

AKPINAR

YÜKSEK LİSANS TEZİ

2015

T.C.
BARTIN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

ORTAÖĞRETİMDE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ UYGULAMALARINDA
KRİTİK BAŞARI FAKTÖRLERİ: BİR ORTAÖĞRETİM KURUMU
UYGULAMASI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

HAZIRLAYAN
Selim AKPINAR

DANIŞMAN
Yrd. Doç. Dr. Yaşar AKÇA

BARTIN-2015

T.C.
BARTIN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

**ORTAÖĞRETİMDE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ UYGULAMALARINDA
KRİTİK BAŞARI FAKTÖRLERİ: BİR ORTAÖĞRETİM KURUMU
UYGULAMASI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

HAZIRLAYAN

Selim AKPINAR

DANIŞMAN

Yrd. Doç. Dr. Yaşar AKÇA

BARTIN-2015

KABUL VE ONAY

Selim AKPINAR tarafından hazırlanan “Ortaöğretimde Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarında Kritik Başarı Faktörleri: Bir Ortaöğretim Kurumu Uygulaması” başlıklı bu çalışma,tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda **oy birliği/oy çokluğu** ile başarılı bulunarak jürimiz tarafından **Yüksek Lisans Tezi** olarak kabul edilmiştir.

Başkan :(Danışman)

Üye :

Üye :

Bu tezin kabulü Enstitüsü Yönetim
Kurulunun/...../..... tarih ve sayılı kararıyla onaylanmıştır.

Unvan, Adı SOYADI (Enstitü Müdürü)

BEYANNAME

Bartın Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü tez yazım kılavuzuna göre, Yaşar AKÇA danışmanlığında hazırlamış olduğum "Ortaöğretimde Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarında Kritik Başarı Faktörleri: Bir Ortaöğretim Kurumu Uygulaması" adlı Yüksek Lisans Tezimin bilimsel etik değerlere ve kurallara uygun, özgün bir çalışma olduğunu, aksinin tespit edilmesi halinde her türlü yasal yaptırımını kabul edeceğimi beyan ederim.

... / ... / ...
Selim AKPINAR

İMZA

ÖNSÖZ

Ortaöğretim kurumları; ülkedeki genç nüfusu bedeni, zihni, ahlaki, manevi, sosyal, kültürel nitelikler yönüyle geliştirmeyi ve çağımızın gerektirdiği bilgi ve becerilerle donatarak geleceğe hazırlamayı amaç edinen eğitim kurumlarıdır. Bu eğitim kurumlarının amaçlarını yerine getirebilmeleri ancak doğru ve kaliteli bir eğitimle mümkündür.

Toplam Kalite Yönetimi: Bir işletmenin ürün ve hizmetlerinin müşteri ihtiyaç ve beklentilerine göre sürekli geliştirerek uzun vadeli başarıyı elde etmeyi hedefleyen bir yönetim sistemidir.

Günümüzde birçok sektöre uyarlanarak uygulanan ve güzel sonuçlar alınan bu yönetim sistemi eğitim sektöründe de uygulanmaya çalışılmaktadır. Eğitimin ülke geleceği için ne kadar önem arz ettiği herkes tarafından kabul edilmektedir. Bu öneme binaen eğitim hizmetlerinin bireylere en iyi ve en faydalı şekilde nasıl sunulacağı hususunda çok çeşitli araştırmalar yapılmaktadır. TKY uygulamalarının eğitim sektöründeki esas hedefi eğitimde kaliteyi yükseltmektir.

Bu çalışmanın yapılmasında tezimin danışmanlığını üstlenerek ihtiyaç duyduğum her konuda yol gösterici orijinal fikirleriyle bana yardımcı olan kıymetli hocam Yrd. Doç. Dr. Yaşar AKÇA' ya teşekkür eder, saygılarımı sunarım.

Anket geliştirme, toplanan verilerin SPSS' ye girilmesi, sonuçların değerlendirilmesi konularında destek veren tıp fakültesi öğrencisi Arif AKPINAR, sınıf öğretmeni Yavuz ARSLAN, tarih öğretmeni Emrah MERDİVAN, edebiyat öğretmeni Osman Nuri ORAK ve öğretim görevlisi Bayram AKGÜL beye teşekkür ederim. Araştırmanın anket uygulamaları sırasında anketlere samimiyetle cevap veren Kızılelma Çok Programlı Lisesi öğrencileri, velileri ve okul çalışanlarına teşekkür ederim. Ayrıca her koşulda büyük fedakârlıklarla bana destek olan eşime ve aileme de teşekkür eder, hayır dualarının devamını dilerim.

Selim AKPINAR

Bartın, 2015

ÖZET

Yüksek Lisans Tezi

Ortaöğretimde Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarında Kritik Başarı Faktörleri: Bir Ortaöğretim Kurumu Uygulaması

Selim AKPINAR

**Bartın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Tez Danışmanı:
Yrd.Doç.Dr. Yaşar AKÇA Bartın-2015, Sayfa XVI+133**

Bu çalışma TKY' nin ortaöğretimde uygulanmasında kritik başarı faktörlerini ortaya koymaktadır. Çalışma üç bölümden oluşmuştur.

Birinci bölümde: Toplam Kalite Yönetiminin tanımı ve tarihçesi, Toplam Kalite Yönetiminin temel unsurları, Toplam Kalite Yönetiminin yürütülmesinde kullanılan temel araçlar, Toplam Kalite Yönetiminin Kazanımları, Toplam Kalite Yönetimine Geçiş Süreci, Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarında başarıya ulaşmada kullanılan yöntemler konularına temas edilmiştir.

İkinci bölümde: Ortaöğretimde Toplam Kalite Yönetimi uygulamaları başlığı altında Eğitimin tanımı, Geçmişten Günümüze Milli Eğitim Bakanlığında Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları, Ortaöğretimde Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları Kritik Başarı Faktörleri, Ortaöğretimde Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Faydaları, Ortaöğretimde Toplam Kalite Yönetimi Uygulama Süreci, Ortaöğretimde TKY ile Stratejik Planlama arasındaki ilişki konularına temas edilmiştir.

Üçüncü bölümde: Öğrenciler, okul çalışanları, veliler açısından Ortaöğretimde Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarının Kritik Başarı Faktörlerini içeren anketler 104 öğrenci, 13 okul çalışanı ve 104 veliden oluşan bir Çok Programlı Lisede uygulanarak mevcut uygulamalar ölçülüp değerlendirilmiştir. Önümüzdeki yıllarda yapılacak olan stratejik planda yer alması gereken çalışmalar ve Okul Gelişim Yönetim Ekibinin çalışmalarına yön verecek iyileştirilmeye açık alanlar tespit edilmeye çalışılmıştır.

Anahtar Kelimeler: *Toplam Kalite Yönetimi, Ortaöğretim, Kritik Başarı Faktörleri*

ABSTRACT

Master's Thesis

Critical Success Factors in Total Quality Management Implimentation in Secondary Education: A Secondary Education İnstitution Application.

Selim AKPINAR

**Bartın University Institute of Educational Sciences Department of Educational Sciences Curriculum and Instruction Thesis Advisor: Asst. Prof. Dr. Yaşar AKÇA
Bartın-2015, Pp: XVI+133**

In this study, the critical success factors in total quality management implimentation in secondary education institutions are tried to be determine in terms of students, schoool workers and parents. The study consists of three parts .

In first part, The definition of total quality management and its history, the distinctive features of total quality management and its basic elements, the basic tools used in implimentation of total quality management, the gains of total quality management, the transition time to the total quality management and the methods for reaching at success in total quality management are referred to mentioned.

In second part; The definition of education under the title of total quality management in secondary education, The total quality management applications in Ministry of National Education from past to the present, the total quality management applications in secondary education, critical success factors, the benefits of the total quality management applications in secondary education, The time period of the total quality management applications in secondary education, The relationships between TKY in secondaru education and strategic planning are contacted to be investigate.

In the third part, the questionnaires containing the critical success factors in total quality management applications in secondary education in terms of students, school workers and parents,- 104 students,13 school workers and 104 parents were questionned- have been carried out in many multiple programmed high scholl in Bartın. The results of preset applications were measured and evaluated and tried to define the tasks in strategic planning of next coming years and determine the open areas for improvement directing the works of School Development and Management Team.

Key Words; *Total Quality Management, Secondary Education, Critical Success Factors*

İÇİNDEKİLER

KABUL VE ONAY	ii
BEYANNAME.....	iii
ÖNSÖZ.....	iv
ÖZET	v
ABSTRACT	vi
İÇİNDEKİLER.....	vii
TABLolar LİSTESİ	xii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xiv
EKLER LİSTESİ.....	xv
KISALTMALAR LİSTESİ.....	xvi
BÖLÜM I	1
GİRİŞ.....	1
1.1. Araştırmanın Ana Problemi.....	4
1.2. Araştırmanın Amaçları	5
1.3. Araştırmanın Önemi	5
1.4. Araştırmanın Varsayımları	6
1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları	6
BÖLÜM II.....	7
TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ	7
2.1. Kalitenin Tanımı.....	7
2.2. Toplam Kalite Yönetiminin Tanımı	7
2.3. Toplam Kalite Yönetiminin Tarihçesi.....	8
2.3.1. Dünyada TKY' nin Tarihi Gelişimi	8
2.3.2. Türkiye'de TKY' nin Tarihi Gelişimi	9
2.4. Bir Yönetim Sistemi Olarak Toplam Kalite Yönetiminin Temel Unsurları	10
2.4.1. Kalitenin Önceliği	11
2.4.2. Müşteri Odaklılık	11
2.4.3. Stratejik Planlama	12
2.4.4. İnsana Saygı ve Katılımcı Yönetim	13
2.4.5. Takım Çalışması.....	14

2.4.6. Etkili İletişim.....	15
2.4.7. Güdülenme (Motivasyon) ve İş Doyumu.....	16
2.4.8. Ödüllendirme.....	18
2.4.9. Üst Yönetimin Liderliği ve Sorumluluğu.....	19
2.4.10. Tedarik Zinciri Yönetimi	20
2.4.11. Süreç Odaklı Sürekli Gelişim.....	21
2.4.12. Sürekli lçme ve Değerlendirme	23
2.4.13. Çalışanların Sürekli Eğitimi	24
2.4.14. Hataları nlemeye Yönelik Yaklaşım	24
2.4.15. Olumlu rgt Kültürü ve İklimi	25
2.5. Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarında Başarıya Ulaşmada Kullanılan Yöntemler.....	26
2.5.1. Kalite Çemberleri	26
2.5.2. Kalite Güvence Sistemi	27
2.5.3. Kıyaslama (Benchmarking).....	27
2.5.4. Takımlarla (Ekiplerle) Yönetim	29
2.6. Toplam Kalite Yönetiminin Yürütülmesinde Kullanılan Temel Araçlar.....	30
2.6.1. Beyin Fırtınası Tekniği.....	30
2.6.2. Nominal Grup Tekniği	31
2.6.3. Süreç Akış Diyagramı	31
2.6.4. İşaret Tablosu	31
2.6.5. Pareto Analizi	32
2.6.6. Neden-Sonuç Diyagramı (Balık Kılçığı Yöntemi).....	32
2.6.7. Histogram	34
2.6.8. Dağılım Diyagramı.....	34
2.6.9. Kontrol Şeması.....	34
2.6.10. Kuvvet Alan Analizi.....	35
2.7. Toplam Kalite Yönetimi'nin Kazanımları	36
2.8. Toplam Kalite Yönetimine Geçiş Süreci.....	36
BÖLÜM III.....	39
EğİTİM DE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ	39
3.1. Eğitimin Tanımı	39

3.2. Geçmişten Günümüze Milli Eğitim Bakanlığında Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları	39
3.3. Ortaöğretimde Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarında Kritik Başarı Faktörleri	41
3.3.1. Öğrenciyle İlgili Başarı Faktörleri.....	43
3.3.2. Kurum Çalışanlarıyla İlgili Faktörler	43
3.3.3. Velilerle İlgili Faktörler.....	44
3.4. Ortaöğretimde Toplam Kalite Yönetimi Uygulanması Süreci.....	44
3.5. Ortaöğretimde Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Faydaları	45
3.6. Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları İle Stratejik Planlama Arasındaki İlişki.....	46
3.6.1. Stratejik Plan	47
3.6.2. SWOT Analizi.....	48
3.6.3. PEST Analizi.....	49
3.6.4. Misyon.....	50
3.6.5. Vizyon	50
3.6.6. Temel Değerler.....	51
3.6.7. Temalar.....	52
3.6.8. Stratejik Amaçlar.....	52
3.6.9. Stratejik Hedefler	53
3.6.10. Faaliyet ve Projeler (Stratejiler)	53
3.6.11. Performans Göstergeleri.....	55
3.6.12. Eylem Planları	56
3.6.13. İzleme ve Değerlendirme	56
BÖLÜM IV	57
TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ KRİTİK BAŞARI FAKTÖRLERİNE GÖRE BİR ORTAÖĞRETİM KURUMU UYGULAMALARININ DEĞERLENDİRİLMESİ	57
4.1. Araştırmanın Yöntemi.....	57
4.2. Araştırmanın Evren ve Örneklemi	58
4.3. Araştırma Verilerinin Toplanması.....	58
4.4. Araştırma Verilerinin Analizi.....	60
4.5. Bulgular ve Yorum.....	60
4.5.1. Öğrencilere göre TKY uygulamalarının Kritik Başarı Faktörleriyle Değerlendirilmesi Bulguları ve Yorumu.....	60

