruluş içinde birlikte çalışmayı özendirme ve harekete geçirme

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

Bu alt kriterde şu konular vardır;

- Kuruluşun organizasyonel yapısını politika ve stratejiyi yaşama geçirme doğrultusunda düzenleme
- Süreçlerin yönetimine ilişkin bir sistem oluşturulmasını ve uygulanmasını sağlama
- Politika ve stratejinin oluşturulması, yayılımı ve güncelleştirilmesine ilişkin bir sürecin tasarlanmasını ve uygulanmasını sağlama
- Temel faaliyet sonuçlarının ölçülmesine ve gözden geçirilmesine ve iyileştirilmesine ilişkin bir sürecin tasarlanmasını ve uygulanmasını sağlama
- Yaklaşımlara ilişkin iyileştirmelerin örneğin yaratıcılık, yenilikçilik ve öğrenme faaliyetleri yoluyla tanımlanması, planlanması ve uygulanması bir sürecin ya da süreçlerin tasarlanması ve uygulanmasını sağlama

**c-** Liderler müşterilerle, işbirliği yapılan kuruluşlarla ve toplumun temsilcileri ile ilişkileri nasıl yürütmektedirler.

Bu alt kriterde Şu konular vardır;

- Gereksinim ve beklentileri saptama, anlama ve yanıtlatma
- İşbirlikleri kurma ve işbirlikleri içinde yer alma
- Ortak iyileştirme çalışmalarını başlatma ve bu çalışmalarda yer alma
- Paydaşları birey ve ekip olarak işe yaptıkları katkı yada örneğın, bağılılıkları nedeniyle takdir etme
- Meslek kuruluşlarında, konferans ve seminer çalışmalarında özellikle mükemmellik anlayışının geliştirilmesi ve desteklenmesi konularında rol alma
- Çevrenin iyileştirilmesi ve kuruluşun topluma yaptığı katkıların artırılması çalışmalarını destekleme ve bu çalışmalarda yer alma

**d-** Liderler kuruluşun çalışmalarını nasıl motive etmekte, desteklemekte ve tanımaktadırlar.

Bu alt kriterde Şu konular vardır;

- Kuruluşun misyon ve vizyon değerlerini, politika ve stratejisini, planlarını, amaçlarını ve hedeflerini çalışanlara kişisel olarak iletme
- Erişilebilir olma, çalışanları aktif biçimde dinleme ve yanıtlatma
- Çalışanlara kendi planlarını, amaç ve hedeflerini gerçekleştirilmeleri doğrultusunda yardım etme ve destek olma
- Çalışanları iyileştirme çalışmalarında yer almaları için özendirme ve bu konuda onlara yardımcı olma
- Kuruluş içinde her düzey birey ve grupların çabalarını zamanında ve uygun biçimde takdir etme

### **2.6.3.1.2. Çalışanların Yönetimi:**

#### **Tanım**

Kuruluş, çalışanlarının bilgi birikimlerini ve tüm potansiyellerini bireysel düzeyde, ekip düzeyinde ve kuruluşun bütününde nasıl yönetmekte, geliştirmekte ve özgürce kullanılmalarını sağlamaktadır. Bu faaliyetleri politika ve stratejisini, süreçlerinin etkin bir biçimde işlemlerini destekleyecek şekilde nasıl planlamaktadır?

Mükemmel kuruluşlar, çalışanların bilgi birikimlerini ve tüm potansiyellerini bireysel düzeyde, ekip düzeyinde ve kuruluşun bütününde yönetir, geliştirir ve özgürce kullanmalarını sağlarlar. Tüm çalışanlara adil ve eşit davranır, onların faaliyetlere katılımını sağlar ve onları yetkelendirirler. Beceri ve bilgi birikimlerini kuruluşun çıkarları doğrultusunda kullanmaları için çalışanlarına önem vererek, onları tanıyarak ve başarılarını takdir ederek, motive eder ve sürekli katılımlarını sağlar.

#### **Alt kriterler**

Çalışanlar kriteri kapsamında aşağıdaki beş alt kriter gözönünde bulundurulmalıdır.

#### **a- İnsan kaynakları nasıl planlanmakta, yönetilmekte ve iyileştirilmektedir?**

Bu alt kriter şu konuları içerebilir:

- insan kaynaklarına ilişkin politika, strateji ve planların oluşturulması
- insan kaynaklarına ilişkin politika, strateji ve planların oluşturulması sürecinde çalışanların ve çalışanların temsilcilerinin katılımının sağlanması
- insan kaynakları planlarının politika ve strateji, kuruluşun yapısı ve kilit süreçler çerçevesi ile uyum içinde olmasının sağlanması
- işe alma ve kariyer geliştirme süreçlerinin yönetilmesi



- istihdamın fırsat eşitliği de dahil olmak üzere her bakımdan adil ve dürüst biçimde sağlanması
- insan kaynaklarına ilişkin politika, strateji ve planları iyileştirmek amacıyla çalışanların memnuniyeti anketlerinin yapılması, çalışanların geri bildirim almaya yönelik diğer araçlardan yararlanılması
- çalışma tarzını iyileştirmek amacıyla yenilikçi organizasyon yaklaşım ve yöntemlerinden yararlanılması, örneğin, tedarik zincirinin yeniden yapılandırılması, fonksiyonlararası ekip çalışmalarının geliştirilmesi, esnek ekip çalışmalarına yönelmesi, üstün performanslı ekiplerin kurulması

### **b- Çalışanların bilgi birikimleri ve yetkinlikleri nasıl belirlenmekte, geliştirilmekte ve sürdürülmektedir?**

Bu alt kriter şu konuları içerebilir:

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

### **c- Çalışanların katılımı ve yetkelendirilmesi nasıl sağlanmaktadır?**

Bu alt kriter şu konuları içerebilir:

- iyileştirme çalışmalarına birey ve ekip düzeyinde katılımın özendirilmesi ve desteklenmesi
- kuruluş içi konferanslar ve törenler düzenlenerek çalışanların katılımının özendirilmesi ve desteklenmesi
- Katılımın cesaretlendirilmesi, yenilikçi ve yaratıcı girişimleri destekleyecek olanakların yaratılması
- Çalışanların, kendi başlarına karar alabilmeleri doğrultusunda yetkelendirilmeleri
- Çalışanların ekip halinde çalışmaları için özendirilmesi

#### **d- Çalışanlar ile kuruluş arasında nasıl bir diyalog söz konusudur?**

Bu alt kriter şu konuları içerebilir:

- iletişim gereksinimlerini saptanması
- iletişim gereksinimlerine dayalı iletişim politikalarının, stratejilerinin ve planlarının geliştirilmesi
- yukarıdan aşağıya, aşağıdan yukarıya ve yatay iletişim kanallarının oluşturulması ve kullanılması
- en iyi uygulamalardan kazanılan deneyimin ve bilgi birikiminin paylaşılması

#### **e- Çalışanlar nasıl takdir edilmekte, tanınmakta ve gözetilmektedir?**

Bu alt kriter şu konuları içerebilir:

- ücretlendirme, iş dağılımı, işten çıkarma gibi istihdama ilişkin konuların politika ve strateji ile uyum içinde olmasının sağlanması
- çalışanların, katılımlarını ve yetke kullanmalarını sürdürmek amacıyla tanınmaları
- sağlık, güvenlik, çevre ve toplumsal sorumluluk konularında bilincin ve katılımın artırılması
- yardımlaşma, sandığı, özel sağlık sigortası, kreş gibi ücret dışı ek olanakların belirlenmesi
- Sosyal ve kültürel faaliyetlerin özendirilmesi
- çalışanlara esnek çalışma saatleri, servis araçları gibi kolaylık ve hizmetler sağlanması

### **2.6.3.1.3. Politika ve Strateji:**

#### **Tanım:**

Kuruluş misyon ve vizyonunu, net bir biçimde paydaşlara odaklanmış bir strateji ve bunu destekleyen uygun politikalar, planlar, amaçlar, hedefler ve süreçler yoluyla nasıl gerçekleştirmektedir? Mükemmel kuruluşlar, içinde yer aldığı pazarı ve sektörü gözönünde tutan paydaş odaklı bir strateji geliştirerek misyon ve vizyonunu hayata geçirirler. Stratejiyi gerçekleştirmek için politikalar, planlar, amaçlar ve süreçler oluştururlar ve uygularlar.

#### **Alt kriterler**

Politika ve Strateji kriteri kapsamında aşağıdaki beş alt kriter gözönünde bulundurulmalıdır.

#### **a- Politika ve strateji, paydaşların mevcut durumdaki ve gelecekteki gereksinim ve beklentilerini nasıl temel almaktadır?**

Bu alt kriter şu konuları içerebilir:

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

#### **b- Politika ve strateji, performans ölçümü, araştırma, öğrenme ve yaratıcılıkla ilgili çalışmalardan elde edilen bilgileri nasıl temel almaktadır?**

Bu alt kriter Şu konuları içerebilir:

- kuruluş içi performans göstergelerinin toplanması ve değerlendirilmesi
- ğrenme faaliyetlerine ilişkin verilerin toplanması ve değerlendirilmesi
- rakiplerin ve sınıfında en iyi olan kuruluşların performanslarının analiz edilmesi
- toplumsal, yasal ve çevresel konuların değerlendirilmesi
- ekonomik ve demografik göstergelerin izlenmesi ve değerlendirilmesi
- yeni teknolojilerin yaratacağı etkilerin değerlendirilmesi
- paydaşların fikirlerinin değerlendirilmesi ve bu fikirlerden yararlanılması

### **c- Politika ve strateji nasıl oluŐturulmakta, gözden geçirilmekte ve güncelleŐtirilmektedir?**

Bu alt kriter Şu konuları içerebilir:

- paydaşların gereksinim ve beklentilerinden, öğrenme ve yeniliklere ilişkin çalışmalardan elde edilen bilgiler temel alınarak politika ve strateji kuruluşun misyon, vizyon ve değerleri ile uyum içinde oluşturulması
- paydaşların gereksinim ve beklentilerinin dengelenmesi
- kısa ve uzun vadedeki baskı ve taleplerin dengelenmesi
- risklerle baŐa çıkabilmek için alternatif senaryolar ve olasılık planlarının oluşturulması
- mevcut ve gelecekteki rekabet üstünlüğünün veya fırsatları değerlendirebilme kapasitesinin belirlenmesi
- kuruluşun politika ve stratejisinin işbirliği yapılan kuruluşların politika ve stratejileriyle uyumunun sağlanması
- Mkemellik anlayışının temel kavramlarının politika ve stratejiye yansıtılması
- politika ve stratejinin uygunluğunun ve etkinliğinin değerlendirilmesi
- kritik başarı faktörlerinin belirlenmesi
- politika ve stratejinin gözden geçirilmesi ve güncelleştirilmesi

### **d- Politika ve stratejinin yayılımı, kilit süreçler erevesi yoluyla nasıl gerçekleŐtirilmektedir?**

Bu alt kriter Şu konuları içerebilir:

- kuruluşun politika ve stratejisinin yaşama geçirilmesi için gerekli kilit süreçler çerçevesinin belirlenmesi ve oluşturulması
- kilit süreç sahiplerinin açık bir biçimde belirlenmesi
- Kilit süreçlerinin ilgili paydaşlar da belirlenerek tanımlanması
- Politika ve stratejinin yaşama geçirilmesini sağlayacak kilit süreçler çerçevesinin etkinliğinin gözden geçirilmesi

#### **e- Politika ve strateji nasıl duyurulmakta ve yaşama geçirilmektedir?**

Bu alt kriter şu konuları içerebilir:

- politika ve stratejinin uygun unsurlara duyurulması ve yayılımının sağlanması
- politika ve stratejinin kuruluşun bütününde faaliyetlerin planlanması ve amaçlarla hedeflerin saptanması için bir temel olarak kullanılması
- plan, amaç ve hedeflerin uyumunun sağlanması, önceliklerin saptanması, üzerinde anlaşmaya varılması ve bunların duyurulması
- politika ve stratejiye ilişkin bilinç düzeyinin değerlendirilmesi

#### **2.6.3.1.4. Kaynaklar:**

##### **Tanım**

Kuruluş, politika ve stratejisini ve süreçlerinin etkin bir biçimde işlemlerini destekleyecek biçimde işbirliklerini ve kaynaklarını nasıl planlamakta ve yönetmektedir?

Mükemmel kuruluşlar, politika ve stratejilerini ve süreçlerinin etkin bir biçimde işleyişini destekleyecek biçimde dış işbirliklerini, tedarikçilerini ve iç kaynaklarını planlar ve yönetirler. Planlama sırasında ve işbirliklerini ve kaynaklarını yönetirken kuruluşun, toplumun ve çevrenin mevcut durumundaki ve gelecekle ilgili gereksinimlerini dengelerler.

## **Alt kriterler**

İşbirlikleri ve Kaynaklar kriteri kapsamında aşağıdaki beş alt kriter göz önünde bulundurulmalıdır.

### **a- Kuruluş dışı işbirlikleri nasıl yönetilmektedir?**

Bu alt kriter şu konuları içerebilir:

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

### **b- Finanssal kaynaklar nasıl yönetilmektedir?**

Bu alt kriter şu konuları içerebilir:

- finanssal kaynakların politika ve stratejiyi destekleyecek şekilde kullanılması
- finanssal strateji ve süreçlerin oluşturulması ve uygulanması
- maddi ve maddi olmayan aktiflere yapılan yatırımların değerlendirilmesi
- etkin ve verimli bir finanssal kaynak yapısı oluşturmak amacıyla finanssal mekanizmalardan ve parametrelerden yararlanılması
- finanssal kaynaklara ilişkin risklerin yönetilmesi

### **c- Binalar, donanım ve mahkemeler nasıl yönetilmektedir?**

Bu alt kriter şu konuları içerebilir:

- aktiflerin politika ve stratejiyi destekleyecek şekilde kullanılması
- aktiflerin toplam ömürleri süresince performanslarını iyileştirmek amacıyla bakım ve kullanımının yönetilmesi
- aktiflerin güvenliğinin yönetilmesi
- kuruluşun aktiflerinin toplumda ve çalışanlar üzerinde yapabileceği her türlü olumsuz etkinin (sağlık ve güvenlik dahil) ölçülmesi ve yönetilmesi
- malzeme stoklarının optimum düzeyde olmasının sağlanması
- yardımcı kaynakların optimum bir biçimde kullanılmasının sağlanması
- atıkların azaltılması, geri dönüşümlerinin sağlanması
- yenilenemeyen küresel kaynakların korunması için önlem alınması
- ürün ve hizmetlerin her türlü olumsuz etkisinin azaltılmasının sağlanması

#### **d- Teknoloji nasıl yönetilmektedir?**

Bu alt kriter şu konuları içerebilir:

- politika ve stratejinin ışığında, iş ve toplum üzerindeki etkileri de düşünülerek alternatif ve gelişmekte olan teknolojilerin belirlenmesi ve değerlendirilmesi
- Teknoloji portföyünün yönetimi
- Mevcut teknolojiden olabildiğince yararlanılması
- Teknolojide yenilikler yapılması
- Teknolojiden, iyileştirmeye destek olacak biçimde yararlanılması
- Eski teknolojilerin belirlenmesi ve yenileri ile değiştirilmesi

#### **e- Bilgi ve bilgi birikimi nasıl yönetilmektedir?**

Bu alt kriter şu konuları içerebilir:

- bilgi ve bilgi birikiminin politika ve stratejiye destek olacak biçimde toplanması, yapılandırılması ve yönetilmesi
- kuruluş içinde ve dışındaki kullanıcıların uygun bilgiye ve bilgi birikimine gerektiği gibi erişmelerin sağlanması
- bilginin geçerliliğinin, bütünselliğinin ve güvenliğinin güvence altına alınması ve bu konularda iyileştirmeler yapılması

- müşteriye en üst düzeyde değer sağlamak amacıyla özgün entellektüel mülkiyetin oluşturulması, geliştirilmesi ve korunması
- bilgi birikimini kazanmanın, artırmanın ve etkin bir biçimde kullanmanın yollarının aranması
- ilgili bilgi ve bilgi birikimi kaynaklarının kullanılmasıyla kuruluş içinde yenilikçi ve yaratıcı düşüncenin oluşturulması

### **2.6.3.1.5. Süreçler:**

#### **Tanım**

Kuruluş, politika ve stratejisini destekleyecek, müşterilerini ve diğer paydaşlarını tam olarak tatmin edecek, onlar için katma değer artmasını sağlayacak biçimde süreçlerini nasıl tasarlamakta, yönetmekte ve iyileştirmektedir?

Mükemmel kuruluşlar, politika ve stratejilerini destekleyecek, müşterilerini ve diğer paydaşlarını tam olarak tatmin edecek ve onlar için katma değer artmasını sağlayacak biçimde süreçlerini tasarlar, yönetir ve iyileştirirler.

#### **Alt kriterler**

Süreçler kriteri kapsamında aşağıdaki beş alt kriter gözönünde bulundurulmalıdır

#### **a- Süreçler sistematik olarak nasıl tasarlanmakta ve yönetilmektedir?**

Bu alt kriter şu konuları içerebilir:

- politika ve stratejinin yaşama geçirilmesini sağlayacak kilit süreçler de dahil olmak üzere kuruluşun süreçlerinin tasarlanması
- kullanılacak süreç yönetimi sisteminin kurulması
- süreç yönetiminde ISO 9000 gibi kalite sistemlerini, çevre, çalışan sağlığı ve iş güvenliği sistemlerini kapsayan standartların uygulanması



- süreç ölçümlerinin kullanılması ve performans hedeflerinin belirlenmesi
- süreçlerin etkin bir biçimde yönetilebilmesi için, kuruluşun kendi içinde ve işbirliği için de olduğu kuruluşlarla süreçlerarası konuların çözüme kavuşturulması

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

Bu alt kriter şu konuları içerebilir:

- kademeli ve sıçramalı iyileştirme fırsatlarının ve diğer değişiklik olanaklarının belirlenmesi ve önceliklendirilmesi
- performans sonuçlarının, algılama verilerinin ve öğrenme faaliyetlerinden elde edilen bilgilerin; önceliklerin, iyileştirme hedeflerinin ve daha iyi çalışma yöntemlerinin belirlenmesi amacıyla kullanılması
- çalışanların, müşterilerin ve işbirliği yapılan kuruluşların yaratıcı ve yenilikçi yeteneklerinin kademeli ve sıçramalı iyileştirme fırsatları doğrultusunda ortaya çıkarılması ve bunlardan yararlanılması
- yeni süreç tasarımları, çalışma felsefeleri ve teknolojilerin ortaya çıkarılması ve bunlardan yararlanılması
- değişiklikleri uygulamak amacıyla uygun yöntemlerin oluşturulması
- yeni yada değiştirilmiş süreçlerin uygulanmasında pilot çalışmalar yapılmasının sağlanması ve uygulamanın denetimi
- süreç değişiklikleri konusunda ilgili tüm paydaşların haberdar edilmesi
- çalışanların yeni yada değiştirilmiş süreçleri uygulamaya geçmeden önce bu konuda eğitim almış olmalarının sağlanması
- süreç değişikliklerinin uygulanmasıyla, öngörülen sonuçların elde edildiğinin doğrulanması

**c- Ürün ve hizmetler müşteri gereksinim ve beklentileri temel alınarak nasıl tasarlanmakta ve geliştirilmektedir?**

Bu alt kriter şu konuları içerebilir:

- müşterilerin ürün ve hizmetler konusunda hem mevcut hem de gelecekteki gereksinim ve beklentilerini, mevcut ürün ve hizmetler hakkındaki algılamalarını öğrenmek amacıyla pazar araştırması, müşteri memnuniyeti anketleri ve diğer geri bildirim araçlarından yararlanılması
- müşterilerin gelecekteki gereksinim ve beklentileri doğrultusunda ürün ve hizmetlerin zenginleştirilmesi amacıyla yapılması gereken iyileştirme çalışmalarının öngörülmesi ve belirlenmesi
- müşterilerin gereksinim ve beklentilerine yanıt verecek yeni ürün ve hizmetlerin tasarlanması ve geliştirilmesi
- rekabet gücü olan ürün ve hizmetler geliştirmek için yenilikçilik ve yaratıcılıktan yararlanılması
- işbirliği yapılan kuruluşlarla birlikte yeni ürünler geliştirilmesi

**d- Ürün ve hizmetler nasıl üretilmekte, sunulmakta ve servisi sağlanmaktadır?**

Bu alt kriter şu konuları içerebilir:

- tasarımlara ve geliştirmelere uygun ürün ve hizmetlerin üretilmesi yada sağlanması
- ürün ve hizmetlerin mevcut ve olası müşterilere duyurulması,
- ürün ve hizmetlerin müşterilere sunulması
- uygun durumlarda ürün ve hizmetler için servis sağlanması

**e- Müşteri ilişkileri nasıl yönetilmekte ve geliştirilmektedir?**

Bu alt kriter şu konuları içerebilir:

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

- müşterilerin ürün, hizmet ve diğer satış ve servis süreçlerinden memnuniyet derecelerini belirlemek amacıyla satışların, servis hizmetlerinin ve diğer müşteri ilişkilerinin izlenmesi
- müşteri, satış ve servis ilişkilerinde yaratıcılık ve yenilikçiliğin sürdürülmesi
- düzenli olarak yapılan anketlerin, önceden belirlenmiş diğer amaçlar ve günlük müşteri ilişkileri sırasında toplanan verilerin, müşterilerin kuruluşla olan ilişkilerinden duydukları memnuniyet düzeyinin saptanması ve artırılması amacıyla kullanılması.

#### **2.6.3.1.6. Çalışanın Tatmini:**

##### **Tanım**

Kuruluş, çalışanları ile ilgili olarak ne gibi sonuçlar elde etmektedir? Mükemmel kuruluşlar çalışanları ile ilgili olarak kapsamlı performans ve algılama göstergeleri kullanır ve başarılı sonuçlar elde ederler.

##### **Alt kriterler**

Çalışanlarla ilgili Sonuçlar Kriteri kapsamında aşağıdaki iki alt kriter gözönünde bulundurulmalıdır.

##### **a- Algılama Ölçümleri**

Bu ölçümler çalışanların kuruluş hakkındaki algılamalarına ilişkin çalışanların memnuniyeti anketleri, odak grupları, görüşmeler, sistematik performans değerlendirmeleri gibi yöntemlerle elde edilen verilerdir.

Çalışanların algılamalarına ilişkin ölçümler, kuruluşun amacına bağlı olarak aşağıdaki konuları içerebilir:

- motivasyon
  - kariyer geliştirme
  - iletişim
  - yetkelendirme
  - fırsat eşitliği
  - katılım
  - liderlik
  - öğrenme ve başarıma fırsatı
  - tanıma
  - hedef belirleme ve performansın değerlendirilmesi
  - kuruluşun değerleri, misyonu, vizyonu, politika ve stratejisi
  - eğitim ve geliştirme
- tatmin
  - kuruluşun yönetilmesi
  - istihdam koşulları
  - çalışanlara sağlanan tesis ve hizmetler
  - sağlık ve güvenlik koşulları
  - iş güvencesi
  - ücret ve ücret dışı ödemeler
  - çalışma arkadaşlarıyla ilişkiler
  - değişimin yönetimi kuruluşun çevre politikası ve çevre üzerindeki etkisi kuruluşun yerel ve genel toplum içindeki rolü
  - çalışma ortamı

## **b- Performans Göstergeleri**

Bu göstergeler kuruluşun, çalışanlarının performansını izlemek, anlamak, tahmin etmek ve iyileştirmek; algılamalarını tahmin etmek amacıyla kullandığı iç göstergelerdir.

Çalışanlara ilişkin iç performans göstergeleri, kuruluşun amacına bağlı olarak aşağıdaki konuları içerebilir:

- başarılar
  - yetkinlik gereksinimleri ile mevcut yetkinlik düzeylerinin karşılaştırılması
  - üretkenlik
  - hedeflere erişmek amacıyla yapılan eğitim ve geliştirme çalışmalarının başarı oranları
- motivasyon ve katılım
  - iyileştirme ekiplerine katılım
  - öneri sistemlerine katılım
  - eğitim ve gelişme düzeyleri
  - ekip çalışmasının ölçülebilir yararları
  - bireylerin ve ekiplerin tanınması
  - çalışanlara yönelik anketlere yanıt verme oranları
- tatmin
  - devamsızlık ve hastalık oranları
  - iş kazaları düzeyi
  - şikayetler
  - işe alma eğilimleri
  - personel devir oranı
  - grevler
  - ücret dışı haklardan yararlanma
  - kuruluşun sağladığı olanaklardan yararlanma (eğlence, kreş vb.)
- kuruluş tarafından çalışanlarına sağlanan hizmetler
  - çalışanların idare işlerinde doğruluk ve duyarlılık
  - iletişimin etkinliği
  - isteklerin yanıtlama hızı
  - eğitimin değerlendirilmesi

### **2.6.3.1.7. Müşteri Tatmini:**

#### **Tanım**

Kuruluş dış müşterileri ile ilgili olarak ne gibi sonuçlar elde etmektedir? Mükemmel kuruluşlar, müşterileri ile ilgili olarak kapsamlı performans ve algılama göstergeleri kullanır ve başarılı sonuçlar elde ederler.

#### **Alt kriterler**

Müşterilerle İlgili Sonuçlar kriteri kapsamında aşağıdaki iki alt kriter gözönünde bulundurulmalıdır.

#### **a- Algılama Ölçümleri**

Bu ölçümler dış müşterilerin kuruluş hakkındaki algılamalarına ilişkin müşteri anketleri, odak grupları, müşterilerin yaptığı tedarikçi değerlendirmeleri, şikayet ve övgüler gibi yöntemlerle elde edilmiş verilerdir. Müşterilerin algılamalarına ilişkin ölçümler, kuruluşun amacına bağlı olarak aşağıdaki konuları içerebilir.

- genel imaj
  - erişebilirlik
  - iletişim
  - esneklik
  - önleyici davranış
  - yanıt verebilme
  - adil olma, nezaket ve anlayış
- ürün ve hizmetler
  - kalite
  - değer
  - güvenilirlik

- tasarımıda yenilik
- teslimat ve sunum
- çevre üzerindeki etki
- ürün ve hizmetlerin uygunluğu
- hizmet/ürünün sunumu sonrası destek
- çalışanların yeterlilik ve davranışları
- tavsiye ve destek
- müşteriye bilgilendirme ve teknik dokümanlar
- şikayetleri ele alma
- ürüne ilişkin eğitim
- yanıt verme süresi
- teknik destek
- garanti kapsamındaki karşılıklar
- müşteri sadakati
- hizmeti/ürünü tekrar talep etme eğilimi
- kuruluşun diğer ürün ve hizmetlerini talep etme isteği
- kuruluşu başkalarına önerme isteği

## **b- Performans Göstergeleri**

Bu göstergeler kuruluşun, kendi performansını izlemek, anlamak, tahmin etmek ve iyileştirmek; dış müşterilerinin algılamalarını tahmin etmek amacıyla kullandığı iç göstergelerdir.

Müşterilere ilişkin iç performans göstergeleri, kuruluşun amacına bağlı olarak, aşağıdaki konuları içerebilir:

- genel imaj
- alınan ödül ve unvanların sayısı, ödüllere aday gösterilme
- basında yer alma
- ürün ve hizmetler
- rekabet gücü/hizmet/ürünün ödentiye karşılama düzeyi (value for money)

- kusur ve hata oranları
- müşteri odaklı amaçlara yönelik performans
- şikayetler
- lojistik göstergeler
- ürün ömrü
- tasarımda yenilik
- pazara sunma süresi
- satış ve satış sonrası destek
- eğitim talebi
- şikayetlerin ele alınması
- yanıt verme oranı
- müşteri sadakati
- ilişkinin sürekliliği
- etkin öneriler
- siparişlerin sıklığı/değeri
- ömür değeri
- şikayet ve övgülerin sayısı
- kazanılan ve/veya kaybedilen işler
- müşteriye elde tutma

#### **2.6.3.1.8. Toplum Üzerindeki Etki:**

##### **Tanım**

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

Mükemmel kuruluşlar, toplumla ilgili olarak kapsamlı performans ve algılama göstergeleri kullanır ve başarılı sonuçlar elde ederler.



## **Alt kriterler**

Toplumla İlgili Sonuçlar kriteri kapsamında aşağıdaki iki alt kriter gözönünde bulundurulmalıdır.

### **a- Algılama Ölçümleri**

Bu ölçümler toplumun kuruluş hakkındaki algılamalarını anketler, raporlar, kamuya açık toplantılar, toplum örgütleri ve devlet yetkilileri gibi kaynaklardan elde edilen verilerdir.

Toplumun algılamasına ilişkin ölçümler, kuruluşun amacına bağlı olarak aşağıdaki konuları içerebilir:

- toplumsal sorumluluk sahibi bir kuruluş olarak
  - toplum açısından gerekli bilgilerin açıklanması
  - fırsat eşitliği uygulamaları
  - yerel ve ulusal ekonomi üzerinde etki
  - ilgili yetkililerle ilişkiler
  - etik davranış
- faaliyetlerini yürüttüğü yerdeki topluma katılım
  - eğitim ve öğretim faaliyetlerine katılım
  - muhtaç durumda olanlara sağlanan sağlık ve maddi konulardaki destek
  - spor ve eğlence faaliyetlerine destek
  - gönüllü çalışmalar ve hayır işleri
- kuruluşun faaliyetleri ve/veya ürün ömrü süresince ortaya çıkan rahatsızlık ve zararların azaltılması ve önlenmesine yönelik çalışmalar
  - sağlığa ilişkin riskler ve kazalar
  - gürültü ve koku
  - tehlikeler (güvenlik)
  - kirlilik ve zehirli atıklar
- kaynakların korunması ve sürekliliğini destekleyen çalışmaların raporlanması
  - taşıma biçiminin seçimi

- ekolojik etki
- atıkların ve ambalajlamanın azaltılması yada kaldırılması
- hammadde ve diğer girdilerin ikamesi
- gaz, su, elektrik, yeni ve dönüşümlü malzemeler gibi yardımcı kaynakların kullanılması

## **b- Performans Göstergeleri**

Bu göstergeler kuruluşun kendi performansını izlemek, anlamak, tahmin etmek ve iyileştirmek; toplumun kuruluşuna ilişkin algılamalarını tahmin etmek amacıyla kullandığı iç göstergelerdir.

Topluma ilişkin iç performans göstergeleri 8a'da sıralanan konuların yanı sıra kuruluşun amacına bağlı olarak, aşağıdaki konuları da içerebilir:

- istihdam düzeylerindeki değişikliklerin ele alınması
- basında yer alma
- yetkili ve resmi kurumlarla ilişkiler:
  - belgelendirme
  - onay ve izinler
  - ithalat / ihracat
  - planlama
  - hizmet/ürünü topluma sunma izni
- kazanılan unvan ve ödüller

### **2.6.3.1.9. İş Sonuçları:**

#### **Tanım**

Kuruluş, planlanmış olan performans ilgili olarak ne gibi sonuçlar elde etmektedir?

Mükemmel kuruluşlar, politika ve stratejilerin temel unsurları ile ilgili olarak kapsamlı performans göstergeleri kullanır ve başarılı sonuçlar elde ederler.

## **Alt kriterler**

Temel Performans Sonuçları kriteri kapsamında aşağıdaki iki alt kriter gözönünde bulundurulmalıdır.

Kuruluşun amaç ve hedeflerine bağlı olarak, Temel Performans Çıktıları (9a) kapsamında verilmiş olan bazı ölçümler Temel Performans Göstergeleri (9b) kapsamında değerlendirilebilir yada tersi bir durum söz konusu olabilir.