4.5.1.1.	Cinsiyete Göre Frekans Dağılımı ve Yüzde Oranları	60
4.5.1.2.	Sınıfa Göre Frekans Dağılımı ve Yüzde Oranları.....	60
4.5.1.3.	“Okul/Kurum Hizmetlerine Ulaşma” Frekans ve Yüzde Oranları ..	61
4.5.1.4.	“Dilek, Öneri ve Şikâyetler” Frekans ve Yüzde Oranları	62
4.5.1.5.	“Rehberlik ve Yönlendirme Hizmetleri ” Frekans ve Yüzde Oranları	63
4.5.1.6.	“Kararlara Katılım” Frekans ve Yüzde Oranları.....	64
4.5.1.7.	“Öğretim Programları, Ders İçerikleri ve Ders Programları” Frekans ve Yüzde Oranları	65
4.5.1.8.	“Öğretme-Öğrenme Süreci (Öğretim İlkelerine Uyuma, Çeşitli Öğretim Yöntem ve Tekniklerini Kullanma) ” Frekans ve Yüzde Oranları	67
4.5.1.9.	“Sınıfın Fiziki Ortamı, Sınıf İçi Sözlü-Sözsüz İletişim, Sınıf Yönetimi” Frekans ve Yüzde Oranları.....	71
4.5.1.10.	“Ders Araç-Gereçleri” Frekans ve Yüzde Oranları	73
4.5.1.11.	“Okulun Fiziki Ortamı” Frekans ve Yüzde Oranları	75
4.5.1.12.	“Okulun Sosyal, Kültürel e Sportif Etkinlikler” Frekans ve Yüzde Oranları	76
4.5.1.13.	“Ölçme-Değerlendirme, Ödüllendirme, Teşekkür ve Takdir Belgeleri” frekans ve yüzde oranları.....	77
4.5.2.	Okul Çalışanlarına göre TKY Uygulamalarının Kritik Başarı Faktörleriyle Değerlendirilmesine ait Bulgular ve Yorumlar	79
4.5.2.1.	Cinsiyete Göre Frekans Dağılımı ve Yüzde Oranları	79
4.5.2.2.	Okuldaki Konuma Göre Frekans Dağılımı ve Yüzde Oranları.....	79
4.5.2.3.	“Kariyer Geliştirme (Kişisel ve Mesleki Gelişim)” Frekans ve Yüzde Oranları	79
4.5.2.4.	“İletişim Ve İşbirliği” Frekans ve Yüzde Oranları	80
4.5.2.5.	“Yetkilendirme” Frekans ve Yüzde Oranları.....	82
4.5.2.6.	“Fırsat Eşitliği” Frekans ve Yüzde Oranları.	82
4.5.2.7.	“Kararlara Katılım” Frekans ve Yüzde Oranları.....	83
4.5.2.8.	“Yönetimden Memnuniyet ve Yöneticilerin Liderlikleri” Frekans ve Yüzde Oranları	83
4.5.2.9.	“Takdir, Taltif ve Tanıtma Sistemi” Frekans ve Yüzde Oranları ...	85
4.5.2.10.	“Performans Değerlendirme” Frekans ve Yüzde Oranları.....	86
4.5.2.11.	“Sürekli İyileştirme Faaliyetlerine Destek ve Katılım” Frekans ve Yüzde Oranları	87

4.5.2.12.	“Okulda Bulunan Araç-Gereçler” Frekans ve Yüzde Oranları.....	88
4.5.2.13.	“Okuldaki Fiziki ve Psiko-Sosyal Şartlar” Frekans ve Yüzde Oranları	89
4.5.2.14.	“Çalışana Okul Tarafından Sağlanması Gereken Hizmetler” Frekans ve Yüzde Oranları	90
4.5.3.	Velilere Göre TKY Uygulamalarının Kritik Başarı Faktörleriyle Değerlendirilmesine ait Bulgular ve Yorum	91
4.5.3.1.	Cinsiyete Göre Frekans Dağılımı ve Yüzde Oranları	91
4.5.3.2.	“Okul/Kurum Hizmetlerine Ulaşma” Frekans ve Yüzde Oranları ..	91
4.5.3.3.	“İletişim ve İşbirliği” Frekans ve Yüzde Oranları	92
4.5.3.4.	“Dilek, Öneri ve Şikâyetler” Frekans ve Yüzde Oranları	93
4.5.3.5.	“Rehberlik ve Yönlendirme Hizmetleri ” Frekans ve Yüzde Oranları	94
4.5.3.6.	“Kararlara Katılım” Frekans ve Yüzde Oranları.....	95
4.5.3.7.	“Öğrenci İşleri” Frekans ve Yüzde Oranları	95
4.5.3.8.	“Okulun Fiziki Ortamı” Frekans ve Yüzde Oranları	96
4.5.3.9.	“Olumlu Davranış Kazandırma ve Geliştirme” Frekans ve Yüzde Oranları	98
SONUÇ VE ÖNERİLER		100
KAYNAKLAR.....		107
EKLER		114
ÖZ GEÇMİŞ.....		133

TABLULAR LİSTESİ

Tablo No	Sayfa No
1. Kontrol Tablosu Örneği.....	32
2. TKY Anlayışının Ortaöğretimdeki Görünümü	42
3. TKY Anlayışının Sınıf İçindeki Görünümü.	42
4. SWOT Analizi Örneği.....	48
5. PEST Analizi Örneği.....	49
6. Performans Göstergeleri Örneği.....	55
7. Öğrencilerin Cinsiyetine Göre Frekans Dağılımı ve Yüzde Oranları	60
8. Öğrencilerin Sınıfına Göre Frekans Dağılımı ve Yüzde Oranları.....	60
9. “Okul/Kurum Hizmetlerine Ulaşma” Frekans ve Yüzde Oranları.....	61
10. “Dilek, Öneri ve Şikâyetler” Frekans ve Yüzde Oranları	62
11. “Rehberlik ve Yönlendirme Hizmetleri” Frekans ve Yüzde Oranları.....	63
12. “Kararlara Katılım” Frekans ve Yüzde Oranları	64
13. “Öğretim Programları, Ders İçerikleri ve Ders Programları” Frekans ve Yüzde Oranları	65
14. “ Öğretme –Öğrenme Süreci (Öğretim İlkelerine Uyuma, Çeşitli Öğretim Yöntem ve Tekniklerini Kullanma ” Frekans ve Yüzde Oranları)	67
15. “Sınıfın Fiziki Ortamı, Sınıf İçi Sözlü ve Sözsüz İletişim, Sınıf Yönetimi” Frekans ve Yüzde Oranları.....	71
16. “Ders Araç-Gereçleri” Frekans ve Yüzde Oranları.....	73
17. “Okulun Fiziki Ortamı” Frekans ve Yüzde Oranları.....	75
18. “Okulun Sosyal, Kültürel ve Sportif Etkinlikler” Frekans ve Yüzde Oranları	76
19. “Ölçme-Değerlendirme, Ödüllendirme, Teşekkür ve Takdir Belgeleri” Frekans ve Yüzde Oranları.....	77
20. Okul Çalışanlarının Cinsiyetine Göre Frekans Dağılımı ve Yüzde Oranları	79
21. Okul Çalışanlarının Okuldaki Konumuna Göre Frekans Dağılımı ve Yüzde Oranları	79
22. “Kariyer Geliştirme (Kişisel ve Mesleki Gelişim)” Frekans ve Yüzde Oranları.	79
23. “İletişim ve İşbirliği” Frekans ve Yüzde Oranları.....	80
24. “Yetkilendirme” Frekans ve Yüzde Oranları	82
25. “Fırsat Eşitliği” Frekans ve Yüzde Oranları.....	82
26. “Kararlara Katılım” Frekans ve Yüzde Oranları	83
27. “Yönetimden Memnuniyet ve Yöneticilerin Liderlikleri” Frekans ve Yüzde Oranları.	83
28. “Takdir, Taltif ve Tanıtma Sistemi” Frekans ve Yüzde Oranları.....	85
29. “Performans Değerlendirme” Frekans ve Yüzde Oranları	86
30. “Sürekli İyileştirme Faaliyetlerine Destek ve Katılım” Frekans ve Yüzde Oranları ..	87
31. “Okulda Bulunan Araç-Gereçler” Frekans ve Yüzde Oranları	88
32. “Okuldaki Fiziki ve Psiko-Sosyal Şartlar” Frekans ve Yüzde Oranları.....	89
33. “Çalışana Okul Tarafından Sağlanması Gereken Hizmetler” Frekans ve Yüzde Oranları.....	90

34. Velilerin Cinsiyetine Göre Frekans Dağılımı ve Yüzde Oranları	91
35. “Okul/Kurum Hizmetlerine Ulaşma” Frekans ve Yüzde Oranları.....	91
36. “İletişim ve İşbirliği” Frekans ve Yüzde Oranları.....	92
37. “Dilek, Öneri ve Şikâyetler” Frekans ve Yüzde Oranları	93
38. “Rehberlik ve Yönlendirme Hizmetleri ” Frekans ve Yüzde Oranları.....	94
39. “Kararlara Katılım” Frekans ve Yüzde Oranları	95
40. “Öğrenci İşleri” Frekans ve Yüzde Oranları	95
41. “Okulun Fiziki Ortamı” Frekans ve Yüzde Oranları.....	96
42. “Olumlu Davranış Kazandırma ve Geliştirme” Frekans ve Yüzde Oranları.....	98

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil No	Sayfa No
1. İş doyumu (tatmini) Unsurları	18
2. PUKÖ Döngüsü.....	23
3. TKY Yönetimsel Araçlar	30
4. Balık Kılçığı Diyagramı Şablon örneği.....	33
5. Kontrol Şeması Örneği	35
6. Kuvvet Alan Analizi Örneği.....	35
7. Stratejik Planlama Süreci	47

EKLER LİSTESİ

EK No	Sayfa No
1. Öğrenci Memnuniyet Anketi	114
2. Okul Çalışanları Memnuniyet Anketi.....	123
3. Veli Memnuniyet Anketi	129

KISALTMALAR LİSTESİ

AR-GE	: Araştırma ve Geliştirme
EFQM	: European Foundation for Quality Managemen- Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı
FATİH	: Fırsatları Arttırma Teknolojiyi İyileştirme Hareketi
GZFT	: Güçlü yönler, Zayıf yönler, Fırsatlar, Tehditler
KALDER	: Kalite Derneği
KOBİ	: Küçük Orta Bütçeli İşletme
M	: Ortalama Değer
MEB	: Milli Eğitim Bakanlığı
MLO	: Müfredat Laboratuvar Okulu
OGYE	: Okul Gelişim ve Yönetim Ekibi
PEST	: Politik, Ekonomik, Sosyal ve Teknolojik
SWOT	: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats - Güçlü yönler, Zayıf yönler, Fırsatlar, Tehditler
SS	: Standart Sapma
TKY	: Toplam Kalite Yönetimi
TZ	: Tedarikçi Zinciri
TZY	: Tedarikçi Zinciri Yönetimi

BÖLÜM I

GİRİŞ

Küreselleşen dünyada devamlı olarak sosyal, siyasal, ekonomik, teknolojik alanlarda birçok değişimler yaşanmaktadır. Ülkeler bu değişimler karşısında kendilerini geliştirebilmek ve bu değişimlere ayak uydurabilmek için insan kaynaklarını geliştirmek durumundadırlar. Çünkü ülkelerin gelişmişlik göstergelerinin en önemlilerinden biri sahip oldukları vasıflı insan gücüdür (Dinç, Uzun ve Çoban,2014, 210).

Bir ülkede insan kaynağının yetiştirilmesinde eğitim sistemi ayrıcalıklı ve önemli rol üstlenmektedir. Toplumun geleceğini inşa edecek ve topluma faydalı olacak bireylerin yetişmesi ancak iyi bir eğitimle sağlanabilir. Eğitim faaliyetleri ülkemizde resmi olarak devlet okullarında temel eğitimle başlar, ortaokul, lise ve üniversite eğitimiyle devam eder. Bu süreçte tüm kademeler önemli olmakla beraber özellikle lise kademesi; bireyi hayata hazırlama, bireyin toplumla uyumunu sağlama, bireyle gelecekteki konumu arasında bir köprü görevi olma gibi önemli fonksiyonları icra etmektedir (Durmuşçelebi ve Bilgili, 2014,120).

Çağımızda eğitimin önemi artık kimse tarafından tartışılmamakta, daha çok eğitimin bireylere en iyi nasıl verileceği ve toplumun bundan en iyi nasıl fayda görebileceği üzerinde çalışmalar yapılmaktadır. Fertlerin ve ülkelerin geleceklerine doğrudan etkisinden dolayı eğitimin kalitesi önemlidir. Bu noktada kişilerin ve ülkenin ihtiyaçlarına göre toplumun kaliteli eğitim hizmeti almasını sağlamak amacıyla MEB tarafından ilk defa 1999 yılında eğitimde TKY uygulamaları başlatılmış ve adım adım uygulamaya konulmuştur. Ayrıca birçok araştırmacının da ilgi odağı haline gelmiştir (Nalçacı ve Bektaş, 2013, 2).

Yapılan literatür taramasında literatürde, ortaöğretimde TKY ile ilgili çok sayıda araştırma bulunmaktadır. Bu araştırmaların bazıları aşağıda sunulmuştur.

Tan (2007) tarafından yapılan araştırmada “ Toplam Kalite Yönetimi Çerçevesinde Öğrenci Memnuniyeti ” kaynak taraması yöntemine göre incelenmiştir. Çalışmasında MEB’ in TKY uygulamaları için hazırlamış olduğu öğrenci memnuniyet anketini bir özel bir de devlet lisesine uygulamıştır. Farklı iki lise öğrencilerinin uygulamalardan memnuniyet derecesi ölçülerek okulların eğitim-öğretim hizmetlerine ait çeşitli karşılaştırmalar yapılmıştır.