### **a-Temel Performans Çıktıları**

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

- finanssal sonuçlar
  - bütçenin gerçekleşme düzeyi
  - gelirler, bağışlar ve harcamalar da dahil olmak üzere denetlenmiş hesaplar
  - yatırımların getirisi
  - bütçe fazlaları/fon yaratma/kar
- finanssal olmayan sonuçlar
  - pazar payı
  - hizmet/ürün pazara sunma süresi
  - iş hacimleri (satış miktarı gibi büyüklükler)
  - misyon ve vizyon doğrultusunda başarı düzeyi
  - yasa ile tanımlanan ve diğer kurumsal denetim ve değerlendirmelerin sonuçları
  - yasa, yönetmelik vb. ile uyumluluk

### **b- Performans Göstergeleri**

Bu göstergeler kuruluşun temel performansına ilişkin olası çıktıları izlemek, değerlendirmek, tahmin etmek ve iyileştirmek amacıyla kullanılan operasyonel göstergelerdir.

Temel performans göstergeleri kuruluşun amaç, hedef ve süreçleriyle ilişkili olarak aşağıdaki konuları içerebilir:

- süreçler
  - performans
  - yayılım
  - değerlendirmeler yenilikler
  - iyileştirmeler
  - çevrim süreleri
  - hata oranları
  - olgunluk
  - üretkenlik
  - pazara sunma süresi
- dış kaynaklar (işbirlikleri dahil)
  - tedarikçi performansı
- tedarikçi fiyatı
  - işbirliklerinin sayısı ve yarattığı katma değer
  - işbirliği yapılan kuruluşların ürettiği yenilikçi ürün ve hizmet çözümlerinin sayısı ve yarattığı katma değer
  - işbirliği yapılan kuruluşlarla ortak yürütülen iyileştirmelerin sayısı ve yarattığı katma değer
  - işbirliği yapılan kuruluşların katkılarının tanınması
- finanssal
  - nakit akışı
  - bilanço
  - amortisman
  - bakım giderleri
  - özsermaye getirisi
  - net aktif getirisi
  - kredi notu
- binalar, donanım ve malzemeler
  - hata oranları

- stok devir hızı
- yardımcı kaynakların tüketimi
- yararlanma
- teknoloji
- yenilik oranı
- entellektüel mülkiyetin değeri
- patent sayısı
- kullanım hakları
- bilgi ve bilgi birikimi
- erişilebilirlik
- bütünsellik
- uygunluk
- zamanında hazır olma
- bilginin paylaşılması ve kullanımı
  - entellektüel birikimin değeri.(EFQM mükemmellik modeli 2000 eğitim kurumları kılavuzu)

### **2.6.3.2. Radar Mantığı:**

Gelişime açık bir yapıya sahip MM'ne göre, performansa, müşterilere çalışanlara ve topluma ait sonuçlar, işbirlikleri, kaynaklar ve süreçler aracılığıyla gerçekleştirilir. Modelin kalbinde RADAR olarak tanımlanan bir mantık yer alır. RADAR 4 boyuttan oluşur:

|                  |                          |
|------------------|--------------------------|
| Sonuçlar         | - <b>R</b> esults        |
| Yaklaşım         | - <b>A</b> pproach       |
| Yayımlım         | - <b>D</b> eployment     |
| Değerlendirme ve | - <b>A</b> ssessment and |
| Gözden Geçirme   | - <b>R</b> evue          |

- Bu mantık bir kuruluşun aşağıdakileri yapması gerektiğini belirtir: Hedeflediği sonuçları politika ve strateji oluşturma sürecinin bir parçası olarak ortaya koymak. Bu sonuçlar kuruluşun hem finanssal hem de operasyonel açıdan gösterdiği performansı ve paydaşlarının algılamalarını kapsamaludur.
  - Hem mevcut durumda hem de gelecekte hedeflediği sonuçlara erişebilmesi için birbiriyle bütünleşmiş, sağlam temelli yaklaşımlar planlamak ve bu yaklaşımları geliştirmek.
  - Yaklaşımların, tam olarak yaşama geçirilmesini sağlamak üzere sistematik bir biçimde yayılımını gerçekleştirmek.
  - Elde edilen sonuçların izlenmesi ve analizi için, sürekli öğrenme faaliyetine dayanarak, uygulanan yaklaşımları değerlendirme ve gözden geçirme. Bu temelden hareketle gereken yerlerde iyileştirme çalışmalarını belirlemek, önceliklendirmek, planlamak ve uygulamak.
- Modelin kuruluşlarda uygulanması sırasında, örneğin özdeğerlendirme amacıyla, RADAR Puanlama Matrisinin Yaklaşım, Yayılım, Değerlendirme ve Gözden Geçirme boyutları her Girdi alt kriteri ile ve Sonuçlar boyutu da Sonuç alt kriterleri ile ilişkilendirilmelidir (Tüsiad-KalDer Kalite Ödülü Paylaşım Konferansı Sunuşları 1997).

#### **2.6.3.2.1. RADAR Mantiğının Uygulanması**

Aşağıdaki metin RADAR mantığını oluşturan boyutları tanımlamaktadır.

#### **Sonuçlar**

Sonuçlar boyutu kuruluşun neler elde ettiğini içerir. Mükemmelliğe erişmiş bir kuruluş ta sonuçlar olumlu eğilimleri ve/veya sürekli iyi bir performansın varlığını göstermeli, hedefler uygun ve erişilebilir olmalı, başka kuruluşlar ile

karşılaştırıldığında performans yüksek olmalı ve tüm bu sonuçlar yaklaşımdan kaynaklanmalıdır. Bunlara ek olarak sonuçlar ilgili alan ve faaliyetleri kapsamalıdır. Modelin değerlendirme ve puanlama amacıyla kullanımı sırasında uygulayıcılara yardımcı olmak üzere, EFOM destekleyici iki yöntem geliştirmiştir. Bunlar Pusula Kartı ve RADAR Puanlama Matrisi olarak adlandırılmıştır.

## **Yaklaşım**

Yaklaşım, kuruluşun ne yapmayı planladığını ve bunu yapmaktaki nedenlerini içerir. Mükemmelliğe erişmiş bir kuruluşta yaklaşımın sağlam temelli olması; yani anlaşılır bir temele dayanması, iyi tanımlanmış ve geliştirilmiş süreçlere sahip, net bir biçimde paydaşların gereksinimlerine odaklanmış ve bütünleşmiş olması, bir yandan kuruluşun politika ve stratejisine uyum sağlarken, diğer yandan da uygun olduğu ölçüde diğer yaklaşımlarla ilişkilendirilmiş olması beklenir.

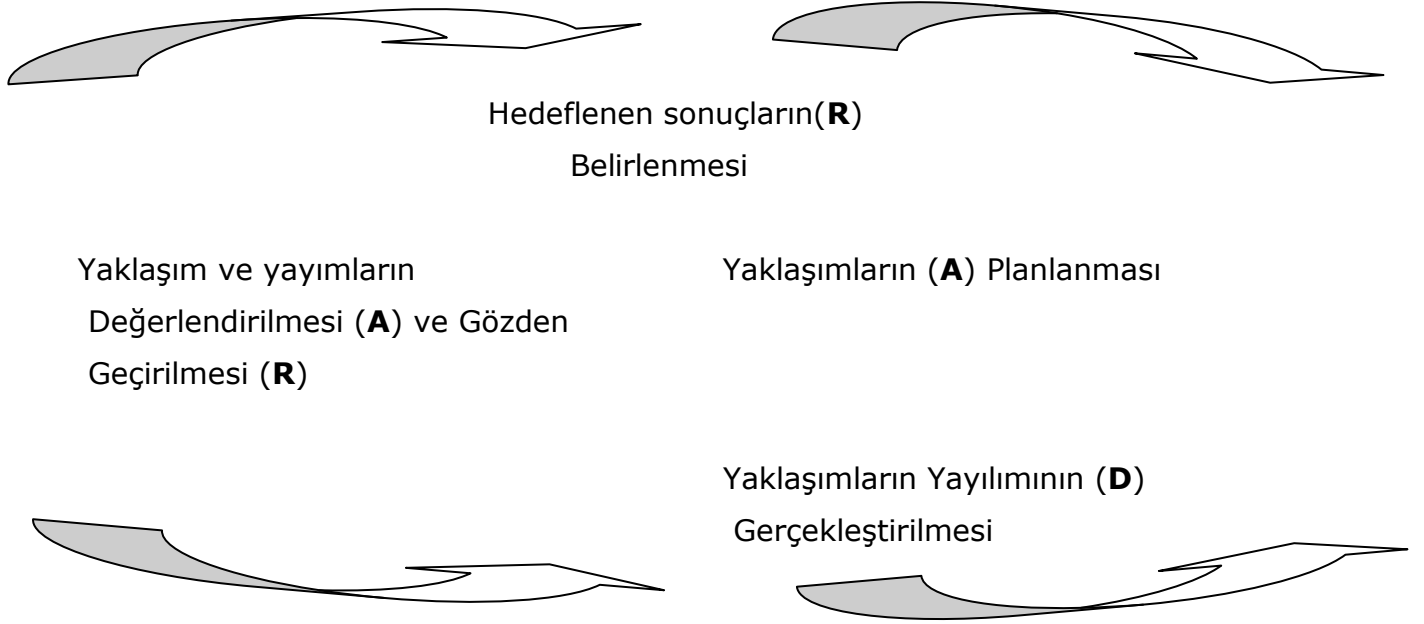
## **Yayımlım**

Yayımlım bir kuruluşun yaklaşımını yaşama geçirmek için neler yaptığını içerir. Mükemmelliğe erişmiş bir kuruluşta yaklaşımın ilgili alanlarda sistematik bir biçimde uygulanması beklenir.

## **Değerlendirme ve Gözden Geçirme**

Bu boyut, bir kuruluşun yaklaşımını ve yaklaşımının yayılımlımını değerlendirmek ve gözden geçirmek için neler yaptığını içerir. Mükemmelliğe erişmiş bir kuruluşta, yaklaşım ve yaklaşımın yayılımlımının düzenli olarak ölçülmesi, öğrenme faaliyetlerinin yapılması ve bu iki faaliyet sonucunda elde edilen bilgilerin iyileştirme çalışmalarının belirlenmesi, bu konudaki önceliklerin saptanması,

iyileştirmenin planlanması ve uygulama amacıyla kullanılması beklenir.  
([http\\www.efqm.org.](http://www.efqm.org))



#### Şekil 4: Radar Mantığı

Mükemmellik Modeli'nin en yaygın kullanım alanı organizasyonlar için bir "öz değerlendirme" aracı olmasıdır. Kısa bir eğitim ve vaka çalışması sonucunda herhangi bir organizasyondaki yönetim kadrosu rahatlıkla kendi kuruluşlarını model kriterleri bazında değerlendirebilir. Böylelikle, kuruluşun kuvvetli ve zayıf yönlerinin belirlenmesi; iyileştirmeye açık alanların önceliklendirilmesi ve bu iyileştirmeler için aksiyon planlarının yapılması sağlanabilir (Tüsiad-KalDer Kalite Ödülü Paylaşım Konferansı Sunuşları 1997).



### 2.6.3.2.2. RADAR Puanlama Matrisi

RADAR Puanlama Matrisi Avrupa Kalite ödülü başvurularını değerlendirmek amacıyla hazırlanan bir değerlendirme aracıdır. RADAR kuruluşa kıyaslama ve diğer çeşitli amaçlarla kullanılmak üzere bir puanlama yapma olanağı sağlar.

Herhangi bir kuruluş puanlama amacıyla RADAR Puanlama Matrisi kullanılarak değerlendirildiğinde her kriter için aşağıda belirtilen ağırlıklar kullanılır. Bu ağırlıklar 1991 yılında Avrupa çapında yapılan geniş bir araştırmanın sonucunda belirlenmiştir. Ağırlıklar çok geniş bir çerçevede kabul görmüştür ve EFOM tarafından zaman zaman gözden geçirilmektedir.

Genel olarak her alt kriter eşit ağırlıkta dır. Örneğin, 1a kriteri Liderlik kriteri için belirlenmiş olan ağırlığın 1 /4'ü kadar ağırlıklandırılır.

Ancak bu kuralın üç istisnası vardır:

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

RADAR Puanlama Matrisi'ni kullanmanın ilk aşaması her alt kriter için bir puanın verilmesidir. Modeldeki tüm alt kriterler matristeki boyutlar ve unsurlar gözönüne alınarak puanlanır. Toplam Puan Özet Tablosu verilen puanların birleştirilerek 0 ile 1000 arasındaki genel toplam puanının belirlenmesi amacıyla kullanılır (Ulusal Kalite Ödülü Bilgilendirme Kitabı 2001).

### **2.6.3.3. EFQM Modelinin kullanımının bazı avantajları şunlardır :**

- Bu Model işin tüm yönlerinin ve tüm organizasyonların yorumlanmasına olanak verebilecek bir model olup standart değildir.
- Geniş kullanımı başka kuruluşlarla karşılaştırmalara olanak verir. Bu da ortak dil kullanımı ile başkalarından öğrenme potansiyeli yaratır.
- Ölçülebilir sonuçların dikkate alınması, iyileştirme süreci yerine gerçek iyileştirmelere odaklanma imkanı yaratır. Yalnızca faaliyete değil başarıya odaklanma.
- Kullanımı esnasında ve puanlamada eğitim her zaman mümkündür.
- Model tekrar tekrar kullanılabilindiğinden yıllar itibari ile karşılaştırma içinde kullanılabilir.
- Kapsamlı niteliği ve çeşitli elemanlara bölünmüş sonuçlara odaklılığı her bir pozisyon için toplam bir geliştirme süreci oluşturulmasına yardımcı olur (Ulusal Kalite Ödülü Bilgilendirme Kitabı 2001).

## **BÖLÜM III**

### **YÖNTEM**

Bu bölümde; araştırma modeli, evren ve örneklem, veri toplama araçları, verilerin toplanması ile verilerin çözümlenmesi yer almaktadır.

#### **3.1. Araştırmanın Modeli**

İlk ve ortaöğretim okullarındaki yönetici ve öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin gösterdikleri liderlik davranışlarının EFQM Liderlik kriterlerine uygunluğunun incelendiği bu araştırmada tarama modeli kullanılmıştır.

#### **3.2. Evren ve Örneklem**

Araştırmanın evrenini, Sakarya ilindeki ilk ve ortaöğretim okullarında görev yapmakta okul yöneticileri ve öğretmenler oluşturacaktır. Basit tesadüfi örnekleme yoluyla seçilen 14 ilköğretim ve 8 ortaöğretim okulunda görev yapan 120 okul yöneticisi ve 246 öğretmen araştırmanın örneklemini oluşturmuştur.

#### **3.3. Veriler Toplama Araçları**

Bu araştırmada veri toplamak amacıyla Demografik Bilgiler Anketi ile Avrupa Kalite Yönetimi Liderlik Kriterleri Ölçeği (AKY-LKÖ) kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan veri toplama araçlarıyla ilgili detaylı bilgiler aşağıda sunulmuştur.

##### **3.3.1. Demografik Bilgiler Anketi (DBA)**

Yönetici ve öğretmenlerin sahip oldukları bir takım demografik bilgileri tespit etmek amacıyla araştırmacı tarafından Demografik Bilgiler Anketi geliştirilmiştir. DBA'de deneklerin cinsiyetlerini, çalıştıkları eğitim kurumlarını, branşlarını, eğitim düzeylerini, mezun oldukları okul türlerini, daha önceden okul yöneticiliği yapıp yapmadıklarını, yaşlarını, mesleki kıdemlerini ve daha önceden

toplam kalite yönetimi hakkında hizmet içi eğitim alıp almadıkları belirlemek amacıyla 9 adet soru bulunmaktadır. DBA'den elde edilen veriler deneklerin tutumlarını karşılaştırmada bağımsız değişkenler olarak kullanılmıştır. Demografik Bilgiler Anketi EK-A'da gösterilmiştir.

### 3.3.2. Avrupa Kalite Yönetimi Liderlik Kriterleri Ölçeği (AKY-LKÖ)

Okul yöneticilerinin liderlik davranışlarını EFQM kriterlerine göre belirlemek amacıyla uzman görüşlerinden ve ilgili literatürden yararlanarak 58 soruluk, 5'li likert tipi bir ölçek hazırlanmıştır. 5'li dereceleme; tamamen katılıyorum (5), katılıyorum (4), kararsızım (3), katılmıyorum (2) ve kesinlikle katılmıyorum (1) şeklinde belirlenmiştir.

AKY-LK Ölçeği, öğretmenlere ve okul yöneticilerine ayrı ayrı uygulanıp karşılaştırma amacı güdüldüğünden, soruların içeriği korunarak iki farklı ölçek formu oluşturulup uygulanmıştır. Okul yöneticilerine ve öğretmenlere uygulanan ölçekler, ifade olarak farklılık göstermesine rağmen içerik olarak tamamen aynıdır.

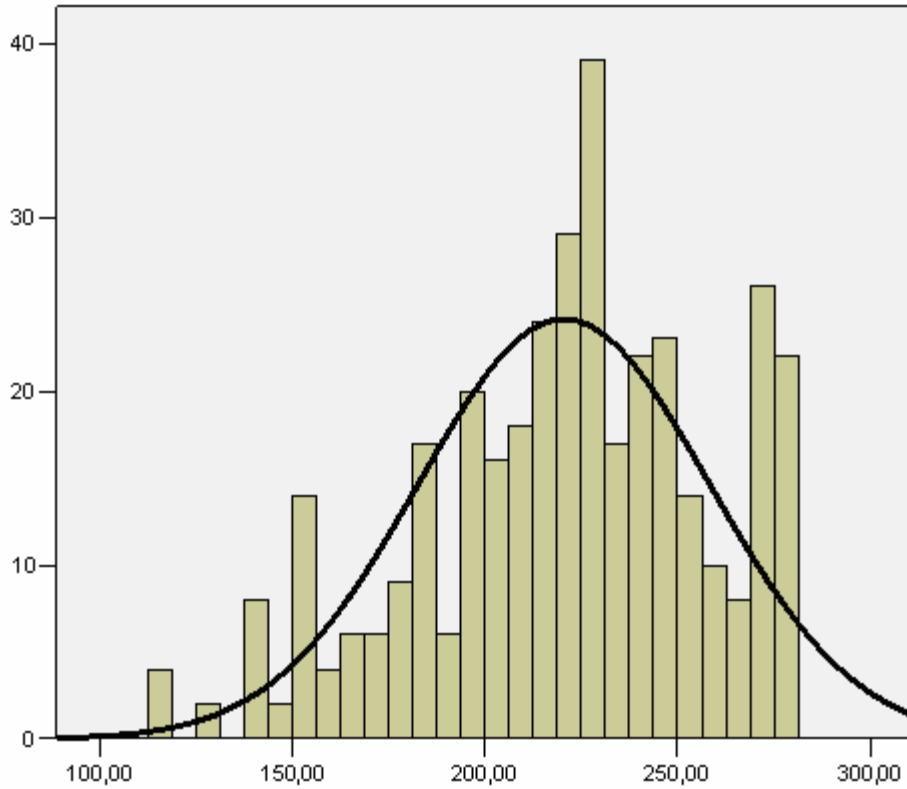
**Tablo 1**  
**AKY-Liderlik Kriterleri Ölçeğinin**  
**Bütününe İlişkin Betimsel İstatistikler**

|                       |           |
|-----------------------|-----------|
| <b>Madde Sayısı</b>   | 56        |
| <b>Ortalama</b>       | 220,478   |
| <b>Ortanca</b>        | 224,000   |
| <b>Mod</b>            | 224,000   |
| <b>Standart Sapma</b> | 37,817    |
| <b>Varyans</b>        | 1430,261  |
| <b>Genişlik</b>       | 167,000   |
| <b>Minimum</b>        | 113,000   |
| <b>Maksimum</b>       | 280,000   |
| <b>Toplam</b>         | 80695,000 |

Tablo 1'da görüldüğü gibi, öncelikle AKY-LKÖ'nin bütününe betimsel istatistiklerine bakılmıştır. AKY-LKÖ'nin uygulanması sonucu en düşük puan 113,

en yüksek puan ise 280 olarak bulunmuştur. Bu durumda dizinin genişliği 167'dir. Bu değer beklenen genişliğin yeterli kısmını kapsamaktadır. Ölçeğin puan ortalaması 220.478, ortanca değeri 224, standart sapması ise 38.817 olarak belirlenmiştir. Veriler normal dağılıma uygun özelliktedir. Aşağıda öğrencilerin web tabanlı eğitime yönelik tutum puanlarının dağılımı daha detaylı olarak incelenmiştir.

**Şekil-5**  
**AKY-Liderlik Kriterleri Ölçeğinin**  
**Bütününe İlişkin Puan Dağılımı**



Şekil 5'te de görüldüğü gibi AKY-LKÖ puanları, normal dağılıma çok yakın dağılım göstermektedir. AKY-LKÖ puanların normal dağılıma ne kadar uyup

uymadığını test etmek için non-parametrik testlerden Bir Grupta Kolmogorov-Smirnov Uyum İyiliği Testi uygulanmıştır. Bu teste göre anlamlılık düzeyi 0.05'ten yüksek çıktığı durumlarda verilerin normal dağılımdan geldiği şeklindeki sıfır hipotezi kabul edilmektedir (Akgül ve Çevik, s.104). Yapılan analiz sonucunda anlamlılık düzeyi 0.796 olarak tespit edilmiş ve AKY-LKÖ 'nin normal dağılımdan geldiği hipotezi kabul edilmiştir.

**Tablo 2**  
**AKY-Liderlik Kriterleri Ölçeğinin Maddelerinin**  
**Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri**

| <b>Madde No</b> | <b>N</b> | <b>Ortalama</b> | <b>Standart Sapma</b> |
|-----------------|----------|-----------------|-----------------------|
| <b>s1</b>       | 366      | 4,049           | ,952                  |
| <b>s2</b>       | 366      | 4,114           | ,858                  |
| <b>s3</b>       | 366      | 4,145           | ,834                  |
| <b>s4</b>       | 366      | 4,074           | ,938                  |
| <b>s5</b>       | 366      | 4,122           | ,815                  |
| <b>s6</b>       | 366      | 3,746           | ,966                  |
| <b>s7</b>       | 366      | 3,925           | ,979                  |
| <b>s8</b>       | 366      | 4,075           | ,891                  |
| <b>s9</b>       | 366      | 3,751           | ,947                  |
| <b>s10</b>      | 366      | 4,047           | ,849                  |
| <b>s11</b>      | 366      | 4,305           | ,719                  |
| <b>s12</b>      | 366      | 4,042           | ,883                  |
| <b>s13</b>      | 366      | 4,047           | ,975                  |
| <b>s14</b>      | 366      | 4,207           | ,790                  |
| <b>s15</b>      | 366      | 4,249           | ,837                  |
| <b>s16</b>      | 366      | 3,892           | ,885                  |
| <b>s17</b>      | 366      | 4,070           | ,982                  |
| <b>s18</b>      | 366      | 4,272           | ,748                  |
| <b>s19</b>      | 366      | 3,962           | ,843                  |
| <b>s20</b>      | 366      | 3,817           | 1,030                 |
| <b>s21</b>      | 366      | 3,986           | ,932                  |
| <b>s22</b>      | 366      | 3,315           | 1,055                 |
| <b>s23</b>      | 366      | 3,977           | ,956                  |
| <b>s24</b>      | 366      | 3,882           | ,883                  |
| <b>s25</b>      | 366      | 3,892           | 1,054                 |
| <b>s26</b>      | 366      | 3,981           | ,942                  |
| <b>s28</b>      | 366      | 4,272           | ,851                  |
| <b>s29</b>      | 366      | 4,118           | ,826                  |

|               |     |       |       |
|---------------|-----|-------|-------|
| <b>s30</b>    | 366 | 3,855 | 1,010 |
| <b>s31</b>    | 366 | 3,859 | ,950  |
| <b>s32</b>    | 366 | 3,831 | ,976  |
| <b>s33</b>    | 366 | 3,681 | 1,031 |
| <b>s34</b>    | 366 | 3,596 | 1,031 |
| <b>s35</b>    | 366 | 3,615 | 1,001 |
| <b>s36</b>    | 366 | 3,728 | 1,026 |
| <b>s37</b>    | 366 | 3,784 | 1,002 |
| <b>s38</b>    | 366 | 3,878 | ,957  |
| <b>s39</b>    | 366 | 3,910 | ,856  |
| <b>s40</b>    | 366 | 3,817 | ,979  |
| <b>s41</b>    | 366 | 4,075 | ,962  |
| <b>s42</b>    | 366 | 3,995 | ,939  |
| <b>s43</b>    | 366 | 3,882 | ,883  |
| <b>s44</b>    | 366 | 4,070 | ,924  |
| <b>s45</b>    | 366 | 4,056 | ,934  |
| <b>s46</b>    | 366 | 3,793 | ,982  |
| <b>s47</b>    | 366 | 3,844 | ,958  |
| <b>s48</b>    | 366 | 3,950 | ,914  |
| <b>s49</b>    | 366 | 3,666 | ,983  |
| <b>s50</b>    | 366 | 3,754 | 1,014 |
| <b>s51</b>    | 366 | 3,961 | ,938  |
| <b>s52</b>    | 366 | 3,562 | 1,040 |
| <b>s53</b>    | 366 | 3,847 | ,935  |
| <b>s54</b>    | 366 | 4,224 | ,768  |
| <b>s55</b>    | 366 | 4,131 | ,800  |
| <b>s56</b>    | 366 | 4,049 | ,845  |
| <b>Toplam</b> | 127 | 3,737 | ,952  |

Tablo 2’de, öğrencilerin AKY-LKÖ puanlarının aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri verilmiştir. AKY-LKÖ’nin aritmetik ortalamalarının ortalaması 3.737; standart sapmalarının ortalaması ise 0.952 olarak belirlenmiştir.

Aşağıda verilen tablolarda AKY-LKÖ’nin madde analizi işlemleri görülmektedir. Madde analizi; madde istatistiklerinin hesaplanması, doğrudan teste konulabilecek maddelerin seçilmesi, düzeltilerek teste konulabilecek maddelerin belirlenmesi ve bu maddeler üzerinde yapılacak düzeltme çalışmalarının ne doğrultuda olacağını saptanması, teste konulması mümkün olmayan maddelerin ayıklanması amacıyla yapılır (Baykul, 2000, s.300). Bu

çalışmada madde analizi işlemleri olarak; madde toplam (item-total) ve madde kalan (item-remainder) indeksleri ayrı ayrı hesaplanarak, tablolar halinde sunulmuştur.

Madde toplam korelasyonu, test maddelerinin alınan puanlar ile testin toplam puanı arasındaki ilişkiyi açıklar. Madde toplam korelasyonunun pozitif ve yüksek olması, maddelerin benzer davranışları örneklediğini gösterir ve testin iç tutarlılığının yüksek olduğunu ortaya koyar (Büyüköztürk, s.165). Likert tipi derecelendirme ölçeklerinin kullanıldığı bir testte madde toplam korelasyonu, Pearson Momentler korelasyon katsayısı ile hesaplanır (Tavşancıl, s.55). Madde kalan korelasyonu ise ele alınan maddenin kendisi hariç diğer maddelerden elde edilen toplam puanla ilişkisidir. Madde toplamdan elde edilen ilişki katsayısı, madde kalandan elde edilen ilişki katsayısından daha yüksek olacaktır (Deniz, 1994, s.89).

**Tablo 3**  
**AKY-Liderlik Kriterleri Ölçeğinin**  
**Bütününe İlişkin Madde Analiz İşlemleri**

| <b>Madde</b> | <b>N</b> | <b>Madde Toplam</b> | <b>p</b> | <b>Madde Kalan</b> | <b>p</b> |
|--------------|----------|---------------------|----------|--------------------|----------|
| <b>s1</b>    | 366      | ,663                | 0.000    | ,648               | 0.000    |
| <b>s2</b>    | 366      | ,688                | 0.000    | ,676               | 0.000    |
| <b>s3</b>    | 366      | ,648                | 0.000    | ,635               | 0.000    |
| <b>s4</b>    | 366      | ,725                | 0.000    | ,713               | 0.000    |
| <b>s5</b>    | 366      | ,756                | 0.000    | ,747               | 0.000    |
| <b>s6</b>    | 366      | ,686                | 0.000    | ,672               | 0.000    |
| <b>s7</b>    | 366      | ,790                | 0.000    | ,780               | 0.000    |
| <b>s8</b>    | 366      | ,641                | 0.000    | ,627               | 0.000    |
| <b>s9</b>    | 366      | ,696                | 0.000    | ,682               | 0.000    |
| <b>s10</b>   | 366      | ,636                | 0.000    | ,622               | 0.000    |
| <b>s11</b>   | 366      | ,590                | 0.000    | ,578               | 0.000    |
| <b>s12</b>   | 366      | ,799                | 0.000    | ,791               | 0.000    |
| <b>s13</b>   | 366      | ,733                | 0.000    | ,721               | 0.000    |
| <b>s14</b>   | 366      | ,685                | 0.000    | ,674               | 0.000    |



|            |     |      |       |      |       |
|------------|-----|------|-------|------|-------|
| <b>s15</b> | 366 | ,563 | 0.000 | ,547 | 0.000 |
| <b>s16</b> | 366 | ,776 | 0.000 | ,766 | 0.000 |
| <b>s17</b> | 366 | ,747 | 0.000 | ,735 | 0.000 |
| <b>s18</b> | 366 | ,568 | 0.000 | ,555 | 0.000 |
| <b>s19</b> | 366 | ,728 | 0.000 | ,718 | 0.000 |
| <b>s20</b> | 366 | ,781 | 0.000 | ,770 | 0.000 |
| <b>s21</b> | 366 | ,707 | 0.000 | ,694 | 0.000 |
| <b>s22</b> | 366 | ,790 | 0.000 | ,779 | 0.000 |
| <b>s23</b> | 366 | ,744 | 0.000 | ,731 | 0.000 |
| <b>s24</b> | 366 | ,760 | 0.000 | ,749 | 0.000 |
| <b>s25</b> | 366 | ,733 | 0.000 | ,719 | 0.000 |
| <b>s26</b> | 366 | ,696 | 0.000 | ,683 | 0.000 |
| <b>s28</b> | 366 | ,627 | 0.000 | ,613 | 0.000 |
| <b>s29</b> | 366 | ,754 | 0.000 | ,745 | 0.000 |
| <b>s30</b> | 366 | ,789 | 0.000 | ,779 | 0.000 |
| <b>s31</b> | 366 | ,774 | 0.000 | ,764 | 0.000 |
| <b>s32</b> | 366 | ,807 | 0.000 | ,798 | 0.000 |
| <b>s33</b> | 366 | ,683 | 0.000 | ,668 | 0.000 |
| <b>s34</b> | 366 | ,698 | 0.000 | ,684 | 0.000 |
| <b>s35</b> | 366 | ,811 | 0.000 | ,801 | 0.000 |
| <b>s36</b> | 366 | ,777 | 0.000 | ,766 | 0.000 |
| <b>s37</b> | 366 | ,803 | 0.000 | ,794 | 0.000 |
| <b>s38</b> | 366 | ,778 | 0.000 | ,767 | 0.000 |
| <b>s39</b> | 366 | ,733 | 0.000 | ,721 | 0.000 |
| <b>s40</b> | 366 | ,800 | 0.000 | ,790 | 0.000 |
| <b>s41</b> | 366 | ,732 | 0.000 | ,719 | 0.000 |
| <b>s42</b> | 366 | ,795 | 0.000 | ,787 | 0.000 |
| <b>s43</b> | 366 | ,744 | 0.000 | ,733 | 0.000 |
| <b>s44</b> | 366 | ,755 | 0.000 | ,745 | 0.000 |
| <b>s45</b> | 366 | ,772 | 0.000 | ,762 | 0.000 |
| <b>s46</b> | 366 | ,701 | 0.000 | ,688 | 0.000 |
| <b>s47</b> | 366 | ,735 | 0.000 | ,723 | 0.000 |
| <b>s48</b> | 127 | ,784 | 0.000 | ,774 | 0.000 |
| <b>s49</b> | 127 | ,732 | 0.000 | ,720 | 0.000 |
| <b>s50</b> | 127 | ,704 | 0.000 | ,690 | 0.000 |
| <b>s51</b> | 127 | ,646 | 0.000 | ,632 | 0.000 |

|            |     |      |       |      |       |
|------------|-----|------|-------|------|-------|
| <b>s52</b> | 127 | ,734 | 0.000 | ,720 | 0.000 |
| <b>s53</b> | 127 | ,771 | 0.000 | ,761 | 0.000 |
| <b>s54</b> | 127 | ,697 | 0.000 | ,687 | 0.000 |
| <b>s55</b> | 127 | ,768 | 0.000 | ,759 | 0.000 |
| <b>s56</b> | 127 | ,757 | 0.000 | ,747 | 0.000 |

Tablo 8’de de görüldüğü gibi ölçeğin bütününe ilişkin madde-toplam ve madde-kalan özellikleri istatistiksel olarak 0.01 düzeyinde anlamlı sonuçlar vermiştir. Dolayısı ile tüm maddelerin ölçekte kalmasına karar verilmiştir. Aşağıda verilen tabloda AKY-LKÖ’nin toplamına ilişkin iç tutarlılık katsayıları hesaplanmıştır.