Araştırmacı çalışmasında şu sonuçlara ulaşmıştır:

Devlet okulundaki öğrenciler, okulun fiziki ortamı ve eğitim materyalleri, sosyal ve kültürel faaliyetler, rehberlik ve yönlendirme hizmetleri bakımından sunulan hizmetlerin yetersiz olduğunu belirtirken, özel okuldaki öğrencilerin tüm hizmetlerin memnuniyet derecesinin yüksek olduğu belirtilmiştir.

Araştırmacı çalışmasında şu önerilerde bulunmuştur:

Okulun fiziki ortamı ve eğitim materyali konusundaki noksanlıkları okul aile birliği, toplum ve bakanlığın ortak çalışmasıyla tamamlanmalıdır. Rehberlik hizmetlerinin öğretmenler, öğrenci velisi ve öğrenciler arasında kurulan etkin iletişim ve işbirliğiyle yürütülmelidir. Sosyal ve kültürel faaliyetlere öğrencilerin gönüllü katılımı için ailenin desteği alınmalıdır.

Karasu (2007) tarafından yapılan araştırmada “Eğitimde Toplam Kalite Yönetiminin Mesleki ve Teknik Orta Öğretim Kurumlarında Uygulanma Durumları” TKY’ nin ve eğitimde uygulanmasının kavramsal yönleri kaynak taramasıyla incelenmiştir. Çalışmanın son bölümünde MEB’ in TKY uygulamaları için hazırlamış olduğu TKY uygulamaları memnuniyet anketi Bursa’da Kız Meslek Lisesi öğrencilerine, öğretmen ve öğrenci velilerine uygulanmıştır. Böylece bu okullardaki TKY uygulama durumu ve uygulamalardaki noksan yönler tespit edilmiştir.

Araştırmacı çalışmasında şu sonuçlara ulaşmıştır:

Öğrencilerin büyük çoğunluğunun TKY hakkında bilgi sahibi olmadıkları, okulun eğitim-öğretim, sosyal-kültürel ve sportif etkinlikleri, dilek öneri ve şikâyetler boyutlarında sunulan hizmetlerin memnun edici seviyede olmadığı tespit edilmiştir.

Veliler tarafından, okulun eğitim-öğretim, olumlu davranış kazandırma boyutlarında sunduğu hizmetlerin memnun edici seviyede olmadığı belirtilmiştir.

Okul çalışanları tarafından yöneticilerin etkili liderlik davranışları ve insan kaynaklarının etkili yönetimi boyutlarında yetersizlik olduğu belirtilmiştir.

Araştırmacı çalışmasında şu önerilerde bulunmuştur:

TKY konusunda tüm eğitim paydaşları düzenlenen seminerlerle bilgilendirilmelidir. TKY ilkeleri doğrultusunda yapılacak okul faaliyetlerine tüm eğitim paydaşlarının aktif katılımı sağlanmalıdır.

Tolga (2007) tarafından yapılan araştırmada “Ortaöğretim Kurumlarındaki Öğretmenlerin Eğitimde Toplam Kalite Yönetimine Karşı Tutumları” tespit edilmiştir. Araştırmacı hazırlamış olduğu anketi 2006– 2007 Eğitim-Öğretim yılında, İstanbul

Üsküdar'da 4 okulda görev yapan 100 öğretmene uygulayarak öğretmenlerin eğitimde TKY uygulamalarına karşı tutumlarını belirlemeye çalışmıştır.

Araştırmacı çalışmasında şu sonuçlara ulaşmıştır:

TKY konusunda eğitim alanların TKY uygulamacısı olabilmek için yeterliliğe ve gerekli başarı inancına sahip olmadığı belirtilmiştir. Bu konudaki çalışmalara aktif katılımlarının düşük seviyede olduğu tespit edilmiştir.

Araştırmacı çalışmasında şu önerilerde bulunmuştur:

TKY konusunda düzenlenen seminerlerde eğitim alanların TKY uygulamacısı olabilmeleri için gerekli yeterlilikleri verilmelidir. Özgüven ve TKY' nin ekip çalışmasıyla başarıyla uygulanabileceğine dair inancı artırıcı çalışmalar düzenlenmelidir. Bu çalışmalara tüm personelin katılımı sağlanmalıdır.

Çalışkan (2010) "Çok Programlı Liselerde Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Değerlendirilmesi" çalışmasıyla 2009-2010 eğitim öğretim yılında Isparta' da Çok Programlı Liselere devam eden 9, 10,11 ve 12. sınıfta eğitim gören 205 öğrenciye, 42 okul çalışanına ve 79 öğrenci velisine TKY uygulamaları memnuniyet anketi uygulanarak bu okullardaki uygulamalar değerlendirilmiş ve noksan yönler tespit edilmeye çalışılmıştır.

Araştırmacı çalışmasında şu sonuçlara ulaşmıştır:

Öğrenci ve velilerin görüşlerine göre; ulaşılabilirlik ve iletişim boyutu, dilek- öneri ve şikâyet boyutu, güvenlik boyutu, fiziki ortam boyutu, okulun kantin ve yemekhane boyutu, okuldaki sosyal-kültürel ve sportif etkinlikler, değerlendirme ve ödüllendirme, topluma etki ve katkı boyutlarında TKY uygulamalarının yetersiz olduğu görülmüştür.

Okul çalışanı görüşlerine göre performans değerlendirme boyutunun kısmen yeterli olduğu görülmüştür.

Araştırmacı çalışmasında şu önerilerde bulunmuştur:

Eğitim çalışanları, veli ve öğrenci arasında daha etkili iletişim ortamı oluşturulmalıdır. Okulun fiziki ortamı imkânlar doğrultusunda iyileştirilmelidir. Kantin ve yemekhane hizmetleri sağlık açısından daha güvenli hale getirilmelidir. Tüm eğitim paydaşlarının aktif katılımıyla topluma katkı sağlayacak sosyal projeler planlanmalı ve uygulanmalıdır. Performans değerlendirme süreci objektif ve şeffaf yürütülmelidir.

Bayır (2012) "Toplam Kalite Yönetiminin Anadolu Öğretmen Liselerinde Uygulanabilirliğine Yönelik Bir Araştırma: Trabzon Örneği" çalışmasında Anadolu

Öğretmen Lisesinde, 97 okul personeli (İdareci, öğretmen, yardımcı hizmetli), 665 öğrenci, 100 veli, 50 çevre halkına TKY uygulamaları memnuniyet anketi uygulamıştır.

Araştırmacı çalışmasında şu sonuçlara ulaşmıştır.

Öğrenciler boyutunda öğrenci işleri, eğitim-öğretim, belirli gün ve haftaların kutlanması konularında memnuniyet derecesinin düşük olduğu tespit edilmiştir.

Veliler boyutunda eğitim-öğretim düzeyi ve okulun genel donanımı konusunda memnuniyet derecesinin düşük olduğu tespit edilmiştir.

Okul çalışanları boyutunda kariyer geliştirme ve yetkilendirme konularında memnuniyet derecesinin düşük olduğu tespit edilmiştir.

Araştırmacı çalışmasında şu önerilerde bulunmuştur:

Okullarda bilişim formatörleri gibi TKY işleriyle ilgilenecek ve tüm eğitim paydaşlarını çeşitli faaliyetlerle sürekli eğitecek TKY formatörleri yetiştirilmelidir. Bu formatörlerin tek yoğunlaştığı nokta TKY nin eğitimde nasıl uygulanabileceğine dair fikirler geliştirmek ve birlikte uygulamak olmalıdır. TKY uygulamaları ile stratejik planlama çalışmaları koordineli yürütülmelidir. Yapılan çalışmalar rutin aralıklara kontrol edilmelidir.

Bu tezin teorik kısmını oluşturan ilk iki bölümünde TKY' nin temel konuları ve eğitimde TKY uygulamalarıyla ilgili açıklamalar yapılmıştır. Uygulama kısmında MEB tarafından yayınlanan TKY memnuniyet anketleri esas alınmıştır. “Ortaöğretimde TKY uygulamalarında Kritik Başarı Faktörleri nelerdir?” bakışıyla bu anketler geliştirilerek Bartın Merkez Kızılelma Çok Programlı Lisesinde 104 öğrenci, 104 öğrenci velisi, 13 okul çalışanına bu anketler uygulanmıştır. Okuldaki TKY uygulamalarının öğrenci, veli, okul çalışanları yönleriyle değerlendirilmesi yapılmış ve uygulamalardaki zayıf yönler, iyileştirilmeye açık alanlar tespit edilmeye çalışılmıştır.

1.1. Araştırmanın Ana Problemi

Ülkemizde eğitim faaliyetlerine para, zaman, insan, araç-gereç gibi birçok maddi ve manevi kaynak ayrılmasına rağmen eğitim paydaşlarının istediği kalitede insan yetiştirme konusunda birçok eğitim-öğretim kurumunun yetersiz kaldığı görülmektedir.

Kişilerin hayata yönelik eğitimi resmi yapı içerisinde okul öncesi dönemden üniversiteye kadar devam eden uzun bir süreci izler. Kişinin gelişim dönemine göre bu uzun eğitim sürecinde verilen eğitimin kişilerin hayata hazırlanmasında ne kadar önemli olduğu inkâr edilemez bir gerçektir. Fakat bu süreçte ortaöğretim (Lise) eğitiminin bireyin geleceğine ait önemli kararlarını alınması ve bazı önemli sorumluluklarını yerine getirmesi,

hayatla ve toplumla ilgili birçok yönden uyumunun sağlanması bakımından ayrı bir önemi vardır.

Öğrencilerin liseden mezun olduktan sonra, hayatla ilgili karşılaştıkları birçok sorunları çözebilmeleri, karşılaştıkları fırsatları değerlendirebilmeleri, hayatın herhangi bir alanında istihdam edilmeleri, alanlarında ilerlemeleri, hayatın akışındaki değişime ve gelişime ayak uydurabilmeleri aldıkları eğitimin kalitesiyle doğrudan ilişkilidir.

Sunulan ürün ve hizmetlerle ilgili kalitenin tüm yönleriyle artırılmasını hedef alan bir yönetim anlayışı olan toplam kalite yönetimi birçok alanda olduğu gibi eğitime de uyarlanarak uzun bir zamandan beri ülkemizde uygulanmaktadır. Bu uygulamaların başarılı sonuçlar verebilmesi için uygulamada nelerin önemli olduğunun bilinmesi gerekmektedir. Uygulamaların doğru belirlenmiş kritik başarı faktörlerine göre yürütülmesi ortaöğretim kurumlarının kalite yükseltme çabalarına katkı sağlayacaktır. Bu açıdan çalışmamızda; şu iki husus incelenecektir.

1- Ortaöğretimde toplam kalite yönetimi uygulamalarında kritik başarı faktörleri nelerdir?

2- Toplam kalite yönetimi uygulamaları kritik başarı faktörlerine göre Bartın Merkez Kızılelma Çok Programlı Lisesinde toplam kalite yönetimi uygulamalarının durumu öğrenci, veli ve okul çalışanları açısından hangi seviyededir?

1.2. Araştırmanın Amaçları

Bu araştırmanın iki temel amacı vardır:

1- TKY uygulamalarının ortaöğretim kurumlarında başarıyla uygulanması için dikkate alınması gereken kritik başarı faktörlerini tespit etmek.

2- Bartın Merkez Kızılelma Çok Programlı Lisesindeki Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarını kritik başarı faktörlerine göre öğrenci, okul çalışanları ve veliler açısından değerlendirerek uygulamaların zayıf yönlerini, geliştirmeye açık alanlarını tespit etmektir.

1.3. Araştırmanın Önemi

Bu araştırma şu iki faydasından dolayı önem arz etmektedir.

1- Ortaöğretim de TKY' nin etkin bir şekilde uygulanabilmesi için ortaöğretim kurumlarının TKY uygulamalarındaki güçlü ve zayıf yönlerini görmelerini sağlayacak bilgiler sunulacaktır.

2- Dershanelerin temel liselere dönüşmeye başladığı bu dönemde; “Yeni kurulacak bir temel lisenin kaliteli bir eğitim sunabilmesi için taşıması gereken nitelikler neler olmalıdır?” konusunda eğitim girişimcilerine ve yöneticilere rehber olacak bilgiler sunulmaktadır.

1.4. Araştırmanın Varsayımları

Araştırmanın kavramsal çerçevesini ve kritik başarı faktörlerini oluşturmak üzere taranan kaynakların güvenilir ve yeterli bilgileri verdiği varsayılmaktadır.

Araştırmaya katılan öğrenci, okul çalışanları ve velilerin anket maddelerine gereken doğru cevabı vermiş oldukları varsayılmıştır.

1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu araştırma, araştırmanın kavramsal çerçevesini ve kritik başarı faktörlerini oluşturmak üzere taranan kaynaklarda bulunan bilgilerle oluşturulan kritik başarı faktörleri maddeleriyle sınırlıdır.

Bartın Merkez Kızılelma Çok Programlı Lisesi öğrenci, okul çalışanları ve velilerle sınırlıdır.

BÖLÜM II

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

Bu bölümde kalite ve toplam kalite yönetimiyle ilgili çeşitli kavramlara ve temel esaslara temas edilecektir.

2.1. Kalitenin Tanımı

Kalite kelimesi son yıllarda slogan haline gelmiştir. Genellikle çok değişik şekillerde kullanılmakta ve zaman zaman da yanlış anlaşılmalara sebep olmaktadır. Bunun için bu kavrama açıklık getirilmesinde yarar vardır.