**Tablo 4**  
**AKY-Liderlik Kriterleri Ölçeğinin**  
**Bütününe İlişkin İç Tutarlılık Katsayıları**

|                       | <b>r</b> | <b>p</b> |
|-----------------------|----------|----------|
| <b>Cronbach Alfa</b>  | 0.984    | p<0.01   |
| <b>Spearman-Brown</b> | 0.965    | p<0.01   |
| <b>Guttman</b>        | 0.966    | p<0.01   |

Tablo 9’da, AKY-Liderlik Kriterleri Ölçeğinin bütününe ilişkin iç tutarlılık katsayıları yer almaktadır. Her bir sorunun varyansına dayalı olarak hesaplanan Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayısı 0.984’tür. Testin birbirine eşit iki ayrı yarıya ayrılması ile hesaplanan Guttman ve Spearman-Brown iç tutarlılık katsayıları ise 0.965 ve 0.9661 olarak belirlenmiştir.

Özdamar’a (1999) göre ölçeğin Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayısı;  $.80 \leq \alpha < 1.00$  aralığında ise ölçek yüksek derecede güvenilirdir. Dolayısı ile ölçekteki bütün maddelerin aynı özelliği ölçtüğü söylenebilir, daha açık ifadeyle AKY-Liderlik Kriterleri Ölçeğinin ölçtüğü özellik homojendir. Bu sonuçlara göre, AKY-LKÖ güvenilir bir ölçüm aracıdır.

### **3.4. Verilerin Toplaması**

Verilerin toplanması işlemi, Sakarya ili sınırları içinde görev yapan yönetici ve öğretmenlerle birebir yapılacak olan görüşmelerde, DBA ve AKY-LK Ölçeğinin uygulanması ile gerçekleştirilmiştir. Deneklere öncelikle Demografik Bilgiler Anketi, ardından Avrupa Kalite Yönetimi Liderlik Kriterleri Ölçeği uygulanmıştır.

### **3.5. Verilerin Çözümü ve Yorumlanması**

Araştırmada kullanılan Demografik Bilgiler Anketinden elde edilen sonuçlar, frekans ve yüzdeler halinde düzenlenerek yorumlanmıştır. Demografik Bilgiler Anketinden elde edilen bir takım bağımsız değişkenlere göre yönetici ve öğretmenlerin tutum puanları arasındaki farklılığı belirlemek amacıyla Bağımsız Grup T-Testi ve Tek Yönlü Varyans Analizi (One Way ANOVA) kullanılacaktır. Tek Yönlü Varyans Analizinde istatistiksel açıdan fark oluşması durumunda, farkın kaynağını belirlemek amacıyla tamamlayıcı hesaplardan (Post Hoc Tests) Scheffe ve Dunnett C testlerinden yararlanılmıştır.

Araştırma kapsamında kullanılan tüm istatistiksel işlemlerde anlamlılık düzeyi 0.05 olarak kabul edilecek ve elde edilen tüm sonuçlar çift yönlü olarak sınanacaktır. Araştırmanın istatistiksel işlemleri SPSS 13.0 paket programıyla gerçekleştirilmiştir.

## BÖLÜM IV

### BULGU VE YORUMLAR

Ankete katılan kişilerin okullara göre dağılımı Tablo 5'te; demografik özellikleri ise Tablo 6'da görülmektedir.

**Tablo 5**

#### **Yönetici ve Öğretmenlerin Okullara Göre Dağılımı**

| <b>OKUL</b>                    | <b>Sayı</b> |
|--------------------------------|-------------|
| Ali Dilmen Anadolu Lisesi      | 22          |
| Atatürk Lisesi                 | 24          |
| Sakarya METEM                  | 28          |
| Geyve Lisesi                   | 21          |
| Pamukova ÇPL                   | 16          |
| Geyve Anadolu Lisesi           | 14          |
| Geyve METEM                    | 23          |
| Sakarya Fen Lisesi             | 12          |
| Cumhuriyet İlköğretim Okulu    | 16          |
| Fatih İlköğretim Okulu         | 12          |
| Kazımpaşa İlköğretim Okulu     | 27          |
| Cemal Gürsel İlköğretim Okulu  | 18          |
| Geyve Atatürk İlköğretim Okulu | 29          |
| 75. Yıl İlköğretim Okulu       | 26          |
| Özel Şahin İlköğretim Okulu    | 16          |
| Kozan İlköğretim Okulu         | 9           |
| Erenler İlköğretim Okulu       | 19          |
| Camili İlköğretim Okulu        | 18          |
| Necip Fazıl İlköğretim Okulu   | 7           |
| Eşme İlköğretim Okulu          | 9           |

**Tablo 6****Yönetici ve Öğretmenlerin Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı**

| <b>Değişkenler</b>                                | <b>Sayı</b> | <b>Yüzde</b> |
|---|-------------|--------------|
| <b>Göreviniz?</b>                                 |             |              |
| Yönetici  | 120         | 32,8         |
| Öğretmen  | 246         | 67,2         |
| <b>Cinsiyet?</b>                                  |             |              |
| Bay   | 266         | 72,7         |
| Bayan   | 100         | 27,3         |
| <b>Çalıştığınız eğitim kurumu?</b>                |             |              |
| İlköğretim  | 244         | 66,7         |
| Ortaöğretim                                       | 122         | 27,3         |
| <b>Eğitim düzeyiniz?</b>                          |             |              |
| Önlisans  | 38          | 10,4         |
| Lisans  | 296         | 80,9         |
| Lisansüstü  | 32          | 8,7          |
| <b>Mezun olduğunuz okul türü?</b>                 |             |              |
| Eğitim Fakültesi                                  | 234         | 63,9         |
| Fen-Edebiyat Fakültesi                            | 46          | 12,6         |
| Eğitim Enstitüsü                                  | 38          | 10,4         |
| Diğer   | 48          | 13,1         |
| <b>Daha önce okul yöneticiliği yaptınız mı?</b>   |             |              |
| Evet  | 136         | 37,2         |
| Hayır   | 230         | 62,8         |
| <b>Yaşınız?</b>                                   |             |              |
| 30 ve altı  | 158         | 43,2         |
| 31-40 arası                                       | 104         | 28,4         |
| 41 ve üzeri                                       | 104         | 28,4         |
| <b>Mesleki kıdeminiz?</b>                         |             |              |
| 1-5 yıl   | 118         | 32,2         |
| 6-10 yıl  | 88          | 24,0         |
| 11-15 yıl   | 42          | 11,5         |
| 16-20 yıl   | 40          | 10,9         |
| 21 yıl ve üstü                                    | 78          | 21,3         |
| <b>TKY hakkında hizmet içi eğitim aldınız mı?</b> |             |              |
| Evet  | 210         | 57,4         |
| Hayır   | 156         | 42,6         |
| <b>Toplam</b>                                     | <b>366</b>  | <b>100</b>   |

Örnekleme oluşturan eğitimcilerin görev değişkenine göre frekans ve yüzdelik dağılımları Tablo 6'da sunulmuştur. 366 kişilik çalışma grubunun

%32,8'ini yöneticiler, %67,2'sini öğretmenler oluşturmaktadır. Bu bulguya göre çalışma grubunun çoğunluğu öğretmenlerden oluşmaktadır.

Örnekleme oluşturan eğitimcilerin cinsiyet değişkenine göre frekans ve yüzdeler dağılımları Tablo 6'da sunulmuştur. 366 kişilik çalışma grubunun %72,7'sini erkekler, %27,3'ünü de bayanlar oluşturmaktadır. Bu bulguya göre çalışma grubunun çoğunluğu erkek eğitimcilerden oluşmaktadır.

Örnekleme oluşturan eğitimcilerin çalıştığı eğitim kurumu değişkenine göre frekans ve yüzdeler dağılımları Tablo 6'da sunulmuştur. 366 kişilik çalışma grubunun %66,7'sini ilköğretimde çalışan eğitimciler, % 27,3'ünü de ortaöğretimde çalışan eğitimciler oluşturmaktadır. Bu bulguya göre çalışma grubunun çoğunluğu ilköğretimde çalışan eğitimcilerden oluşmaktadır.

Örnekleme oluşturan eğitimcilerin eğitim düzeyi değişkenine göre frekans ve yüzdeler dağılımları Tablo 6'da sunulmuştur. 366 kişilik çalışma grubunun %10,4 önlisans, % 80,9 lisans ve % 8,7'sini ise yüksek lisans mezunları oluşturmaktadır. Bu bulguya göre çalışma grubunun çoğunluğu lisans mezunu eğitimcilerden oluşmaktadır.

Örnekleme oluşturan eğitimcilerin mezun olduğu okul türü değişkenine göre frekans ve yüzdeler dağılımları Tablo 6'da sunulmuştur. 366 kişilik çalışma grubunun %63,9'unu eğitim fakültesi, %12,6'sını fen-edebiyat fakültesi, % 10,4'ünü eğitim enstitüsü ve % 13,1'ini ise diğer fakültelerden mezun olanlar oluşturmaktadır. Bu bulguya göre çalışma grubunun çoğunluğu eğitim fakültesi mezunlarından oluşmaktadır.

Örnekleme oluşturan eğitimcilerin daha önce okul yöneticiliği yapıp yapmadığı değişkenine göre frekans ve yüzdeler dağılımları Tablo 6'da sunulmuştur. 366 kişilik çalışma grubunun % 37,2'si evet, % 62,8'ini ise hayır cevabını verenler oluşturmaktadır. Bu bulguya göre çalışma grubunun çoğunluğu daha önce okul yöneticiliği yapmayanlardan oluşmuştur.

Örnekleme oluşturulan eğitimcilerin yaşına göre frekans ve yüzdeler dağılımları Tablo 6'da sunulmuştur. 366 kişilik çalışma grubunun %43,2'si 30 ve altı,% 28,4'ü 31-40, %28,4'ü ise 41 yaş ve üzeri olanlar oluşturmaktadır. Bu bulguya göre çalışma grubunun çoğunluğu 30 yaş ve altı grubundan oluşmaktadır.

Örnekleme oluşturulan eğitimcilerin mesleki kıdem değişkenine göre frekans ve yüzdeler dağılımları Tablo 6'da sunulmuştur. 366 kişilik çalışma grubunun %32,2'si 1-5 yıllık %24'ü 6-10 yıllık, % 11,5'i 11-15 yıllık % 10,9'u 16-20 yıllık %21,3'ü ise 21 yıllık ve üzeri olanlar oluşturmaktadır. Bu bulguya göre çalışma grubunun çoğunluğu 1-5 yıllık olan eğitimcilerden oluşmaktadır.

Örnekleme oluşturulan eğitimcilerin TKY eğitimi alıp almadıkları değişkenine göre frekans ve yüzdeler dağılımları Tablo 6'da sunulmuştur. 366 kişilik çalışma grubunun %57,4'ü evet, % 42,6'sını ise hayır diyenler oluşturmaktadır. Bu bulguya göre çalışma grubunun çoğunluğu TKY eğitimi almış olanlardan oluşmaktadır.

**Tablo 7**  
**Eğitim Yöneticilerinin Liderlik Davranışlarının**  
**Ankete Katılan Eğitimcilerin Görevlerine Göre**  
**Bağımsız Grup t-Testi ile Karşılaştırılması**

| Görev    | N   | Ortalama | Ss     | Sd  | t      | P     |
|----------|-----|----------|--------|-----|--------|-------|
| Yönetici | 120 | 251,166  | 23,421 | 364 | 13,151 | 0.000 |
| Öğretmen | 246 | 205,508  | 34,322 |     |        |       |

Ankete katılan eğitimcilerin görevlerine göre, eğitim yöneticilerinin liderlik davranışları bağımsız grup t-testi ile karşılaştırılmıştır. Buna göre, yöneticilerin değerlendirme ortalaması 251.166, öğretmenlerin değerlendirme ortalaması ise 205.508 olarak saptanmıştır. Görev değişkenine ilişkin olarak yapılan bağımsız grup t-testi sonucunda yöneticilerin kendilerine ait değerlendirme ortalamaları,

öğretmenlerin değerlendirmelerine göre.05 düzeyinde anlamlı olarak yüksek bulunmuştur ( $t=13.151$ ;  $p<0.05$ ).

**Tablo 8**  
**Eğitim Yöneticilerinin Liderlik Davranışlarının**  
**Ankete Katılan Eğitimcilerin Cinsiyetlerine Göre**  
**Bağımsız Grup t-Testi ile Karşılaştırılması**

| Cinsiyet | N   | Ortalama | Ss     | Sd  | t     | p    |
|----------|-----|----------|--------|-----|-------|------|
| Bay      | 266 | 223,131  | 39,713 | 364 | 2,207 | ,028 |
| Bayan    | 100 | 213,400  | 31,343 |     |       |      |

Ankete katılan eğitimcilerin cinsiyetlerine göre, eğitim yöneticilerinin liderlik davranışlarını değerlendirme puanları bağımsız grup t-testi ile karşılaştırılmıştır. Buna göre erkeklerin ortalaması 223.131, bayanların ortalaması ise 213.400'dür. Cinsiyet değişkenine ilişkin olarak yapılan bağımsız grup t-testi sonucunda erkek eğitimcilerin yöneticilerinin liderlik davranışlarını değerlendirme ortalamaları, bayan eğitimcilere göre.05 düzeyinde anlamlı olarak yüksek bulunmuştur ( $t=2.207$ ;  $p<0.05$ ).

**Tablo 9**  
**Eğitim Yöneticilerinin Liderlik Davranışlarının**  
**Ankete Katılan Eğitimcilerin Çalıştıkları Kuruma Göre**  
**Bağımsız Grup t-Testi ile Karşılaştırılması**

| Kurum Türü  | N   | Ortalama | Ss     | Sd  | t     | p     |
|-------------|-----|----------|--------|-----|-------|-------|
| İlköğretim  | 244 | 218,368  | 38,128 | 364 | 1,514 | 0,130 |
| Ortaöğretim | 122 | 224,704  | 36,995 |     |       |       |

Ankete katılan eğitimcilerin çalıştıkları kuruma göre, eğitim yöneticilerinin liderlik davranışlarını değerlendirme puanları bağımsız grup t-testi ile karşılaştırılmıştır. Buna göre ilköğretimde çalışan eğitimcilerin ortalaması 218.368, ortaöğretimde çalışan eğitimcilerin ortalaması ise 224.704'tür. Kurum değişkenine ilişkin olarak



yapılan bağımsız grup t-testi sonucunda anlamlı farklılık bulunamamıştır (t=1.514; p>0.05).