Kalite, genel olarak günlük konuşmalarda ürün ve hizmetin iyi niteliklerinin olduğunu belirtir. Kişiler bir ürün veya hizmetle ilgili kalite tanımlarını yaparken hem yaşam düzeyi, zevk, gelenekler, eğitim düzeyi gibi hem sübjektif (kişisel) değerlerden hem de uzmanlar tarafından belirlenmiş ve herkesin kabul ettiği standartları içeren objektif değerlerden yararlanırlar (Şimşek, 2007, 5).

Kalite, tatmin edici bir üretimin en düşük maliyetle ve tüketicilerin ihtiyaçlarını doğru zamanda, doğru yerde ve doğru şekilde karşılayabilme yeteneğidir. Günümüzde kaliteden bahsedildiği zaman “tüketicinin ihtiyacını karşılayarak onu memnun etmektir.” diye ilk akla gelir (Efil, 2010, 69).

Sonuç olarak kalite: İstenen şartlara ilk defasında, zamanında, her defasında uyarak ihtiyacı karşılayacak ve müşteriye tam memnun edecek derecede mal veya hizmet üretmektir.

2.2. Toplam Kalite Yönetiminin Tanımı

Toplam Kalite Yönetimi anlayışı kıt kaynakların verimli kullanılarak sınırsız insan ihtiyaçlarının karşılanması zorunluluğunun bir sonucu olarak ortaya çıkmıştır. TKY anlayışının, kaynaklar bakımından son derece kısıtlı imkânları bulunan Japonya'dan bütün dünyaya yayılmasının altında yatan sebeplerin en önemlisi de budur. Zira TKY' de hedef ilk defada ve her seferinde müşterinin aradığı özelliklere sahip ürünü sunabilmektir (Küçük, 2010, 119).

Uluslararası ekonomik ilişkiler sonucu ortaya çıkan rekabet şartları klasik yönetim modellerinin artık başarı sağlamak için yetersiz olduğunu göstermektedir. Piyasada her alanda yoğun rekabetin yaşandığı günümüzde işletmeler için kolay uygulanabilir bir yönetim

sistemi olan toplam kalite yönetimi işletmelerin birçok yönüyle gelişiminin nasıl sağlanabileceğine dair çareler sunmaktadır (Efil, 2010, 68).

Toplam Kalite Yönetiminin T' si: Toplamı, tüm çalışanların katılımını, iş süreçlerini, müşterileri, üretilen ürün ve hizmetler gibi sistemi oluşturan iç ve dış unsurların tümünü kapsamaktadır. K' sı: Kaliteyi, yani müşterinin bugünkü beklenti ve ihtiyaçlarını tam ve zamanında karşıladığı gibi gelecekteki beklentilerini de karşılamaya her zaman hazır olan bir yapıyı ifade etmektedir. Y' si: Yönetimin çalışanlara her konuda liderlik yapması, yapılanların bizzat içerisinde bulunarak örnek model oluşturması ve şirket çapında katılımcı yönetimin sağlanması ile ilgili bir kavramdır (Çelik, 2010, 21).

Toplam Kalite Yönetimi bir kuruluşun tüm faaliyetlerine doğrudan yada direkt dahil olan bütün üyelerinin katılımıyla gerçekleştirilen; müşteri ve çalışan memnuniyetinin sağlanmasını, uygun politika ve stratejilerle iş süreçlerinde ve sonuçlarında mükemmelliğe ulaşılabilmesini, kaynakların ve süreçlerin en uygun liderlik anlayışı ile yönetilip sunulan ürün ve hizmetlerle ilgili uzun vadeli başarıyı elde etme ve devam ettirme çalışmalarının tümüdür (Küçük, 2010, 120).

2.3. Toplam Kalite Yönetiminin Tarihçesi

2.3.1. Dünyada TKY' nin Tarihi Gelişimi

Toplam Kalite Yönetimi (TKY), klasik anlamdaki yönetim anlayışının alternatifi olarak doğan, gelişen ve gelişimini devam ettiren bir anlayışın bugünkü adıdır.

İşletmelerde, günümüz küresel rekabet ortamında giderek değişen ve gelişen şartlara uyum sağlayabilmek için pazardaki müşteri taleplerine uygun faaliyette bulunmak, rasyonel bir çalışma düzeni kurarak maliyetleri kontrol altına almak, kıt kaynakları verimli kullanmak, kalite, müşteri memnuniyeti gibi kavramların bir arada düşünülmesi zorunluluk haline gelmiştir. Bu durum kaliteyi, sürekli gelişmeyi ve insan odaklı düşünmeyi esas alan ve “modern çağın yönetim sistemi” olarak da kabul edilen TKY' nin doğmasına neden olmuştur (Şimşek, 2007, 95).

TKY' de ilk adım 1924 yılında bir matematikçi olan Shewhart tarafından atılmıştır. Shewhart ilk olarak, seri üretim ortamlarında kalitenin en ekonomik biçimde elde edilebilmesi için “istatistiksel kalite kontrol” kavramını gündeme getirmiştir (Bolat vd., 2014, 276). Çağdaş kalite yönetimi düşüncesinin kuramcıları olarak bilinen William Edwards Deming, Joseph Moses Juran, Armand Vallin Feigenbaum, Kaoru Ishikawa, Philip B.Crosby, Masaaki Imai ve H.James Harrington TKY anlayışının temellerini kurmuşlar ve

bu felsefenin günümüzdeki önemini kazanmasına katkıda bulunmuşlardır (Çelik ve Şimşek, 2012, 352).

İlk kez 1940'lı yıllarda ABD' de Deming, Juran ve Feigenbaum'un sanayide mal ve hizmetlerin kalitesini artırmak amacı ile gündeme getirdiği, ancak 2. Dünya savaşının çıkması ile bu ülkede pek gelişme gösteremeyen hareket savaş sonrasında Japonya' da başta sanayi olmak üzere her alanda uygulanmaya başlanmıştır (Özer, 2010, 189). Deming, 1950'li yıllarda istatistiksel kalite kontrolünün akademisyen olmayanlar tarafından basitçe nasıl kullanılacağı, Juran kalite geliştirme faaliyetlerine üst yönetimin katılması ve proje geliştirme yöntemiyle sürekli ve kesintisiz gelişim, Ishikawa toplam kalite çalışmalarına gönüllü katılım ve takım çalışmalarının nasıl yapılması gerektiği üzerine çalışmalar yaparak TKY' nin gelişmesine katkıda bulunmuşlardır (Halis, 2004, 70).

1950 li yılların sonuna doğru Feigenbaum kalite yönetimi kavramına Toplam kelimesini yerleştiren ilk kişi olmuştur. Feigenbaum çalışmasıyla kalite kontrolünün, tasarımdan satışa kadar, bir örgütün bütün alanlarına yayılmasını sağlamıştır. 1960'lı yıllarda Ishikawa, ABD'de başlatılan kalite çemberleri çalışmalarının Japonya'da uygulanmasını ve geliştirilmesini sağlamıştır. Ayrıca bu yıllarda Japonya'da "Kalite Fonksiyonu Göçerimi" adı verilen sistem geliştirilmiştir. 1970'li yıllarda Japonya'nın otomotiv ve elektronik sanayi ürünleri üretiminde elde ettiği yüksek kalite uygun fiyat avantajı, ABD'yi kalite konusundaki çalışmalara yoğunlaşmaya yöneltmiştir (Bolat vd., 2014, 277).

TKY tam anlamıyla 1980'lerde ABD' de kabul görmüştür. Bu yıllardan itibaren firmalar kaliteyi yalnızca üretime değil, kuruluşların tüm fonksiyonlarının kalitesini geliştirici uygulamalara yer vermeye başlamışlar ve bunun sonucunda TKY çalışmaları sistematik bir şekilde iş hayatında yer almaya ve gelişmeye başlamıştır (Takan, 2001, 2).

2.3.2. Türkiye'de TKY' nin Tarihi Gelişimi

Türkiye' de özel sektörde TKY; 1980'lerin başında bazı unsurlarının büyük işletmelerde kısmen uygulanmaya başlamasıyla gündeme gelmiştir. Fakat o dönemde hem yeterli uygulama bilgisine sahip olamama hem de yasal ve fiziki alt yapının yetersizliğinden dolayı süreklilik sağlanamamıştır. 1980'lerin sonlarında ve 1990'ların başlarında özellikle yabancı ortaklı işletmelerin etkisiyle yayılma şansı bulan TKY, 1990'ların ortalarına doğru uygulama sonuçlarının görünmeye başlamasıyla, tüm çevrelerin araştırma konusu olmuştur (Ertuğrul, 2006, 114).

Türkiye, özel sektörde TKY' ye ilk defa 1983 yılındaki kalite çemberleri uygulamasıyla başlamıştır. 1987 yılında yapılan bir çalışmada 23 firmanın toplam 168 tane kalite çemberi kurduğu belirlenmiştir. 1996 yılında TKY tekniklerini uygulayan Brisa şirketi Avrupa kalite ödülü kazanmıştır. Daha sonra Şişe Cam, Migros, Koç Holding, Sabancı Holding gibi büyük ölçekli firmalarda TKY uygulamalarına gidilmiştir. TKY' ye destek sağlayan diğer bir gelişme ise, ISO 9000 sistem standardının 1989'dan itibaren yoğun bir şekilde uygulanmaya başlanması olmuştur. 2000' li yıllardan itibaren ise birçok büyük ve orta ölçekli işletmenin ilgi odağı haline gelmiştir (Tortop vd., 2010, 256).

Türkiye' de TKY uygulamalarının yayılmasında özellikle KALDER (Kalite Derneği) ve Milli Prodüktivite Merkezi gibi kuruluşlar öne çıkmaktadır. KALDER' in her yıl dağıttığı Ulusal Kalite Ödülü ve Avrupa Kalite Ödülleri şirketlerin TKY' yi uygulamadaki başarısı açısından önemli göstergeler olarak kabul edilmekte ve pek çok şirket bu ödülleri alabilmek için birbiriyle yarışmaktadır (Gülşen, 2012, 121).

Türkiye' de kamu sektöründe de TKY' ye geçiş konusunda bakanlık düzeyinde ilk somut adımlar Sanayi ve Ticaret Bakanlığı tarafından atılmıştır. Kurumun kendi bünyesinde vatandaşa verilen hizmetlerle ilgili hizmet standartları kamuoyuna açıklanmış, daha sonra hizmetlerle ilgili süreçler belirlenerek detaylı iş analizlerinin yapılması sağlanmıştır. Kurum bazında bu çalışmalar yapılırken, ülke çapında TKY uygulamalarına yön vermek ve teşvik etmek amacıyla 1991 yılında Milli Kalite Konseyi kurulmuştur. Konsey, 1994 yılında Kalite ve Akreditasyon Milli Konseyine dönüşmüş, ancak çeşitli sebeplerden dolayı etkin bir kurum haline gelememiştir. Türkiye'de kamu sektöründe de TKY' ye geçiş konusundaki girişimler 1997-1998 yıllarında hızlanmıştır. Kamu sektöründe TKY 2000'li yıllardan günümüze kadar, başta hastaneler, eğitim kurumları, belediyeler olmak üzere birçok kurum ve kuruluşta geliştirilerek uygulanmaya çalışılmaktadır (Tortop vd., 2010, 257).

2.4. Bir Yönetim Sistemi Olarak Toplam Kalite Yönetiminin Temel Unsurları

Bir yönetim sistemi olarak TKY' nin temel unsurları şöyle sıralanmıştır (Efil, 2010a, 165).

- 1- Kalitenin önceliği
- 2- Müşteri odaklılık
- 3- Stratejik planlama
- 4- İnsana saygı ve katılımcı yönetim
- 5- Takım çalışması

- 6- Etkili iletişim
- 7- Güdülenme ve iş doyumunu
- 8- Ödüllendirme
- 9- Üst yönetimin liderliği ve sorumluluğu
- 10- Tedarik zinciri yönetimi
- 11- Süreç odaklı sürekli gelişim
- 12- Sürekli lçme ve değerlendirme
- 13- Çalışanların sürekli eğitimi
- 14- Hataları önlemeye yönelik yaklaşım
- 15- Olumlu rgt kültürü ve iklimi

2.4.1. Kalitenin nceliği

TKY’ de kalitenin önceliği ilkesi başarının elde edilmesi ve uzun vadede sürdürülebilmesi için mutlaka esas alınması gereken bir şarttır. Bazı şirketler kısa vadeli kr peşinde koşarlar. Onlar; kaliteyi yükseltmenin getireceği maliyetler krı düşüreceğini dşnrlar. Bu durum, kısa vadede ve geçici olarak doğrudur. Ancak TKY’ ye göre; her yönüyle kalitenin esas alınmasıyla işletmelerde müşterilerin isteklerini tatmin etme ve piyasa şartlarında rekabet edebilme yeteneği kazanılmaktadır. Bunun yanında hatalı ürün miktarında azalma, yeniden işlemlerde kaybedilen kaynakları kurtarma, muayene maliyetinde azalma gibi önemli kazanımlar elde edecektir. Böylece esaslı bir maliyet tasarrufu sağlanacak ve bunu da verimlilik artışı izleyecektir. Sonuç olarak diyebiliriz ki; işletmede kalitenin esas alınması uzun vadede daha fazla satış ve kâra ve faaliyetleri daha düşük maliyetle yürütmeye doğru atılan bir adımdır (Efil, 2010, 166-167).

2.4.2. Müşteri Odaklılık

Müşteri Odaklılık ilkesi “kaliteyi müşteri belirler” deyimiyile özdeş olarak ifade edilmektedir. Müşteri işletmede en önemli kişidir. Müşteri çalışmaya engel olan ya da işletme için yük olan bir unsur değildir. Işin ana hedefi müşteridir. Işletme ona hizmet ederek ona bir iyilik yapmış olmaz. Aksine, müşteri işletmeye kendisine hizmet verme imkânı tanıdığı için iyilik yapmış olur. Müşteri ile hiçbir konuda kesinlikle tartışılmaz. Mşteriyile ilişkileri güçlendirici uygulamalarla irtibat sürekli canlı tutulur. Sunulan rn ve hizmetin müşteriyi memnun edip etmediği takip edilir. Müşteriden gelen geri bildirimlere göre sürekli iyileştirmeler ve geliştirmeler yapılır (şimşek, 2007, 136-137).

TKY anlayışına göre işletmenin her alanda performans ve verimliliklerinin artırılabilmesi ve TKY' nin tam olarak gerçekleştirilebilmesi için organizasyonun tüm paydaşlarının memnuniyeti sağlanmalıdır. TKY' de müşteriler iç müşteriler ve dış müşteriler olmak üzere ikiye ayrılarak ele alınır. İç müşteriler işletmede çalışanlar, yöneticiler gibi kimselerdir. Dış müşteriler ise işletmeden mal ve hizmet satın alan müşteriler ya da işletmenin mal ve hizmet satın aldığı tedarikçilerdir. Toplam kalite yönetimi anlayışı kapsamında, iç müşteri olarak kabul edilen çalışanların memnuniyeti sağlanmadan, dış müşterilerin memnuniyetinin sağlanamayacağı kabul edilmiş bir görüştür (Görener, 2013, 152-153).

TKY' de; iç müşteri olarak kabul edilen kimselerin yaptıkları işten zevk alarak çalışmaları için, yönetimden hangi konularda ne tür destekler bekledikleri tespit edilir ve iş süreçlerinde sürekli fikirleri alınır. Bu sayede iç müşterilerin iş kalitesini arttıracak yeni uygulamaların ortaya çıkması sağlanmış olur. Çalışanlarla kurulan sağlıklı bilgi alışverişiyle yönetim herkesin rahat, sağlıklı ve güven içinde çalışabilecekleri bir iş ortamı oluşturmuş olur. Tabii ki, iç müşterilerde sağlanan iyi hal ve memnuniyet, dış müşteriye karşıda olumlu bir şekilde mutlaka yansıyacaktır (Halis, 2004, 121-122).

TKY' nin bu esasına göre, işletmelerde müşterilere sunulan mal ve hizmetlerden memnuniyet durumunu tespit etmek ve müşterilerin beklentilerini tespit etmek için çok çeşitli uygulamalara yer verilir. Müşteri hizmetleri danışma hattının kurulması, yeni müşterilerin aranarak ürünler hakkında memnuniyetlerinin sorulması, anahtar müşteriler ile düzenli toplantılar düzenlenmesi ve memnuniyet anketleri yapılması gibi uygulamaları örnek olarak verebiliriz.

2.4.3. Stratejik Planlama

Strateji, işletmenin hedeflerine ulaşması için atacağı adımlardır. Stratejiler, hedeflere ulaşmak için işletmenin seçtiği yöntemlerdir. Stratejiler, hedeflerin nasıl elde edileceğini gösteren, ayrılacak kaynakların miktarını ve çeşitlerini belirten ifadeleri içerir. Her hedef için birden fazla strateji hazırlanabileceği gibi, tek bir strateji de birden fazla hedefin başarısını sağlayabilir. Stratejik Planlama ise; işletmenin geleceğe yönelik hedeflerinin iç ve dış analizlerle tespit edilip, bu hedeflere ulaşmak için kişilerin görev ve sorumluluklarının açıklanması, kaynakların tahsis edilmesi ve yöntemlerin belirlenmesine yönelik çalışmaların tümüne denir (Ülgen ve Mirze, 2013, 35-36).

Stratejik Planlamanın temel amacı: İşletmenin bulunduğu iç ve dış çevreyi tanımak, bu çevre şartlarında işletmenin gelecekte ulaşacağı noktayı belirlemek ve bu tahminler

doğrultusunda eldeki kaynaklarla hedeflere ulaştıracak en etkin yöntemleri tespit etmektir. Stratejik plan; çevre analizleri yapılarak mevcut potansiyelin ortaya konulduğu, örgütün tüm paydaşlarının dikkate alındığı, kaynaklarının öncelik sırasına göre paylaştırıldığı, paydaşlara karşı hesap verme sorumluluğunun ortaya konulduğu, geleceğe yönelik katılımcı bir belge niteliğindedir. Bu belge örgütün bulunduğu yerden varmak istediği yere ulaşmasını sağlayan faaliyetler bütünüdür (Memduhoğlu ve Uçar, 2012, 238).

Günümüzde birçok kamu ve özel kuruluş stratejik planlama yapmaktadır. Bu kuruluşlarda etkin bir stratejik planlama yapılabilmesi için planlar gerçekçi verilere dayanmalı ve işletmenin tüm fonksiyonlarını kapsamalıdır. Bunun için işletmenin iç ve dış çevresinden doğru bilgiler toplanarak gerekli analizleri yapılmalı ve stratejik planlama sürecine tüm paydaşların görüşleri katılmalıdır.

2.4.4. İnsana Saygı ve Katılımcı Yönetim

TKY' nin en belirgin özelliklerinden birisi “insana saygı” dır. TKY' de insan, müşteri yada örgüt çalışanı olarak çok önemli bir yere sahiptir. TKY anlayışının, Japonya’da olgunlaşarak tüm dünyaya yayılmasında önemli bir payı olan Deming’ in TKY anlayışının temelinde insan vardır. İşletmelerdeki pek çok sorunun insanın yüreklendirilmesi ile çözüleceğine inanan Deming, üretimde ve hizmette kalitenin artması için çalışanların, işlerinden gurur duyabilmelerinin şart olduğunu ileri sürmektedir (URL1, 2014).

Kalite hedefleri doğrultusunda gerçekleştirilecek değişimlere karşı oluşabilecek direnci ortadan kaldırmak için daha başlangıçta çalışanlara gerekli açıklamalar yapılmalı ve yeni sistemi benimsemeleri sağlanmalıdır. Bu yönde yapılacak en önemli çalışma eğitimidir. Çalışanlara verilecek eğitimlerde kalite felsefesi ve işleri nasıl değil niçin yaptıkları öğretilmelidir. TKY “önce insana saygı” anlayışıyla çalışanları işini isteyerek ve severek yapan, sürekli öğrenmeye açık ve yeteneklerini kullanarak potansiyellerini ortaya çıkaran fertler haline getirmeyi amaçlamaktadır (Üçüncü, Taşdemir ve Aydın, 2010, 46) .

TKY' de insana saygı anlayışına göre, İş görenlere içinde yaşanmaya değer huzur verici bir çalışma ortamı oluşturmak kaliteli ürün ve hizmet üretebilmenin önemli bir parçasıdır. Yine bu anlayışa göre, işletmeyle ilgisi olan herkes (müşteriler, çalışanlar, tedarikçiler gibi) kendini rahat hissedebilmeli ve işletmede yürütülen kendisini ilgilendiren faaliyetlerden memnun olabilmeli, yeteneklerini kullanabilmelidir (Efil, 2010, 178).

Yönetime katılma, mal ve hizmet üretiminde en alt kademedeki iş görenden başlayarak en tepedeki yöneticiye kadar düşünme ve değerlendirme imkânının verilmesidir.

Yönetime katılma, biçimsel ve biçimsel olmayan katılım olarak ikiye ayrılabilir. Biçimsel katılım resmi bir işbirliği türünü temsil etmektedir. İşçi veya işgücü sendikaları aracılığıyla personel ile patron ve üst kademe yöneticileri bu tür işbirliğine yönelirler. Biçimsel olmayan katılım ise daha çok çalışma grupları düzeyinde rastlanmaktadır. Çalışanlara beğenmedikleri kararları protesto etme, öneriler getirme ve kararları etkileyecek bilgiler verme ve ayrıca çalışanların çalışma koşullarıyla ilgili (dinlenme periyotları, çalışma saatleri, çalışanların ve denetçilerin sorumluluğu gibi) kuralları belirleme hakkını da sağlamak şeklinde görülmektedir (Develioğlu ve Çimen, 2012, 144).

TKY ortamında birey katılımının amacı; organizasyondaki herkese yetki verebilmektir. Yetkiden kastedilen, organizasyondaki tüm bireylerin gerekeni yapması ve çalışmalarını geliştirmesi için gerekli yetkiye sahip olmasıdır. Tipik olarak organizasyondaki birey katılımı aşamalar dâhilinde gerçekleşir. Bireysel katılım şu basamakları kapsar; TKY ortamının oluşturulması, eğitim ve rehberlik sağlanması, beklenen davranışın oluşması için fırsat oluşturulması, uygun davranışların takdir edilmesi ve ödüllendirilmesi (Kazan ve Ergülen, 2008, 162).

Bir işi en iyi bilen o işi yöneten değil, o işi yapandır. TKY yaklaşımında iş süreçlerinin iyileştirilmesi ve geliştirilmesinde bizzat o işi yapan personelin katılımı çok önemlidir. Çalışanların katılımı, farklı kişi ve gruplar arasındaki işbirliğini teşvik eder. Katılma yoluyla iş görenler kendilerini etkileyen kararlarda etkin rol oynayabilmektedirler TKY, kaliteyi bir kurumsal kültür olarak görmekte ve kaliteyi bütün birim ve personelin katılımını sağlayan süreçlerin bir neticesi olarak üretilebileceğini savunur (Özçakar, 2010, 110).

Çalışanların yönetime katılması esas, işletmelerin günlük faaliyetlerinden gelecekteki planlarına kadar bu uygulamalardan etkilenecek olan çalışanların görüşlerinin alınmasını içerir. Her ne kadar işletmenin geleceğiyle ilgili kararlar üst yönetim tarafından alınsa da çalışanların görüşlerinin alınması hem geniş bir katılımı sağlaması hem de bu sayede çalışanların fikirlerine değer verildiği hissettirerek örgüte karşı güven duygusu geliştirmesi açısından önem arz etmektedir (Develioğlu ve Çimen, 2012, 142).

2.4.5. Takım Çalışması

Takım, özel bir amacı gerçekleştirmek için, görevlerini koordine eden, aralarında etkileşim bulunan iki ya da daha fazla kişiden oluşan bir birimdir. Takım olmanın dört temel ölçütü vardır. Bunlar, küçük bir insan grubunun varlığı, ortak amaçlar altında toplanma (çıkarlar birliği), değerler etrafında biçimlenme (kısa hedefli bir dizi özgün hedefin yerine

getirilmesi) ve yönetim tarafından bunların biçimlendirilmesidir (Çetin ve Yaman, 2004, 46).

TKY anlayışı, herkesi bir ekibin üyesi olarak görür ve ekip oluşumu ve ekip çalışmasını kolaylaştırıcı düzenlemelere olanak tanır. Sorunlara uygun çözüm arayışı ekip çalışması ortamında gerçekleştirilir. İşletmelerde bu ekip çalışmaları ve toplantılar kişisel gelişmenin, öğrenmenin, iletişimin, orijinal fikirler üretmenin ve katılımcılığın en etkili aracı haline gelir. TKY' de takım çalışması yapmak işletmelere şunları kazandırır; grup üyeleri arasında sadakat ve güven duygusunun artmasını sağlar, kararları hızlandırır, performansı artırır (Üçüncü, Taşdemir ve Aydın, 2010, 45).

TKY' de bu ilke katılımcı yönetimin bir tamamlayıcı unsurudur. Çünkü yönetime katılma ya bireysel amaçların gerçekleştirilmesi ya da takım olarak kalitenin bütün olarak ortaya çıkabilmesine yönelik olabilir. TKY' de bu konuya verilebilecek en iyi örnek kalite kontrol çemberleri ve kalite iyileştirme gruplarıdır (Efil, 2010,81).

2.4.6. Etkili İletişim

Günümüzde büyük işler başarabilmek için müşterek çalışmalar yoğunlaşırken ortaklık, birliktelik, ekip çalışması gibi kavramların başarısı grup üyeleri arasında kurulan mükemmel bir iletişime bağlıdır. TKY uygulamacıları aynı zamanda iyi bir iletişim uzmanı olması gerekmektedir. Ancak böylelikle TKY' nin hedeflerinin gerçekleştirilebilmesi sağlanabilir. Örgütteki iletişimin kalitesi işletmede yöneticilere olan güvenin tesisi için önemli bir unsurdur. Kolaylaştırıcı yaklaşım, tam ve doğru iletişim, kararlarla ilgili doğru açıklamalar, zamanında ve doğru geribildirim iletişimde tarafların birbirine olan güvenini arttıracaktır. Karşılıklı güvenin tesis edildiği bir ortamda ortak çalışmaların sonuçları da üst seviye de seyredecektir (Develioğlu ve Çimen, 2012, 143).

İletişim karşılıklı bilgi alışverişi sürecidir. Bir işletme de doğru bilgilerin paylaşılması başarı için büyük önem arz eder. İletişim sözlü ve sözlü olmayan yapıları içeren karmaşık bir süreçtir. Bu karmaşıklık yüzünden paylaşılan bilgi istenen doğrulukta iletilemeyebilir. Geri bildirim (feedback) yoluyla doğru bilgilerin paylaşıldığı teyit edilmelidir (Kazan ve Ergülen, 2008, 163).