**Tablo 10**  
**Eğitim Yöneticilerinin Liderlik Davranışlarının**  
**Ankete Katılan Eğitimcilerin Eğitim Düzeylerine Göre**  
**Tek Yönlü Varyans Analizi ile Karşılaştırılması**

| <b>Eğitim Düzeyi</b> | <b>N</b> | <b>Ortalama</b> | <b>Ss</b> | <b>F</b> | <b>p</b> |
|----------------------|----------|-----------------|-----------|----------|----------|
| <b>Önlisans</b>      | 38       | 229,421         | 50,348    | 2,589    | 0,076    |
| <b>Lisans</b>        | 296      | 218,300         | 36,306    |          |          |
| <b>Lisansüstü</b>    | 32       | 230,000         | 32,150    |          |          |

Ankete katılan eğitimcilerin eğitim düzeylerine göre, eğitim yöneticilerinin liderlik davranışlarını değerlendirme puanları tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ile karşılaştırılmıştır. Lisansüstü eğitime sahip eğitimcilerin ortalaması 230.000, önlisans eğitime sahip eğitimcilerin ortalaması 229.421, lisans eğitime sahip eğitimcilerin ortalaması ise 218.300 olarak saptanmıştır. Gerçekleştirilen ANOVA analizi sonucunda anlamlı farklılık bulunamamıştır (F=2.589; p>0.05).

**Tablo 11**  
**Eğitim Yöneticilerinin Liderlik Davranışlarının**  
**Ankete Katılan Eğitimcilerin Mezun Oldukları Okul Türüne Göre**  
**Tek Yönlü Varyans Analizi ile Karşılaştırılması**

| <b>Eğitim Düzeyi</b>          | <b>N</b> | <b>Ortalama</b> | <b>ss</b> | <b>F</b> | <b>p</b> |
|-------------------------------|----------|-----------------|-----------|----------|----------|
| <b>Eğitim Fakültesi</b>       | 234      | 217,476         | 35,334    | 8,360    | 0,000    |
| <b>Fen-Edebiyat Fakültesi</b> | 46       | 207,286         | 39,338    |          |          |
| <b>Eğitim Enstitüsü</b>       | 38       | 243,159         | 33,960    |          |          |
| <b>Diğer</b>                  | 48       | 229,797         | 42,511    |          |          |

Ankete katılan eğitimcilerin mezun oldukları okul türüne göre, eğitim yöneticilerinin liderlik davranışlarını değerlendirme puanları tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ile karşılaştırılmıştır. Eğitim enstitülerinden mezun olan eğitimcilerin ortalaması 243.159, diğer okullardan mezunların ortalaması 229.797, eğitim fakültelerinden mezunların ortalaması 217.476, Fen-Edebiyat fakültelerinden mezun olanların ortalaması ise 207.286 olarak belirlenmiştir. Gerçekleştirilen ANOVA analizi sonucunda .05 düzeyinde anlamlı farklılık bulunmuştur ( $F=8.360$ ;  $p<0.05$ ). Farkın kaynağını bulmak amacıyla tamamlayıcı hesaplardan (post hoc) scheffe testinden yararlanılmıştır. Bu sonuçlara göre, eğitim enstitülerinden mezun olan eğitimcilere ait ortalamaların, fen-edebiyat fakültelerinden mezun olan eğitimcilere göre anlamlı derecede yüksek olduğu tespit edilmiştir.

**Tablo 12**  
**Eğitim Yöneticilerinin Liderlik Davranışlarının**  
**Ankete Katılan Eğitimcilerin Yöneticilik Tecrübelerine Göre**  
**Bağımsız Grup t-Testi ile Karşılaştırılması**

| <b>Yöneticilik Tecrübesi</b> | <b>N</b> | <b>Ortalama</b> | <b>Ss</b> | <b>sd</b> | <b>t</b> | <b>p</b> |
|------------------------------|----------|-----------------|-----------|-----------|----------|----------|
| <b>Var</b>                   | 136      | 227,863         | 42,873    | 364       | 2,901    | ,004     |
| <b>Yok</b>                   | 230      | 216,113         | 33,831    |           |          |          |

Ankete katılan eğitimcilerin yöneticilik tecrübelerine göre, eğitim yöneticilerinin liderlik davranışlarını değerlendirme puanları bağımsız grup t-testi ile karşılaştırılmıştır. Buna göre yöneticilik tecrübesi olanların ortalaması 227.863, olmayanların ortalaması ise 216.113'tür. Yöneticilik tecrübesi değişkenine göre yapılan bağımsız grup t-testi sonucunda, yöneticilik tecrübesi olan eğitimcilerin

ortalamları, olmayanlara göre.05 düzeyinde anlamlı olarak yüksek bulunmuştur (t=2.901; p<0.05).

**Tablo 13**  
**Eğitim Yöneticilerinin Liderlik Davranışlarının**  
**Ankete Katılan Eğitimcilerin Yaşlarına Göre**  
**Tek Yönlü Varyans Analizi ile Karşılaştırılması**

| <b>Yaş</b>             | <b>N</b> | <b>Ortalama</b> | <b>ss</b> | <b>F</b> | <b>p</b> |
|------------------------|----------|-----------------|-----------|----------|----------|
| <b>30 Yaş ve Altı</b>  | 158      | 209,572         | 33,033    | 13,098   | 0,000    |
| <b>31-40 Yaş</b>       | 104      | 225,583         | 39,209    |          |          |
| <b>41 Yaş ve Üzeri</b> | 104      | 231,932         | 39,071    |          |          |

Ankete katılan eğitimcilerin yaşlarına göre, eğitim yöneticilerinin liderlik davranışlarını değerlendirme puanları tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ile karşılaştırılmıştır. 40 yaşının üzerindeki eğitimcilerin ortalaması 231.932, 31-40 yaş arasındaki eğitimcilerin ortalaması 225.583, 30 yaşının altındaki eğitimcilerin ise 209.572 olarak belirlenmiştir. Gerçekleştirilen ANOVA analizi sonucunda .05 düzeyinde anlamlı farklılık bulunmuştur (F=13.908; p<0.05). Farkın kaynağını bulmak amacıyla tamamlayıcı hesaplardan (post hoc) scheffe testinden yararlanılmıştır. Bu sonuçlara göre, 30 yaş altındaki genç eğitimcilerin değerlendirme puanları, diğer yaş grubundaki eğitimcilere göre anlamlı derecede düşük olduğu tespit edilmiştir.

**Tablo 14**  
**Eğitim Yöneticilerinin Liderlik Davranışlarının**  
**Ankete Katılan Eğitimcilerin Mesleki Kıdemlerine Göre**  
**Tek Yönlü Varyans Analizi ile Karşılaştırılması**

| <b>Mesleki Kıdem</b>   | <b>N</b> | <b>Ortalama</b> | <b>ss</b> | <b>F</b> | <b>p</b> |
|------------------------|----------|-----------------|-----------|----------|----------|
| <b>1-5 Yıl</b>         | 118      | 210,508         | 31,843    | 10,782   | 0,000    |
| <b>6-10 Yıl</b>        | 88       | 210,818         | 34,848    |          |          |
| <b>11-15 Yıl</b>       | 42       | 234,333         | 39,930    |          |          |
| <b>16-20 Yıl</b>       | 40       | 219,850         | 47,747    |          |          |
| <b>21 Yıl ve Üzeri</b> | 78       | 239,320         | 33,759    |          |          |

Ankete katılan eğitimcilerin mesleki kıdemlerine göre, eğitim yöneticilerinin liderlik davranışlarını değerlendirme puanları tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ile karşılaştırılmıştır. Bu sonuçlara göre; 20 yıldan fazla mesleki kıdeme sahip eğitimcilerin ortalaması 239.320, 11-15 yıl arası mesleki kıdeme sahip eğitimcilerin ortalaması 234.333, 16-20 yıl arası mesleki kıdeme sahip eğitimcilerin ortalaması 219.850, 6-10 yıl arası mesleki kıdeme sahip eğitimcilerin ortalaması 210.818, 1-5 yıl arası mesleki kıdeme sahip eğitimcilerin ortalaması 210.508 belirlenmiştir. Gerçekleştirilen ANOVA analizi sonucunda .05 düzeyinde anlamlı farklılık bulunmuştur ( $F=10,782$ ;  $p<0.05$ ). Farkın kaynağını bulmak amacıyla tamamlayıcı hesaplardan (post hoc) scheffe testinden yararlanılmıştır. Bu sonuçlara göre 21 yıldan fazla mesleki kıdeme sahip eğitimcilerin değerlendirme puanları, 1-10 yıl arası mesleki kıdeme sahip eğitimcilere göre anlamlı derecede yüksek olduğu tespit edilmiştir.

**Tablo 15**  
**Eğitim Yöneticilerinin Liderlik Davranışlarının**  
**Ankete Katılan Eğitimcilerin TKY Eğitimi Alıp-Almadıklarına Göre**  
**Bağımsız Grup t-Testi ile Karşılaştırılması**

| <b>TKY Eğitimi</b> | <b>N</b> | <b>Ortalama</b> | <b>Ss</b> | <b>sd</b> | <b>t</b> | <b>p</b> |
|--------------------|----------|-----------------|-----------|-----------|----------|----------|
| <b>Evet</b>        | 210      | 226,369         | 39,619    | 364       | 3,506    | ,001     |
| <b>Hayır</b>       | 156      | 212,557         | 33,785    |           |          |          |

Ankete katılan eğitimcilerin TKY hizmetiçi eğitimi alıp almadıklarına göre, eğitim yöneticilerinin liderlik davranışlarını değerlendirme puanları bağımsız grup t-testi ile karşılaştırılmıştır. Buna göre, daha önceden TKY hakkında hizmetiçi eğitim alan eğitimcilerin ortalaması 226.369, almayanların ortalaması ise 212,557'dir. TKY eğitim değişkenine göre yapılan bağımsız grup t-testi sonucunda, TKY hizmetiçi eğitimi alan eğitimcilerin ortalamaları, almayanlara göre.05 düzeyinde anlamlı decede yüksek bulunmuştur ( $t=3.506$ ;  $p<0.05$ ).

## BÖLÜM V

### SONUÇ VE ÖNERİLER

#### 5.1. Sonuç:

Günümüzde Eğitimde Kalite konusu giderek daha fazla önem kazanmaktadır. Ülkemizde Eğitimde Kaliteyi artırmak amacıyla MEB tarafından Bakanlığa bağlı kurum ve kuruluşlarda Toplam Kalite Yönetimi uygulamasına geçiş kararı (Tebliğler dergisi, sayı:2506,Kasım 1999) ve bu konuda yürütülen çalışmalar oldukça önemli gelişmelerdir.

Avrupa Kalite Yönetimi Vakfının (EFQM) geliştirdiği Mükemmellik Modeli esas alınarak KalDer Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi uzmanlık grubu tarafından hazırlanmış ve MEB temsilcilerinin oluşturduğu komisyonca kabul edilmiş olan Eğitim Kurumları Kılavuzu Milli Eğitim'e bağlı birim ve okullarda özdeğerlendirme kılavuzu olarak kullanılmaktadır. Bu kılavuzda 1. kriter olan "Liderlik" kriterinin ve onun alt kriterlerinin açılımı verilmiştir.

Yapılan bu araştırma ile Liderlik kriterine uygun olarak 56 sorudan oluşan , hem yöneticiler hem de öğretmenler için iki ayrı formda düzenlenmiş anketler Sakarya ili, Geyve ve Pamukova ilçelerinde yer alan 2 özel, 20 resmi İlköğretim Okulunda uygulanmış ve sonuçlar değerlendirilmiştir. Buradaki temel amaç Bakanlığın başlatmış olduğu Eğitimde Toplam Kalite çalışmasına , uygulamanın değerlendirilmesi yoluyla destek vermektir.

Araştırmanın sonuçlarını şöyle sıralamak mümkündür:

Ankete katılan eğitimcilerin çoğunluğunun öğretmenlerden oluştuğu (%67,2) görülmektedir. Anketin sonucunda da yöneticilerin kendilerine yüksek puanlar verirlerken, öğretmenlerin yöneticilere düşük puanlar verdikleri görülmüştür. Bunun sonucunda da öğretmen görüşleri ile yönetici görüşleri arasında anlamlı bir farklılık ortaya çıkmıştır. Bunun sebebini; yöneticilerin kendi

öz eleştirelerini yapamamaları veya öğretmenlerin yöneticilerle yaşadıkları çatışmayı ankete taşımaları olarak gösterebiliriz. Ayrıca yöneticiler işin içerisinde oldukları için, işin zorluğunun farkına vardıkları sonuncu da ortaya çıkmıştır. Ama yine de, yönetici görüşleri ile öğretmenlerin görüşleri arasında bu kadar farkın bulunması düşündürücü bir durumdur. Ayrıca bu sonuç bizlere yöneticilerin kararlar alırken öğretmenlerin görüşlerini almadıklarını da göstermektedir. Çünkü öğretmenler alınan kararlara ortak edilmiş olsalardı, yöneticiler hakkında olumsuz görüş bildirmezlerdi. Bu şekilde yönetime katılmış olacaklar ve kendilerini elştirmiş olacaklardı.

Ankete katılan eğitimcilerin çoğunluğunun erkek olduğu (%72,7) görülmüştür. Bu sonuç bize her meslekte olduğu gibi öğretmenlikte de erkeklerin çoğunlukta olduğunu gösteriyor. Ayrıca erkeklerin yöneticilere daha yüksek puanlar verdikleri; bunun sebebini ise, yöneticilerin büyük çoğunluğunun erkeklerden oluşmasını gösterebiliriz. Tabi ki bayanların hayatta her zaman daha titiz ve seçici davrandıklarını da göz ardı etmemek gerekmektedir.

Ankete katılan eğitimcilerin çoğunluğunu (%67,3) ilköğretimde çalışan öğretmenler oluşturmaktadır. Ankete katılan eğitimcilerin verdikleri cevaplara baktığımız zaman; ilköğretimde veya ortaöğretimde çalışan eğitimcilerin görüşlerinde anlamlı bir farklılık ortaya çıkmamıştır.

Ankete katılan eğitimcilerin çoğunluğunun (%80,9) lisans mezunu olduğu görülmüştür. Ön lisans mezunu eğitimcilerin (%10,4) olması ise düşündürücü bir sonuçtur. Çünkü bakanlığın kararına göre öğretmenlik yapacak kişilerin en az lisans mezunu olması gerekmektedir. Bu da bakanlığın kararıyla çelişmektedir. Ayrıca ön lisans mezunu bu eğitimcilerde kazanılmış haklarını kullanıp, lisans tamamlama kurslarına katılmamışlardır. Ayrıca yüksek lisans yapan çok az bir eğitimci (%8,7) olduğunu görüyoruz. Ankete verilen cevaplara baktığımız zaman; ön lisans, lisans veya yüksek lisans mezunu eğitimcilerin görüşlerinde anlamlı bir farklılık ortaya çıkmamıştır. Aslında bu sonuçta düşündürücü bir sonuçtur.

Ankete katılan eğitimcilerin çoğunluğunun (%63,9) eğitim fakültesi mezunu olduğu görülmüştür. Bu oran yeterli olmasa da yine de olumlu bir sonuçtur. Fen Edebiyat Fakültesi mezunlarının oranı ise % 12,6 olurken, eğitim enstitüsü mezunlarının oranı ise % 10,4 'tür. Ama asıl düşündürücü olan diğer fakültelerden mezun olanların hala %13,1 oranında olmasıdır ki, bu tartışılması gereken bir durumdur. Eğitimcilerin ankete verdikleri cevaplara baktığımız zaman eğitim enstitülerinden mezun olan eğitimcilerin görüşleriyle fen edebiyat fakültelerinden mezun olan eğitimcilerin görüşleri arasında önemli bir farklılık oluşmuştur. Eğitim enstitüleri mezunları yöneticilere yüksek puanlar verirken, fen edebiyat fakültesi mezunları ise düşük puanlar vermişlerdir. Bunun sonucunda da ortaya anlamlı bir farklılık çıkmıştır. Bunun sebebine baktığımız zaman; eğitim enstitüleri mezunlarının mesleki kıdemlerinin fazla olmasını ve bu tecrübe sayesinde daha ılımlı görüşe sahip oldukları gösterebiliriz. Çünkü meslek hayatları boyunca çok değişik okullarda çalışmışlar ve değişik yöneticilerle karşılaşmışlardır. Fen edebiyat fakültesi mezunları ise çoğunlukla genç öğretmenlerden oluşmaktadır ve daha agresif refleksler göstermektedirler.