Kurumsal iletişimin, etkin ve sağlıklı işleminin faydaları şu şekilde sıralanabilir (Çolaklar ve Demirdağ, 2013, 384):

- Yönetime karar almada ihtiyaç duyulan bilgiyi elde etme imkânı sunar.

- Yöneticilerin aldığı kararların çalışanlar tarafından doğru algılanmasını ve yerinde zamanında doğru şekilde uygulamaya dönüştürülmesini sağlar,
- Çalışanların kuruma bağlılığını arttırarak, müşteri hizmetlerinin iyileşmesini sağlar.
- İş tatmini, motivasyon, kurumsal bağlılık gibi çalışanların davranışları üzerinde olumlu etkiler oluşturarak kurumsal performansı artırır.
- İş ortamındaki sürtüşme, yönetime olan direnç ve baskıları azaltır.
- Kurumsal faaliyetlerin istikrar ve işbirliği içinde gerçekleşmesine katkıda bulunur.
- Kurumda ortak bir dilin oluşması ve kurum kültürünün hızlıca farklı zaman ve zeminlere aktarımı sağlar.

2.4.7. Güdülenme (Motivasyon) ve İş Doyumu

“Beşiktaş’ın bir dönemine damga vuran isimlerden Oktay, jübilesi öncesi ilginç açıklamalar yaptı. Bundan 10 sene öncesine göre kıyas yaparsam 33 yaş normal aslında ama şimdi görülüyor ki 40 yaşında bile futbol oynanabiliyor. Aslında kendimde yeterli fizik ve maddi gücü görüyorum ama gereken manevi gücü yani motivasyonumu kaybettiğime inanıyorum. Zaten bunu kaybettiğin anda da fazla sürdürmenin anlamı yok diye düşündüm.” Bu olaydan anlaşıldığı gibi, işgörenlerin etkisizleşmesi, çoğu zaman doğal yapılarından değil, var güçlerinin ortaya çıkarılamamasından ve yeterince harekete geçirilememesinden kaynaklanmaktadır. Yöneticilerin bilinçli uygulamaları, iş görenleri örgütün amaçlarına severek, isteyerek katılımı yönlendirecek ve iş görenlerin var güçlerini örgüt için kullanmalarında önemli bir etken olacaktır (Başaran, 2004, 138).

Çalışanları örgüt amaçları için daha istekli ve verimli olmaya yönlendirmek ve motivasyonu sağlamak için örgütlerde aşağıdaki motivasyonu özendirici araçlar kullanılmaktadır (Özyer ve Kanbur, 2012, 216-217).

- Ekonomik motivasyon araçları; ücret, kâra katılma ve ekonomik ödül şeklinde sıralamak mümkündür. Ekonomik araçlar motivasyondan bahsedildiğinde akla ilk gelen uygulamalardır.
- Sosyo-psikolojik motivasyon araçları; çalışmada bağımsızlık, kendine güven, dürüstlük, adaletli olma, değer ve statü, gelişme ve başarı, çevreye uyum, öneri sistemi, psikolojik güvence, takdir edilme ve sosyal uğraşlar şeklinde sıralanabilir. Sosyo-psikolojik araçlar çalışanların birer sosyal varlık olarak değerlendirilmesini sağlarken kendilerine önem verildiği hissini uyandıracaktır.

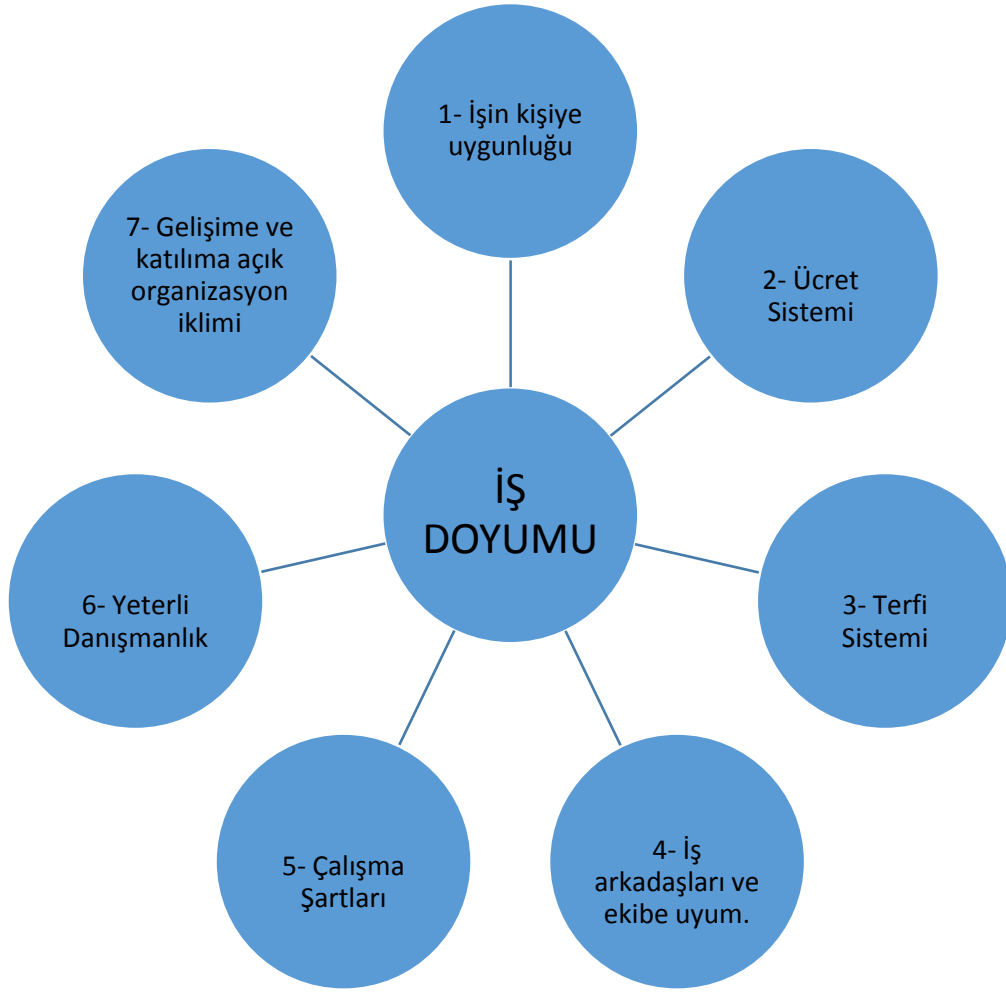
- Örgütsel-yönetimsel motivasyon araçları; amaç birliği, kararlara katılma, yetki ve sorumluluk, eğitim ve yükselme, iş genişletme, iş rotasyonu, iletişim, özel günlerde işgöreni hatırlama, sendikalaşma, esnek çalışma saatleri, fiziki çalışma şartları ve müzik eşliğinde çalışma şeklinde sıralanabilir. Örgütsel-yönetimsel motivasyon araçları örgüt içinde belirlenen amaçlara ulaşılmasını sağlamak için kullanılan yeni yönetim yaklaşımlarını destekleyerek örgütsel faaliyetlerin motivasyonel yönde şekillenmesine yardımcı olacaktır.

TKY uygulamalarında yöneticiler ilgili motivasyon araçlarını yerinde ve zamanında kullanmakla beraber çalışanları motive etmek için aşağıdaki davranışları da sergilemelidirler (Güney, 2011, 332).

- İnsanlara görüşlerini belirtme ve bilgisini paylaşma fırsatı verme
- İnsanlara sevgiyle ve mütebessim (güler yüzle) yaklaşmak ve çok kolay sinirlenmemek
- İnsanları samimi olarak takdir etmek ve övmek.
- İnsanların dünya görüşlerine ve değer yargılarına saygı göstermek
- İnsanları dinledikten sonra yapıcı önerilerde bulunmak
- İnsanların isteklerini ve ihtiyaçlarını anlayışla karşılamak
- İnsanların düşüncelerini anlamak ve kendi düşüncelerini anlatabilmek için onlarla aynı seviyeye inmek
- Konuşma konusunu, konuşanın konuşması bitmeden değiştirmemek
- İnsanları zorlayan meselelerde yapıcı bir tutum sergilemek
- İnsanlara geliş güzel söz vermemek, söz verdiğinde sözünü tutmak ve güveni sarsacak davranışlardan kaçınmak

İş doyumu; bir kişinin işini ya da işle ilgili yaşantısını ihtiyaç ve beklentilerine göre değerlendirmesi sonucunda ulaştığı memnuniyet verici ya da olumlu bir durum olarak tanımlanmaktadır. İş doyumu üzerinde pek çok unsur etkili olabilir. Bu unsurlar çevresel (işin kendisi ve çalışma ortamı), psikolojik (kişilik, davranış, tutum) ve demografik (yaş, cinsiyet) unsurlar şeklinde kategorize edilebilir (Şahin, 2013, 145).

İşletmelerde iş tatmini sağlayan 7 temel unsuru şöyle gösterebiliriz:



Şekil 1: İş Doyumunu (Tatmini) Unsurları (URL2, 2014)

Her yönetici motivasyon ve iş doyumunu konuları ile ilgilenmek zorundadır. Çünkü yönetimin başarısı astlarının kurumsal amaçlar doğrultusunda bilgi, yetenek ve güçlerini tam olarak kullanmalarına bağlıdır. Motive olmayan ve iş doyumunu sağlanamayan çalışanların kaliteli iş görmeleri ve başarı göstermeleri beklenmemelidir. Yönetici açısından önemli olan bir görev de motivasyon ve iş doyumunu ortaya çıkaracak çalışmalarıyla çalışanların organizasyon amaçları doğrultusunda davranmalarını sağlamaktır (Güney, 2011, 313).

2.4.8. Ödüllendirme

TKY' de ödüllendirme işgörenin performans ölçme ve değerlendirme sonuçlarına göre yapılır. Performans değerlendirme; belirli bir zaman diliminde kişinin işteki başarısı hakkında bir yargıya varmak için iş hedeflerine uygun önceden hazırlanmış ölçütlere göre bir faaliyetin sonuçlarını ölçme ve değerlendirme işlemine denir. Performans ölçme ve değerlendirmenin başarılı sonuçlar verebilmesi için ölçütler hedefe yönelik olarak iyi

belirlenmeli ve bu ölçütler personele daha önceden bildirilmiş olması gerekir (Soydan, 2012, 3).

Ödüller sosyal ve parasal olarak iki bölümde sınıflandırılabilir (Güney, 2011, 332):

Sosyal ödüller;

- Sözlü ve yazılı olarak takdir etme
- Kişiyi olduğu gibi kabul etme ve gelişim isteğini destekleme
- İşinde terfi (yükseltme)
- Kendini gerçekleştirmesine fırsat verecek yönetim politikaları oluşturma
- Çalışana olumlu geri bildirimde bulunarak muhatap alındığını gösterme

Parasal ödüller ise;

- Ücret artışı,
- Ücrete ek olarak prim ve ikramiye
- Gezi ve tatil imkânı sunma gibi maddi ödüllerden oluşuyor.

TKY' de personelin performans sonuçlarına bağlı olarak bu ödül çeşitlerinden personel için uygun olanı kullanılır. TKY' de başarılı bir şekilde uygulanan ödüllendirme sistemiyle çalışanlar motive edilmekte, iş kalitesi ve verimliliği arttırılmakta, devamsızlıklar ve işten ayrılmalar azaltılarak yetenekli kişilerin kurumda kalması sağlanmakta, çalışanla çalışmayan arasındaki fark ortaya konularak çıkabilecek sorunların önüne geçilmektedir (Üçüncü, Taşdemir ve Aydın, 2010, 42).

2.4.9. Üst Yönetimin Liderliği ve Sorumluluğu

TKY' nin bir örgütte başarıyla hayata geçirilmesi ve uygulanması üst yönetimin liderliği ile gerçekleştirilebilir. Çünkü ürün/hizmet kalitesinin iyileştirilebilmesi için iş gücü dâhil bütün üretim faktörlerinin ve iş süreçlerinin üst yönetim tarafından koordine edilmesi ve yönlendirilmesi gerekmektedir. TKY' nin başarıyla yürütülmesi üst yönetimin bu konuya inancıyla doğru orantılıdır. Üst yönetimin buna inanması ve bu çalışmalara fiilen katılması halinde başarı oranı da o denli artacaktır (Bolat vd., 2014, 285).

TKY' ye geçiş işletmede var olan bütün alışkanlıkları ve süreçleri temelinden sarsmaktadır. Böylesi büyük bir değişim karşısında çalışanların farklı tepkiler vermeleri ve değişime direnç göstermeleri çok normaldir. Bu noktada en büyük görev üst yönetime düşmektedir. Toplam Kalite anlayışını benimsemiş olan yönetimin yeni gelişmeleri

çalışanlara açıkça anlatmaları ve yeni sistemi benimsemeleri sağlanmalıdır (Alkış, 2009, 87).

TKY' nin başarısında kilit rol oynayan üst yönetimin yapması gerekenler şu şekilde özetlenebilir (Bolat vd., 2014, 286).

- TKY' de görünür biçimde yer almak
- İşletme içerisinde paylaşılan bir görev anlayışı ve vizyon oluşturmak
- Tutarlı bir toplam kalite kültürü oluşturmak
- Çalışanları TKY konusunda bilgilendirmek ve yetkilendirmek
- Bireylerin ve grupların çabalarını ve başarılarını zamanında tanımak ve takdir etmek
- Yapılan çalışmalara gerekli kaynak ve yardımı sağlayarak TKY uygulamalarını desteklemek
- Müşteri ve tedarikçilerle sürekli ilişki içerisinde bulunmak
- Sürekli öğrenen ve gelişen bir örgüt oluşturmak.