Ankete katılan eğitimcilerin yöneticilik tecrübelerine baktığımız zaman çoğunluğunun (%62,8) yöneticilik tecrübesinin bulunmadığı görülmüştür. Eğitimcilerin ankete verdikleri cevaplara baktığımız zaman ise yöneticilik tecrübesi olan eğitimcilerin yöneticilere daha yüksek puanlar verdikleri görülmüştür. Bunun sebebini ise yöneticilik tecrübesi olan eğitimcilerin çoğunluğunun hala yöneticiliğe devam ediyor olması olarak gösterebiliriz. Yine yöneticilerin kendilerine yüksek puanlar verdiklerini görüyoruz. Ayrıca yöneticilik tecrübesi bulunan eğitimciler, yöneticiliğin zorluklarından haberdar oldukları için biraz daha yöneticilere karşı hoşgörülü yaklaşmışlardır.

Ankete katılan eğitimcilerin yaşına baktığımız zaman, çoğunluğunun (43,2) 30 yaş ve altı eğitimcilerden oluştuğunu görmekteyiz. %28,4'ü 31 - 40 yaş



arası,yine %28,4'ü 41 yaş ve üzeri eğitimcilerden oluştuğu görülmüştür. Eğitimcilerin ankete verdikleri cevaplara baktığımız zaman ise 41 yaş ve üzeri eğitimcilerin yöneticilere anlamlı derecede yüksek puanlar verdikleri, 31 yaş ve altı eğitimcilerin ise çok düşük puanlar verdikleri görülmüştür. Bunun sebebine bakınca; eğitimcilerin yaş düzeyi ilerledikçe yöneticileri değerlendirmede daha az seçici olduğunu ve hoşgörü düzeyinin arttığı düşüncesini uyandırmaktadır. İleri yaş grubundakilerin mesleklerinde daha kıdemli oldukları da düşünülürse, yöneticilerin bu gruptakilerle daha olumlu ilişki içinde bulduklarını da düşünmek mümkündür. Ayrıca yöneticilerin çoğunluğunun 41 yaş ve üzeri eğitimcilerden oluştuğunu da göz ardı etmemek gerekir. 31 yaş altı eğitimciler ise genelde daha eleştirisel bir bakış açısı ile yöneticileri değerlendirmektedirler. Bunun sebebi ise yöneticilerle aradaki kuşak farkı olabileceği gibi genç eğitimcilerin daha agrasif tutumlar sergilemiş olmaları olabilir.

Ankete katılan eğitimcilerin mesleki kıdemlerine baktığımız zaman, çoğunluğunun (% 32,4) 1-5 yıllık, (%24, 0) 6-10 yıllık, (%21,3) 21 yıl ve üzeri, (%11,5) 11-15 yıllık, (%10,9) 16-20 yıllık olduğu görülmüştür. Eğitimcilerin ankete verdikleri cevaplara baktığımız zaman ise eğitimcilerin mesleki kıdemleri ile yaşlarının paralel bir çizgide olduğunu göstermektedir. 10 yıl ve altı eğitimcilerin görüşleri ile 21 yıl ve üzeri eğitimcilerin görüşleri arasında, yaş kriterindeki gibi anlamlı bir farklılık görülmüştür. Bu farkın sebebi yine meslekte geçen yılların eğitimcileri daha yumşak bir tutum sergilemeye doğru götürmesidir.

Ankete katılan eğitimcilerin TKY eğitimi alıp almadığına baktığımız zaman, çoğunluğunun (%57,4) TKY eğitimi aldığı görülmektedir. Eğitimcilerin ankete verdikleri cevaplara baktığımız zaman TKY eğitimi alan eğitimcilerin görüşleri ile almayan eğitimcilerin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık görülmüştür. Bu farkın sebebi TKY eğitimi alan eğitimcilerin çoğunun yöneticilerden oluşmasıdır. Ayrıca TKY eğitimi alan eğitimcilerin, yöneticilik kriterlerini daha iyi bildikleri için daha

objektif bir değerlendirmede bulduklarını da söyleyebiliriz. TKY eğitimi almayan eğitimciler ise, yöneticilik hakkında fazla bilgi sahibi olmadıkları için

## 5.2. Öneriler

Bu araştırma sonuçlarına dayanarak şu önerilerde bulunulabilir:

Toplam Kalite eğitiminin daha yaygın ve daha sık bir şekilde okulda görevli herkesi kapsayacak şekilde verilmesi gerekir. Çalışanların Toplam Kalite felsefesini özümseyip, içselleştirdiği düzeyde bu yöntem etkin olarak uygulanabilecektir.

Okul yöneticilerinin mutlaka Eğitim Yönetimi konusunda bilgilendirilmeleri kaçınılmaz bir gerekliliktir. Okul yöneticisi okul müdürü kimliğinden, Okul Lideri kimliğine geçebilecek eğitimi alabilmelidir. Okul yöneticilerinin atamalarında "Liderlik yapabilme" vasfına sahip olma en önde gelen kriterlerden biri olarak değerlendirilmelidir.

Öğretmen yetiştiren yüksek eğitim kurumlarında Toplam Kalite felsefesinin ders olarak okutulması, bu anlayışın okullarımızda, yakın gelecekte daha kolay uygulanıyor olmasını sağlayacaktır.

Özellikle bir çok devlet okulunun fiziksel koşullarının, eğitimsel imkanlarının mutlak suretle iyileştirilmesi gerekir. Toplam Kalite anlayışı elbette kişilerin bakış açısının zenginleştirilmesiyle hayata geçirilecek bir uygulama olmasına karşılık insanların içinde buldukları maddi imkansızlıkların da belli bir düzeyde çözülmüş olması gerekmektedir. Nitekim, gerek devletin gerekse bakanlığın bu eksiklikleri minimum düzeye çekme konusunda yoğun çaba göstermesi gerekmektedir.

Toplam Kalite felsefesi ve Toplam Kalite Liderliği konusunda velilerin de bilgilendirilmesi gerekir. Okulun müşterisi durumundaki veli bu konuda bilinç kazandıkça okuldan ve okul yöneticilerinden daha farklı ve daha doğru beklentiler içinde olacak, bu beklentilere cevap vermek durumundaki okul ve okul yöneticileri için yönlendirici bir güç olacaktır.

Vizyon; sadece üst yönetime ait bir ayrıcalık değildir. Bir kurumdaki çalışan herkesin, işlerin nasıl yapılması gerektiği ile ilgili uygun fikirleri olabilir. Bu sebeple okullardaki her dinamikten en iyi şekilde yararlanmaya çalışılmalıdır. Bu da ancak katılımcı yöneticiliğe olanak vermekle sağlanır.

Okul yöneticilerinin; kurumun misyon ve vizyonunu belirlemede, okulda bir mükemmellik kültürü oluşturmada örnek olmaları hatta kişisel olarak rol almaları gerekmektedir. Ayrıca okul yöneticileri, çalışanlarını motive edici faaliyetlerde bulunmalı, onları tanımalı ve desteklemelidirler.

Okul yöneticileri kararlar alırken demokratik bir yöneticilik tutumu sergilemeleri gerekmektedir. Şayet öğretmenleri alınan kararlara ortak ederlerse bu şekilde öğretmenlerinde yönetime katılımı sağlanacaktır ve öğretmenler ile yöneticiler arasında ki görüş farkı biraz azaltılacaktır. Bu sayede yöneticilerde değişik görüşlerden yararlanarak en doğru kararı almış olacaklardır.

Okul yöneticileri tecrübeli eğitimcilerin tecrübelerinden yararlandıkları gibi, genç eğitimcilerin de hırslarından ve enerjilerinden yararlanmaları gerekmektedir. Bu şekilde ortaya bir sinerji çıkarıp bunu okulun faaliyetlerine yansıtmasını kendilerinin yararlarına olacaktır.

Okul yöneticileri okulunda çalışan eğitimcileri yakından tanımak için değişik faaliyetler düzenlemelidir. Ayrıca yanında çalışan insanların sorunlarından haberdar olacak ve yardımcı olması daha kolay olacaktır. Bu şekilde oluşabilecek bir çatışma durumunda, her iki tarafta daha yapıcı tutum sergileyecektir.

## KAYNAKLAR

1. Özdeğerlendirme Yöntemleri ve Uygulama Rehberi (1999). Toplam Kalite Derneği, İstanbul.
2. Özdeğerlendirme El Kitabı (1996). Kalder Yayınları, İstanbul.
3. Ulusal Kalite Ödülü Bilgilendirme Kitabı (2001). Kalder Yayınları, İstanbul.
4. Çetin, C. ; Akın, B & Erol, V. (1998). Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi. İstanbul:1998., İstanbul.
5. Ensari, H. (1999). 21. Yüzyıl Okulları İçin Toplam Kalite Yönetimi. Sistem Yayıncılık, İstanbul.
6. Özveren, M. (1997). Toplam Kalite Yönetimi: Temel Kavramlar ve Uygulamalar. Alfa Yayınları, İstanbul.
7. Şimşek, M. (1998). Kalite Yönetimi. Alfa Yayınları, İstanbul.
8. Tüsiad-KalDer Kalite Ödülü Paylaşım Konferansı Sunuşları (1997). KalDer Yayınları, İstanbul.
9. Cinemre, Ç. (2000). Serviste Kalite. Panel Matbaacılık, İstanbul.
10. Kantarcı, K. (1999). Toplam Kalite Yönetimi ve Toplum Kalitesi. Marmara Üniversitesi Yayınları, İstanbul.
11. İstanbul Milli Eğitim Müdürlüğü- Özdeğerlendirme Klavuzu (2000)
12. MEB Tebliğler Dergisi ( Kasım,1999)
13. Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı ( 1999)
- 14.14.Akgül, A. ve Çevik, Ç. İstatistiksel Analiz Teknikleri. Emek Ofset Baskı, 2003, s.104.
15. 15.Baykul, Y. Eğitimde ve Psikolojide Ölçme: Klâsik Test Teorisi ve Uygulaması. ÖSYM Yayınları, Ankara 2000, s.300,
16. 16. Büyüköztürk, Ş. ve Deryakulu, D. "Bilgisayar ve Öğretim Teknolojileri Öğretmenliği İle Sınıf Öğretmenliği Programı Öğrencilerinin Akademik Başarılarını Etkileyen Faktörler". Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi, Sayı:30, İstanbul 2002.
17. 17. Tavşancıl, E. T. Tutumların Ölçülmesi ve SPSS ile Veri Analizi, Nobel Yayınları, Ankara 2002, s.55.

18. 18. Deniz, L. "Bilgisayar Tutum Ölçeği BTÖ-M'nin Geçerlilik, Güvenirlilik, Norm Çalışması ve Örnek Bir Uygulama". Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yayımlanmamış Doktora Tezi), İstanbul 1994, s.89.
19. 19. Özdamar, K. Paket Programları İle İstatistiksel Veri Analizi, Kaan Kitabevi, Eskişehir 1999, s.522.
- 20.20.Gagne, R. M, Briggs, L.J. ve Wager, W. Principle of Instructional Design. Fort Worth, TX: Harcourt Brace Jovanovich College Publishers, 4.Baskı, 1992, s.21.
21. www.KalDer.com.tr
22. http\\www.efqm.org.

### **EK-1: Demografik Bilgiler Anketi**

#### **Değerli Yönetici/Meslektaşım;**

Bu ölçek, ilk ve ortaöğretim okulları yöneticilerinin Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı liderlik kriterlerine göre, yönetici davranışlarını belirlemeye yönelik olarak hazırlanmıştır. Yapacağımız araştırma ile MEB'nin başlatmış olduğu toplam kalite çalışmalarına katkıda bulunulması hedeflenmektedir. Bu amacın gerçekleştirilmesinde sizin görüşlerinizin önemi büyüktür. Ölçek iki ayrı bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde uygulamaya katılan öğretmenlere ait kişisel bilgiler; ikinci bölümde ise toplam kalite yönetimi liderliğine yönelik 58 madde yer almaktadır. Maddelerin tümünü cevaplamanız yaklaşık on dakikanızı alacaktır. Ölçekteki her maddeyi boş bırakmadan doldurmanız araştırmanın sonucu bakımından son derece önemlidir. Araştırma sonuçları okul bazında değil toplu olarak değerlendirilecektir.

Katkılarınız için şimdiden teşekkür ederiz.

**Yeditepe Üniversitesi**  
**Eğitim Bilimleri Enstitüsü**  
**Yüksek Lisans Öğrencisi**

---

1- Göreviniz?

Yönetici  Öğretmen

2- Cinsiyetiniz?

Bay  Bayan

3- Çalıştığınız eğitim kurumu?

İlköğretim  Ortaöğretim

4- Eğitim düzeyiniz?

Ön lisans  Lisans  Lisansüstü  
 Diğer:.....

5- Mezun olduğunuz okul türü?

Eğitim fakültesi  Fen-Edebiyat Fakültesi  
 Eğitim enstitüsü  Öğretmen okulu  
 Diğer:.....

6- Daha önce okul yöneticiliği yaptınız mı?

Evet  Hayır

7- Yaşınız?

30 ve altı  31-40  41 ve üzeri

8- Mesleki kıdeminiz?

1-5 yıl  6-10 yıl  11-15 yıl  
 16-20 yıl  21 yıl ve üstü

9- Toplam kalite yönetimi hakkında hizmet içi eğitim aldınız mı?

Evet  Hayır

## **EK-2: Avrupa Kalite Yönetimi Liderlik Kriterleri Ölçeği (AKY-LKÖ):**

| <b>EK-2: Avrupa Kalite Yönetimi Liderlik Kriterleri Ölçeği (Öğretmen Formu)</b> |   | <b>Kesinlikle Katılıyorum</b> | <b>Katılıyorum</b> | <b>Kararsızım</b> | <b>Katılmıyorum</b> | <b>Hiç Katılmıyorum</b> |
|---|---|-------------------------------|--------------------|-------------------|---------------------|-------------------------|
| <b>Okuldaki yöneticiler;</b>  |   |                               |                    |                   |                     |                         |
| 1   | Okulun misyonu ve vizyonunun belirlenmesinde aktif rol almaktadırlar.   |                               |                    |                   |                     |                         |
| 2   | Belirlenen görevleri tanımlarına uygun olarak yapılmasına önem vermektedirler.  |                               |                    |                   |                     |                         |
| 3   | Okul içi ve dışından gelen beklentileri dikkate alır ve bu doğrultuda yeni planlamalar yapmaktadırlar.                      |                               |                    |                   |                     |                         |
| 4   | Çalışanlara görev verirken onların ilgi, beklenti ve yeteneklerini göz önünde bulundurmaktadırlar.                          |                               |                    |                   |                     |                         |
| 5   | Okul kültürünün ve değerlerinin oluşmasına önem vermektedirler.   |                               |                    |                   |                     |                         |
| 6   | Bölgesel ve yerel önem taşıyan olayların okulda çevre halkının ve velilerin de katılımıyla ele alınmasını sağlamaktadırlar. |                               |                    |                   |                     |                         |
| 7   | Okulun belirlenen misyon ve vizyonunu çalışanlara iletmeye önem vermektedirler.   |                               |                    |                   |                     |                         |
| 8   | Kurum kültürüne uygun özel gün ve haftaların okulda kutlanmasına rehberlik etmektedirler.                                   |                               |                    |                   |                     |                         |
| 9   | Okulun hedeflerine paralel ölçme ve değerlendirme faaliyetleri düzenlemektedirler.  |                               |                    |                   |                     |                         |
| 10  | Okulun çalışmaları doğrultusunda okul dışı kurum ve kuruluşlarla işbirliği yapmaktadırlar.                                  |                               |                    |                   |                     |                         |
| 11  | Çalışanların düşünce ve görüşlerini dile getirmelerine olanak tanımaktadırlar.  |                               |                    |                   |                     |                         |
| 12  | Çalışanlara kurumu geliştirme ve iyileştirme aktivitelerinde örnek olurlar.   |                               |                    |                   |                     |                         |
| 13  | Okulda gelişime ve değişime açık bir politika izlemektedirler.  |                               |                    |                   |                     |                         |
| 14  | Okulun iyileştirilmesi konusunda çalışanların önerilerini ve görüşlerini dikkate almaktadırlar.                             |                               |                    |                   |                     |                         |
| 15  | Her zaman için kolaylıkla iletişim kurulabilecek mesafede bulunmaktadırlar.   |                               |                    |                   |                     |                         |
| 16  | "Sürekli öğrenme" ilkesine model olabilecek davranışlar sergilemektedirler.   |                               |                    |                   |                     |                         |
| 17  | Okulun alanında lider olabilmesi için çalışmaktadırlar.   |                               |                    |                   |                     |                         |
| 18  | Ekonomik yönden yetersiz öğrencilerin ihtiyaçlarını karşılamak için özel kurum ve kuruluşlarla ilişki kurmaktadırlar.       |                               |                    |                   |                     |                         |
| 19  | Çalışanların iyileştirme ve geliştirme faaliyetlerine katılmasını özendirici tedbirler almaktadırlar.                       |                               |                    |                   |                     |                         |
| 20  | Davranışlarına eleştirel gözle bakıp, eksikliklerini görerek kendilerini  |                               |                    |                   |                     |                         |