2.4.10. Tedarik Zinciri Yönetimi

TZY ürün, para, bilgi ve çeşitli kaynak akışının; tedarikçiler, üretim merkezleri, dağıtım kanalları ve müşterilerden oluşan zincir üyeleri arasında etkin bir şekilde yönetilmesidir. Sorunsuz çalışan bir tedarik zinciri oluşturulması ve israfın ortadan kaldırılması sayesinde kaliteli ürün ve hizmet sunma yolunda önemli adımlar atmış olur. Günümüz iş çevresinde kalite konusunda rekabetin başladığı nokta artık örgütler arasında değil tedarik zincirleri arasındadır. Rekabetin örgütler arasında olmaktan çıkıp tedarik zincirleri arasında gerçekleşmeye başlamasıyla da örgütsel performansı geliştirmenin ve rekabet üstünlüğü elde etmenin en değerli yollarından biri etkin TZY olmuştur (Bülbül, Özçiftçi ve Özoglu, 2014, 96).

TZ' deki organizasyonların nihai başarıları zincirdeki diğer üyelerle ve tüm zincirle gösterebildikleri bütünleşme ve eşgüdüm yeteneklerini yönetebilme becerilerine dayanmaktadır. Bütünleşik bir sistem olarak ifade edilen TZ' de birbiri ile ilişkili bir dizi iş sürecinin eş zamanlanması söz konusudur. TZ' nin amacı; ham madde ve parçaların temini, bu hammadde ve parçaların ürüne dönüştürülmesi, ürünlere değer katılması, ürünlerin perakendeci ya da müşterilere dağıtılması, TZ aktörleri (tedarikçiler, üreticiler, dağıtıcılar,

üçüncü parti lojistik sağlayıcılar ve perakendeciler) arasında bilgi paylaşımının oluşturulmasıdır (Ercan, Yörükoğlu ve Kayakutlu, 2014, 3).

TKY' de tedarikçi zinciri yönetiminde yeni yaklaşımın temel özellikleri aşağıdaki gibi özetlenebilir (Efil, 2014, 194):

- Tedarikçinin iş süreçlerine aktif katılımının olması
- Teknolojik bilgi desteği sağlama, ortak araştırma ve geliştirme projeleri yürütülmesi
- Ortak maliyet azaltma programları geliştirilmesi
- Müşteri tarafından gelen bilgilere göre tedarikçi firmanın eğitilmesi.
- Tedarikçinin lojistik destek sağlaması, düşük lotlarda ve sık teslimata uygun faaliyet göstermesi.
- İşlemsel kurallar ve yönetim fonksiyonları bazında müşteri ve tedarikçi arasında haberleşme ağı oluşturulması
- Fiyat konusunda anlaşma sağlanması

2.4.11. Süreç Odaklı Sürekli Gelişim

Bir kuruluşta her bölüm diğer bölümlerin süreçlerine bağlı olarak çalışır. Bir sonraki süreç, bir önceki süreçten kendisine kaliteli girdi sunmasını bekler. Organizasyonda herhangi bir bölümün çıktısına bağlı olan kişiler iç müşterilerdir. İşletme bir bütün olarak iç ve dış müşterilerden oluşur. Her tedarikçinin birincil amacı, müşterilerini tatmin etmektir. Her bölüm bir sonraki sürecin ihtiyaç ve beklentilerine odaklanmalıdır. Bu durum, müşteri odaklı bir sürecin sürekli geliştirilmesini gerekli kılar (Küçük, 2010, 129).

Günümüzde her alanda yoğun rekabet yaşayan işletmelerin kaliteyi artırmak, sıfır hatayla üretim yapabilmek, maliyetlerini azaltmak ve verimliliği yüksek bir örgüt modeli oluşturabilmeleri için süreç odaklı çalışmaya ihtiyaçları vardır. TKY' de, toplam kaliteye ulaşabilmek için önemli unsurlardan biri de işletme sistemlerini oluşturan iş süreçlerinin etkin yönetilmesi ve sürekli iyileştirilmesidir (Yılmaz ve Sarıaltın, 2011, 156).

TKY' nin odak noktalarından biri olan süreçler, işletmelerdeki etkinlikleri işaret eder. Süreç; bir veya daha çok girdiyi müşteriler için fayda sağlayan çıktıya dönüştüren faaliyetler bütünüdür. Süreç iyileştirme ise; işletmelerin iş süreçlerinin ve organizasyonel yapılarının uygulanacak olan belirli yöntemler ile döngü sürelerini azaltmak, maliyetleri düşürmek, kalite ve iş performanslarında artış sağlamak amacı ile yapılır. Müşteri beklentilerini en üst düzeyde karşılamayı hedefleyen çalışmaların tümüdür. Süreç

iyileştirme nin temelinde eski yöntemleri bırakarak yeni faaliyetler oluşturmak yer alır (İnce, Erol ve Karagöz, 2013, 245).

TKY’ de, süreç iyileştirmede PDCA yöntemi kullanılır. Shewart ve Deming tarafından geliştirilen PDCA döngüsü aşağıdaki hususları kapsamaktadır (Öztürk, Arıkan ve Öztürk, 2011, 394).

1. Planla (Plan)

- Müşteri isteklerinin belirlenmesi
- Problemin tanımlanması
- Verilerin toplanması
- Esas nedenlerin analiz edilmesi
- Çözümlerin bulunması
- Çözümü uygulamak için planın hazırlanması

2. Uygula (Do)

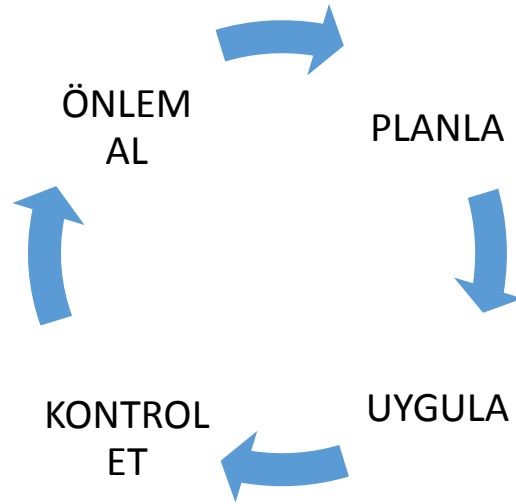
- Planın uygulanması veya çözümün geliştirilmesi
- Seçilen çözümün denenmesi veya bir pilot çalışmanın yapılması

3. Kontrol et (Check)

- Sonuçların izlenmesi ve plana göre değerlendirilmesi

4. Önlem Al (Act)

- Değişkenlikleri düzeltici önlemin alınması
- Süreçlerin standartlaştırılması
- Gelecekteki iyileştirme fırsatlarının düşünülmesi ve araştırılması



Şekil 2: PUKÖ Döngüsü (URL3, 2014)

2.4.12. Sürekli Ölçme ve Değerlendirme

TKY’ de hedeflere ulaşma durumunu görebilmek için, doğru veriler elde edilerek bilimsel yöntem ve tekniklerle mevcut uygulamalar sürekli ölçme ve değerlendirmeye tabi tutulur. Bu ilke; örgüt ile ilgili konulara ve verilecek kararlara bilimsel açıdan yaklaşmayı temel kabul eder. Altıncı his, kişisel deney ve cesaret gibi duygusal hareketler yerine somut verilerle çalışan akılcılığı kullanmanın gerekli olduğunu vurgular (Bolat vd., 2014, 283).

Bu amaçla öncelikle uygulamalarla ilgili sonuçları zamanında elde edebilmek ve üzerinde gerekli ölçme ve değerlendirme işlemi yapılmalıdır. Kuruluşun tüm fonksiyonlarına ait gerekli nitelikleri kapsayan performans göstergelerinden oluşan bir sistem geliştirilmez. Bu performans göstergeleri yönetici ve paydaşların ortak katılımıyla oluşturulur. Daha sonra belirli zaman aralıklarıyla düzenli olarak ölçme işlemleri yapılır (Küçük, 2010, 126).

Rekabetin temel kriterlerini oluşturan “Kalite-Maliyet-Hız” üçlüsünde örgütlerin üstünlük sağlayabilmeleri için sürekli ve çok yönlü gelişim göstermeleri şarttır. Ölçülemeyen bir şeyin geliştirilmesi de mümkün değildir. Bu nedenle, istatistiki analizlerden yararlanma TKY’ nin ayrılmaz bir parçasıdır. Kalite hedeflerine ulaşabilmek için strateji ve faaliyetlerin; dönem dönem ölçülmesini sağlayan finansal ölçütler ve kalite ölçütleri gibi temel performans ölçütleri ekip üyelerinin ortak çalışmasıyla tespit edilir. Bunlara ilişkin veriler istatistiksel ve bilimsel metotlarla toplanır, derlenir, ölçülür ve titiz bir şekilde değerlendirilerek iyileştirilmesi gereken alanlar belirlenir (Bolat vd., 2014, 283-284).

2.4.13. Çalışanların Sürekli Eğitimi

TKY, hem yöneticiler için hem de çalışanlar için kökten bir zihniyet değişimi öngörmektedir. Bu zihniyet değişikliğinin oluşturulabilmesi için birkaç yeni kalite tekniğinin öğretilmesinden çok daha fazla şeyler gerekmektedir. Bu geçiş ve uygulama sürecinde hem yöneticilerin hem de çalışanların, yapacakları işle ilgili bilgi ve beceri eğitimlerine ihtiyaçları olduğu kadar tutum ve davranış değişikliği için süreklilik arz eden destekleyici başka eğitimlere de ihtiyacı vardır (Şimşek, 2007, 210).

TKY uygulamalarında, işletmelerin çalışanlara karşı sorumluluk alanlarından birisi de kalite geliştirme amaçlarına yönelik olarak çalışanların eğitim ihtiyaçlarının belirlenerek onlara uygun öğrenme imkânlarının sunulmasıdır. Bu kapsamda eğitime katılacak kişilerin tespiti, uygun öğreticilerin seçilmesi, eğitim araçlarının hazırlanması ve eğitim süreci sonucunda değerlendirme yapılması işletme yönetimlerinin sorumluluklarındandır. Tüm eğitim ve kariyer geliştirme faaliyetleri fırsat eşitliği çerçevesinde gerçekleştirilmeli, eğitimlerden ilgisi olan tüm çalışanlar faydalandırılmalı ve kişisel ayrıcalıklar ortadan kaldırılmalıdır (Develioğlu ve Çimen 2012, 142).

TKY' de eğitimin temel amacı yönetimden işgörene kadar yapıdaki tüm kişilerin mevcut işlerini daha iyi yapabilmelerini sağlamaktır. Böylelikle çalışanların iyileştirme süreçlerine nasıl katılacakları ya da işin hangi hususlarına ne gibi katkı sağlayabilecekleri konusunda da yeni yeni ufuklar açılmış olur. Eğitimle bilgi seviyeleri yükselen takımlar oluşturup işletme kararlarını tam olarak destekleyen iş görenlere sahip işletmelerde hatalar en aza indirilir buna bağlı olarak ürün ve hizmet maliyetleri azalır, kalite artar (Duran, Koçyiğit ve Koçyiğit, 2011, 544).

2.4.14. Hataları Önlemeye Yönelik Yaklaşım

Toplam kalite yönetimi anlayışında, hataları ayıklamak değil, hata yapmamak ve ilk defada doğru yapmak amaçlanmaktadır. Sorunlar çıktıktan sonra onların çözümlenmeleri ile uğraşmak ortaya çıkmasını engellemekten çok daha zor olabilmektedir. Çünkü önce problemin ne olduğunu belirlemek sonra da probleme çözüm bulmak için birçok yol denemek gerekecektir. Toplam kalite yönetimindeki hataları önlemeye yönelik yaklaşımın uygulama süreci basamakları şunlardır (Özçakar 2010, 113-114):

- Öncelikle daha önceden yapılmış olan hatalar incelenerek potansiyel hata kaynakları belirlenir.
- Daha sonra bu hataların sebepleri araştırılır.

- Hataların tekrar edilmemesi için yapılması gerekenlerle ilgili çok yönlü (A planı, B planı, C planı gibi) planlar yapılır.
- Bu planlar ilgili yerlerde yetkilendirilmiş uzman kişilerce uygulanır.
- Uygulama sonuçları kontrol edilir.
- Geri bildirimlerle uygulamaların noksanlıkları tamamlanarak devam edilir.

TKY' de, bir örgütün tüm faaliyetlerinin kalitesinin yükselmesini sağlamak için tüm aşamalarda hatalar ortaya çıkmadan önlemenin temel anlayış olarak benimsenmesi istenir. Hataların önlenmesi; kayıpları azaltmakta, fireleri düşürmektedir. Böylece gereksiz stoklar, zaman kayıpları, teslimattaki gecikmeler gibi istenmeyen durumların önüne geçilmekte ve beklentilerin yerine getirilmesi sağlanmaktadır (Türedi, 2012,35).

2.4.15. Olumlu Örgüt Kültürü ve İklimi

Örgüt kültürü; bir topluluğu bir arada tutan ve hareket tarzlarına dayanak olarak kabul edilen paylaşılan inanç, varsayım, davranış, semboller ve değerler toplamına denir. Örgüt iklimi ise örgüt kültürünün örgütte meydana getirdiği genel bir hava veya ortamdır. Örgüt kültürü ile örgüt iklimini birbirinden ayıran önemli bir fark, kapsadıkları sürelerdir. Örgüt kültürüne göre daha kısa süreli olan örgüt iklimi, nispeten kısa zaman aralıkları içinde farklılık gösterebilir. (Wayne K.Hoy ve Cecil G. Miskel 2010, 165).