|    |   |  |  |  |  |  |
|----|---|--|--|--|--|--|
|    | yenilemektedirler.  |  |  |  |  |  |
| 21 | Eğitim ve teknoloji alanındaki yenilikleri takip ederek okulda uygulanmasını sağlamaktadırlar.                              |  |  |  |  |  |
| 22 | Mezunların daha sonraki eğitim ve meslek hayatlarındaki başarılarını tespit ve takip edecek çalışmalar yapmaktadırlar.      |  |  |  |  |  |
| 23 | Okulla ilgili değişiklikler ve alınan kararları en kısa sürede çalışanlara aktarmaktadırlar.                                |  |  |  |  |  |
| 24 | alışanların iyileştirme çalışmalarına aktif olarak katılımını sağlayacak faaliyetler düzenlemektedirler.                   |  |  |  |  |  |
| 25 | Derslik, kütüphane, laboratuvar, spor ve müzik salonları gibi eğitim ortalamalarının iyileştirilmesine önem vermektedirler. |  |  |  |  |  |
| 26 | alışanların olumlu davranışlarını vurgulayarak takdir etmektedirler.   |  |  |  |  |  |
| 27 | alışanlar arasındaki milliyet, kültür, din ve düşünce farklılıklarına hoşgörüyle yaklaşmaktadırlar.                        |  |  |  |  |  |
| 28 | alışanlar arasındaki ekip çalışmalarına önem verip, desteklemektedirler.   |  |  |  |  |  |
| 29 | Kurumun daha etkin olarak çalışabilmesi için yıllık aktivite takvimini oluşturmaktadırlar.                                  |  |  |  |  |  |
| 30 | Gerçekleştirilen iyileştirme çalışmalarında ekip lideri ya da yesi olarak görev almaktadırlar.                             |  |  |  |  |  |
| 31 | Okulda alışan ve öğrencilerin yaratıcılığını destekleyip zendirilmektedirler.   |  |  |  |  |  |
| 32 | Okulda ihtiyaa göre belirlenmiş hizmetiçi eğitim programları düzenlemektedirler.   |  |  |  |  |  |
| 33 | Her aktivite sonunda (konferans, tören, ...) tüm katılımcıların görüşlerini değerlendirmektedirler.                         |  |  |  |  |  |
| 34 | evre ve topluma katkıda bulunacak faaliyetler planlayıp ve uygulamaktadırlar.  |  |  |  |  |  |
| 35 | alışanlar arasındaki birlikteliği sağlayacak çeşitli organizasyonlar düzenlemektedirler.                                   |  |  |  |  |  |
| 36 | Okulda alışanlar, ğrenci ve veliler arasında ortak amaç birlikteliği oluşturmaktadırlar.                                  |  |  |  |  |  |
| 37 | alışanların ve çevrenin ihtiyaçları doğrultusunda iyileştirme çalışmaları düzenlemektedirler.                              |  |  |  |  |  |
| 38 | alışanlara katkıda bulunabilecekleri özel istek ve ihtiyaçları doğrultusunda yardımcı olmaktadırlar.                       |  |  |  |  |  |
| 39 | Eğitim yöneticisi olarak yaptıkları faaliyetlerin etkinliğini sürekli denetlemektedirler.                                   |  |  |  |  |  |
| 40 | alışanlara karşı demokratik tutum sergilemeye çalışmaktadırlar.  |  |  |  |  |  |
| 41 | Okul içinde mükemmellik kavramının gelişmesi için çaba sarf etmektedirler.  |  |  |  |  |  |
| 42 | Tüm alışanları kendilerini geliştirme amacına yönelik yeni projeler üretmeleri için motive etmektedirler.                  |  |  |  |  |  |
| 43 | Okulu iyileştirme ve geliştirme çabalarında aktif görevler almaktadırlar.   |  |  |  |  |  |
| 44 | alışanlar arasındaki iş dağılımını tutarlı yapmaya zen göstermektedirler.   |  |  |  |  |  |
| 45 | zel eğitime muhtaç öğrencilerin eğitimi için gerekli girişimlerde bulunmaktadırlar.  |  |  |  |  |  |



|    |   |  |  |  |  |  |
|----|---|--|--|--|--|--|
| 46 | Öğrencilerin tam öğrenmeyi gerçekleştirebilmeleri için onları güdülemeye çalışmaktadırlar.  |  |  |  |  |  |
| 47 | Okulda öğrenmeye ve gelişime dayalı bir anlayışın yerleşmesini destekleyip özendirilmektedirler.  |  |  |  |  |  |
| 48 | Kurumla daha önceden ilişkisi olan bireylerle irtibat kurarak onların görüşlerini almaktadırlar.  |  |  |  |  |  |
| 49 | Okulun başarısına katkı sağlayanların ödüllendirilmesi konusunda somut kriterler getirmektedirler.                                      |  |  |  |  |  |
| 50 | Karşılarındakini etkin ve dikkatli bir şekilde dinleyip, farklı görüşleri için yargılamamaktadırlar.                                    |  |  |  |  |  |
| 51 | Okulda eğitim ve öğretimi destekleyecek seminer, konferans ve panellerin yapılmasını organize etmektedirler.                            |  |  |  |  |  |
| 52 | Okulun vizyonunu ve misyonunu topluma tanıtmaya önem vermektedirler.  |  |  |  |  |  |
| 53 | Çalışanlar arasındaki çatışmaları en aza indirmeye önem vermektedirler.   |  |  |  |  |  |
| 54 | Okul ortamındaki iletişim engellerini ortadan kaldırmaya özen göstermektedirler.  |  |  |  |  |  |
| 55 | Okulun geliştirilmesine katkı sağlayacak projeleri önceliklendirmektedirler.  |  |  |  |  |  |
| 56 | Toplam kalite yönetimi anlayışının geliştirilmesi ve yayılması (konferans, seminer, sponsor,...) konularında etkin rol oynamaktadırlar. |  |  |  |  |  |

| <b>EK-2: Avrupa Kalite Yönetimi Liderlik Kriterleri Ölçeği (Yönetici Formu)</b> |   | Kesinlikle Katılıyorum | Katılıyorum | Kararsızım | Katılmıyorum | Hiç Katılmıyorum |
|---|---|------------------------|-------------|------------|--------------|------------------|
|   | <b>Bir lider olarak;</b>  |                        |             |            |              |                  |
| 1   | Okulun misyonu ve vizyonunun belirlenmesinde aktif rol alırım.                                  |                        |             |            |              |                  |
| 2   | Belirlenen görevleri tanımlarına uygun olarak yapılmasına önem veririm.                         |                        |             |            |              |                  |
| 3   | Okul içi ve dışından gelen beklentileri dikkate alırım, bu doğrultuda yeni planlamalar yaparım. |                        |             |            |              |                  |

|    |  |  |  |  |  |  |  |
|----|--|--|--|--|--|--|--|
| 4  | Çalışanlara görev verirken onların ilgi, beklenti ve yeteneklerini göz önünde bulundururum.                          |  |  |  |  |  |  |
| 5  | Okul kültürünün ve değerlerinin oluşmasına önem veririm.   |  |  |  |  |  |  |
| 6  | Okulun yönetim politikalarının güncellenmesi ve yayılmasını sağlarım.  |  |  |  |  |  |  |
| 6  | Bölgesel ve yerel önem taşıyan olayların okulda çevre halkının ve velilerin de katılımıyla ele alınmasını sağlarım.  |  |  |  |  |  |  |
| 7  | Okulun belirlenen misyon ve vizyonunu çalışanlara iletmeye önem veririm.   |  |  |  |  |  |  |
| 8  | Kurum kültürüne uygun özel gün ve haftaların okulda kutlanmasına rehberlik ederim.                                   |  |  |  |  |  |  |
| 9  | Okulun hedeflerine paralel ölçme ve değerlendirme faaliyetleri düzenlerim.   |  |  |  |  |  |  |
| 10 | Okulun çalışmaları doğrultusunda okul dışı kurum ve kuruluşlarla işbirliği yaparım.                                  |  |  |  |  |  |  |
| 11 | Çalışanların düşünce ve görüşlerini dile getirmelerine olanak tanırım.   |  |  |  |  |  |  |
| 12 | Çalışanlara kurumu geliştirme ve iyileştirme aktivitelerinde örnek olurum.   |  |  |  |  |  |  |
| 13 | Okulda gelişime ve değişime açık bir politika izlerim.   |  |  |  |  |  |  |
| 14 | Okulun iyileştirilmesi konusunda çalışanların önerilerini ve görüşlerini dikkate alırım.                             |  |  |  |  |  |  |
| 15 | Her zaman için kolaylıkla iletişim kurulabilecek mesafede bulunurum.   |  |  |  |  |  |  |
| 16 | "Sürekli öğrenme" ilkesine model olabilecek davranışlar sergilerim.  |  |  |  |  |  |  |
| 17 | Okulun alanında lider olabilmesi için çalışırım.   |  |  |  |  |  |  |
| 18 | Ekonomik yönden yetersiz öğrencilerin ihtiyaçlarını karşılamak için özel kurum ve kuruluşlarla ilişki kurarım.       |  |  |  |  |  |  |
| 19 | Çalışanların iyileştirme ve geliştirme faaliyetlerine katılmasını özendirici tedbirler alırım.                       |  |  |  |  |  |  |
| 20 | Davranışlarıma eleştirel gözle bakarak eksikliklerimi görüp kendimi yenilerim.                                       |  |  |  |  |  |  |
| 21 | Eğitim ve teknoloji alanındaki yenilikleri takip ederek okulda uygulanmasını sağlarım.                               |  |  |  |  |  |  |
| 22 | Mezunların daha sonraki eğitim ve meslek hayatlarındaki başarılarını tespit ve takip edecek çalışmalar yaparım.      |  |  |  |  |  |  |
| 23 | Okulla ilgili değişiklikler ve alınan kararları en kısa sürede çalışanlara aktarırım.                                |  |  |  |  |  |  |
| 24 | Çalışanların iyileştirme çalışmalarına aktif olarak katılımını sağlayacak faaliyetler düzenlerim.                    |  |  |  |  |  |  |
| 25 | Derslik, kütüphane, laboratuvar, spor ve müzik salonları gibi eğitim ortalamalarının iyileştirilmesine önem veririm. |  |  |  |  |  |  |
| 26 | Çalışanların olumlu davranışlarını vurgulayarak takdir ederim.   |  |  |  |  |  |  |
| 27 | Çalışanlar arasındaki milliyet, kültür, din ve düşünce farklılıklarına hoşgörüyle yaklaşırım.                        |  |  |  |  |  |  |
| 28 | Çalışanlar arasındaki ekip çalışmalarına önem verir, desteklerim.  |  |  |  |  |  |  |
| 29 | Kurumun daha etkin olarak çalışabilmesi için yıllık aktivite takvimini oluştururum.                                  |  |  |  |  |  |  |
| 30 | Gerçekleştirilen iyileştirme çalışmalarında ekip lideri ya da üyesi olarak görev alırım.                             |  |  |  |  |  |  |
| 31 | Okulda çalışan ve öğrencilerin yaratıcılığını destekler ve özendiririm.  |  |  |  |  |  |  |
| 32 | Okulda ihtiyaca göre belirlenmiş hizmetiçi eğitim programları düzenlerim.  |  |  |  |  |  |  |

|    |   |  |  |  |  |  |
|----|---|--|--|--|--|--|
| 33 | Her aktivite sonunda (konferans, tören,...) tüm katılımcıların görüşlerini değerlendiririm.                                     |  |  |  |  |  |
| 34 | Çevre ve topluma katkıda bulunacak faaliyetler planlar ve uygularım.  |  |  |  |  |  |
| 35 | Çalışanlar arasındaki birlikteliği sağlayacak çeşitli organizasyonlar düzenlerim.   |  |  |  |  |  |
| 36 | Okulda çalışanlar, öğrenci ve veliler arasında ortak amaç birlikteliği oluştururum.   |  |  |  |  |  |
| 37 | Çalışanların ve çevrenin ihtiyaçları doğrultusunda iyileştirme çalışmaları düzenlerim.  |  |  |  |  |  |
| 38 | Çalışanlara katkıda bulunabileceğim özel istek ve ihtiyaçları doğrultusunda yardımcı olurum.                                    |  |  |  |  |  |
| 39 | Eğitim yöneticisi olarak yaptığım faaliyetlerin etkinliğini sürekli denetlerim.   |  |  |  |  |  |
| 40 | Çalışanlara karşı demokratik tutum sergilemeye çalışırım.   |  |  |  |  |  |
| 41 | Okul içinde mükemmellik kavramının gelişmesi için çaba sarf ederim.   |  |  |  |  |  |
| 42 | Tüm çalışanları kendilerini geliştirme amacına yönelik yeni projeler üretmeleri için motive ederim.                             |  |  |  |  |  |
| 43 | Okulu iyileştirme ve geliştirme çabalarında aktif görevler alırım.  |  |  |  |  |  |
| 44 | Çalışanlar arasındaki iş dağılımını tutarlı yapmaya özen gösteririm.  |  |  |  |  |  |
| 45 | Özel eğitime muhtaç öğrencilerin eğitimi için gerekli girişimlerde bulunurum.   |  |  |  |  |  |
| 46 | Öğrencilerin tam öğrenmeyi gerçekleştirebilmeleri için onları güdülemeye çalışırım.   |  |  |  |  |  |
| 47 | Okulda öğrenmeye ve gelişime dayalı bir anlayışın yerleşmesini destekler, özendiririm.  |  |  |  |  |  |
| 48 | Kurumla daha önceden ilişkisi olan bireylerle irtibat kurarak onların görüşlerini alırım.                                       |  |  |  |  |  |
| 49 | Okulun başarısına katkı sağlayanların ödüllendirilmesi konusunda somut kriterler getiririm.                                     |  |  |  |  |  |
| 50 | Karşımdakini etkin ve dikkatli bir şekilde dinler, farklı görüşleri için yargılamam.  |  |  |  |  |  |
| 51 | Okulda eğitim ve öğretimi destekleyecek seminer, konferans ve panellerin yapılmasını organize ederim.                           |  |  |  |  |  |
| 52 | Okulun vizyonunu ve misyonunu topluma tanıtmaya önem veririm.   |  |  |  |  |  |
| 53 | Çalışanlar arasındaki çatışmaları en aza indirmeye önem veririm.  |  |  |  |  |  |
| 54 | Okul ortamındaki iletişim engellerini ortadan kaldırmaya özen gösteririm.   |  |  |  |  |  |
| 55 | Okulun geliştirilmesine katkı sağlayacak projeleri önceliklendiririm.   |  |  |  |  |  |
| 56 | Toplam kalite yönetimi anlayışının geliştirilmesi ve yayılması (konferans, seminer, sponsor,...) konularında etkin rol oynarım. |  |  |  |  |  |