TKY' de; kalitenin önceliği, müşteri memnuniyetinin esas olması, sürekli gelişim, insana saygı gibi esaslara göre örgüt kültürü ve iklimi oluşturulmaya çalışılır. Örgüt kültürünün oluşmasında liderler ve gönüllü ekipler öncülük ederler. Bu uzun zaman ve çaba isteyen bir değişim hareketidir. Bu değişimi örgütler iki şekilde gerçekleştirebilirler. Birincisi; TKY ilkelerine göre örgüt kültürünü ve iklimini oluşturmuş başka bir örgütü model alarak değişimin başlatılması, ikincisi; örgütün temel değişim stratejilerini TKY ilkelerine göre belirleyerek çevresel faktörlere uyum sağlamaya çalışmaktır (Güney, 2011, 205).

TKY; çeşitli ilke, yöntem ve teknikleri içerir. Bu ilkeler, toplam kalite yaklaşımını diğer kalite yönetimi yaklaşımından farklı yapar. Bu ilkelerin örgüt kültürü haline getirilmesi ve örgüt iklimlerinin şekillenmesinde aktif rol alması işletmeler için büyük önem arz eder. İşletme faaliyetlerinde bu ilkelere yeterli özenin gösterilmesi ve araçların doğru biçimde uygulanması neticesinde kurumsal kalitede çeşitli yönleriyle büyük gelişmeler görülecektir (Can, 2008, 298).

2.5. Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarında Başarıya Ulaşmada Kullanılan Yöntemler

TKY uygulamalarında başarıya ulaşabilmek için aşağıdaki yöntemler uygulanır. (Efil, 2010b, 120).

- 1- Kalite çemberleri
- 2- Kalite güvence sistemi
- 3- Kıyaslama (Benchmarking)
- 4- Takımlarla (Ekiplerle) yönetim

2.5.1. Kalite Çemberleri

Toplam Kalite Yönetim sisteminin motor gücü olarak tanımlanan kalite çemberlerinin klasik tanımı: Aynı iş yerinde çalışan, gönüllü olarak oluşturulan ve iş ile ilgili problemleri çözmek yada mevcut kalite seviyesini arttırmak için bir araya gelen çalışmalar grubudur. Kalite çemberleri, bir yandan işgörenlere işiyle ilgili sorunları bizzat çözme imkânı vererek onları motive etmekte diğer taraftan da işletmedeki tüm çalışanların üretici yönlerini harekete geçirmektedir (Kölük, 2014, 63).

Kalite çemberleri oluşturularak sorunların üstesinden gelinmesi çalışmaları ilk olarak 1960' lı yıllarda Japonya' da başlamıştır. Kalite çemberlerinin tanımlanması ve geliştirilmesinde en fazla katkıda bulunan kişi Japonya' da Kalite Çemberlerinin babası olarak bilinen Dr. Kaoru Ishkawa' dır (Küçük, 2010, 131).

Kalite çemberlerinin kuruma beklenen faydayı katması için aşağıdaki ilkelere göre uygulamalar yürütülmelidir (Çelik ve Şimşek, 2012, 358).

- 1- Katılımcılar gönüllülük esasına göre seçilmelidir.
- 2- Kalite çemberlerini oluşturanlar, üzerinde çalışacakları sorunları kendileri seçerler. Başkalarının önerilerini alabilirler fakat seçim hakkı yalnız grubundur.
- 3- Grup üyeleri sorun çözmeye ilgili eğitim alırlar. Grubun sorunu çözüme kavuşturabilmeleri için, çözüme girişmeden önce sorunu, kuruluşun şartlarını ve imkânlarını doğru tespit etmeleri, bilimsel yöntemlerden ve üst yönetimin desteğinden yararlanmaları gerekmektedir.
- 4- Kalite çemberlerinde hiyerarşik yapı içindeki etkinlikleri düzenleyen rehberler gerektiğinde gruba yardımcı olur.
- 5- Grup üyeleri kendi işleri ile ilgili sorunları çözerler. Başkalarının yaptığı işlere karışmazlar.

2.5.2. Kalite Güvence Sistemi

Kalite güvence sistemi, bir kalite sistem modeli olarak Toplam Kalite Yönetimi felsefesinin tamamlayıcısı durumundadır. Kalite güvence sistemi kısaca bir üründe bitişik olmalı ki kalitenin, müşterinin güvenle satın alabileceği aynı zamanda uzunca bir süre güven ve tatminle kullanabileceği şekilde sunulmasını sağlayan sistemin kurulması ve yürütülmesi demektir. Kalite güvence sisteminin amacı; tüm kuruluşta kaliteyi doğrudan veya dolaylı etkileyen süreçler zincirini ele almak, kalitenin sürekliliğini sağlamak ve kuruluşun hedeflenen kalite düzeyini asgari maliyetle elde edebilmesini sağlayacak faaliyetleri başlatmak, sonuçları sürekli izleyerek gereken önlemleri almaktır (Şimşek, 2007, 350,353).

Kalite güvencesinin sağlanabilmesi için, kalite şartlarının karşılanacağı konularda güvence sağlamaya yönelik müşteri gereklilikleri bilinmelidir. Bunun için, işletmeler kalite güvence programının olmazsa olmaz parçası olan müşterileriyle sıkı bir ilişki içinde olmaya çok önem vermelidirler. Herhangi bir çalışmaya başlamadan önce, müşterilerden yeterli bilgi toplanmalı, yapılacak çalışmalar planlanmalı ve gerekli talimatlar ayrıntılı bir şekilde hazırlanmalıdır. Kalite güvencesi imalat, sevkiyat ve satış sonrası aşamalarda da sürdürülmelidir (Kıngır, 2010, 10).

2.5.3. Kıyaslama (Benchmarking)

Günümüzün değişen rekabet koşullarında kaliteli ürün sunmayı sağlamak, süreçleri iyileştirmek, müşteri memnuniyetini, işletme performansını ve rekabet edebilme gücünü arttırmak için işletmeler birçok yöntemleri uygular ve birçok süreçleri yerine getirirler. TKY nin başarıyla uygulanması için sıkça başvurulan yönetsel bir araç olan kıyaslama Türkiye de yeni öğrenilen ve uygulamaya başlanılan bir tekniktir. Tüm dünya yönetim bilimcilerince kıyaslama, işletme performansını arttırmak için kullanılan bir yönetim tekniği olarak kabul edilmektedir (Demirkan, 2004, 35).

Hızla değişen dünyada, kuruluşlar açısından kalıcılığı sağlayabilmenin temel unsuru değişimdir. Günümüz kuruluşlarında, değişim ihtiyaçlarını tespit edebilmek ve değişimin yönünü belirleyen bir mekanizma oluşturabilmek için dışa dönük bir davranış içinde olma gerekliliği ortaya çıkmıştır. Kıyaslama bu anlayış doğrultusunda kuruluşlar arasında bilgi ve deneyimlerin karşılıklı paylaşıldığı bir süreçtir. Kıyaslama' nın tanımı "Daha iyi ya da en iyiyi bulma, ondan öğrenme, kendi süreçlerine uyarılama ve sürekli gözden geçirme ile gelişmeyi sağlama" şeklinde yapılabilir (URL6, 2014).

Kıyaslama, TKY uygulamalarında sürekli geliştirme ve performans artırma çabalarına yardımcı olan önemli bir araçtır. Bu amaçla en iyi uygulamaları bulabilmek ve öğrenebilmek için işbirliğini kolaylaştırmak üzere Amerikan Verimlilik ve Kalite Merkezi (APQC) tarafından kuruluşlarca genel kabul görmüş olan bazı temel ilkelere uyulması önerilmektedir. Bu ilkeler yedi başlıkta şöyle açıklanmaktadır (Bedük, 2011, 108).

- 1- Yasallık ilkesi: Tarafların haklarını koruyan ve birbirlerine herhangi bir yönden zarar vermeyecek bir yasal zemin üzerinden kıyaslamalar yapılmalıdır.
- 2- Değişim İlkesi: Kıyaslama ortaklarından talep edilen bilgileri aynı ayrıntı düzeyinde onlara verme konusunda istekli olunmalıdır. Katılımcılar karşılıklı olarak birbirlerinden yararlanmalıdır.
- 3- Gizlilik İlkesi: Kıyaslama da tarafların birbirlerinden elde ettikleri bilgiler gizli tutulmalı ve tarafların izni alınmadan üçüncü kişilerle bu bilgiler paylaşılmamalı, kıyaslama çalışmasına katılım açıklanmamalıdır.
- 4- Kullanım ilkesi: Kıyaslama sonucu elde edilen bilgiler sadece katılımcı şirketlerin kendi işlerinde kullanılmalıdır.
- 5- İlk Temas ilkesi: Kıyaslama için ilk teması taraflarca belirlenmiş bir kişi yapmalıdır. Daha sonradan ortak kararlar başka kişilerde atanabilir.
- 6- Hazırlık ilkesi: Kıyaslamamanın etkinlik ve verimliliğini arttırmak için tarafların önceden bu çalışmaya hazırlıklı olması gerekir.
- 7- Tamamlama ilkesi: Kıyaslama da ortakların birbirlerine verdikleri sözler zamanında yerine getirilmeli ve kıyaslama tarafların tatminini sağlayacak şekilde tamamlanmalıdır.

İşletmelerin çok fazla emek ve zaman harcayarak uyguladıkları benchmarking çalışmaları sonucunda hedefledikleri başarıyı elde edebilmeleri için aşağıdaki hususlara riayet edilmelidir (Doğan ve Demiral, 2008, 12).

- 1- Her şeyden önce üst yönetimin benchmarking çalışmalarını güçlü bir şekilde desteklemesi gerekmektedir.
- 2- Sürekli gelişim merkezli değişimi kabul etmiş bir örgüt kültürü oluşturulmalıdır.
- 3- Kıyaslamadan önce, ilgili alanlarla ilgili işletme içinde fayda/maliyet analizleri yapılmalıdır.
- 4- İşletme kendi süreçlerini iyi analiz ederek kendi yapısına, süreçlerine ve kültürüne en uygun kıyaslama ortağı belirlemelidir.

- 5- “İşletmede hangi alanlarda ne gibi açıkların kapatılması için kıyaslama yapılmalıdır.” gibi konularda temel amaçlar açıkça belirtilmelidir.
- 6- Kıyaslama sürecinde belirtilen kıyaslama ilkelerine uyulmalıdır.

2.5.4. Takımlarla (Ekiplerle) Yönetim

Takım, belirli bir hedefi gerçekleştirmek üzere etkileşim halinde bulunan ve aralarında koordine edilmiş iki veya daha fazla insandan oluşan bir yönetim birimi şeklinde tanımlanabilir. Örgütlerin yapısal unsurları olan takımlar, işgörenlerin yönetime katılımını sağladıkları ve onları daha güçlü hâle getirdikleri için yönetimlerin güçlü birer yönetim aracıdır. Takım çalışmaları sayesinde, işletmelerde bireylerin daha önceki çalışmalarına oranla daha çok doyum sağladıkları ve verimlilikleri artırarak ürün kalitesinin yükselmesine katkıda buldukları gözlemlenmiştir (Çelik ve Şimşek, 2012, 352).

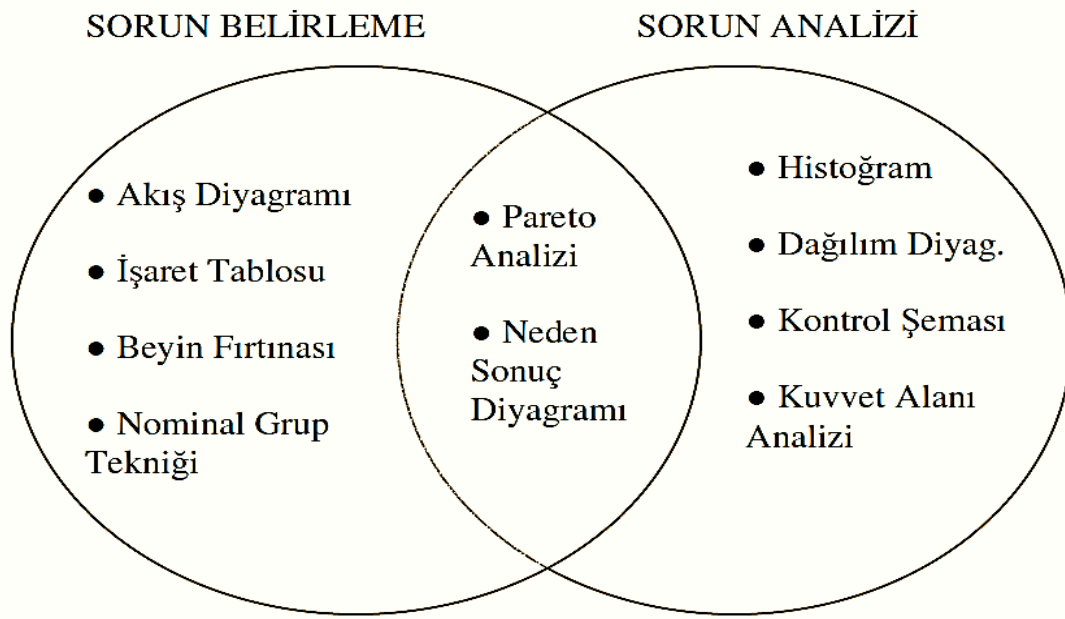
Takımlar insanlardan oluşmaktadır. Dolayısıyla her ekip üyesi kendine özgü tutum, inanç, beceri, üstünlükler ve zayıflıkları beraberinde ekibe getirmektedir. Ekibe getirilen bu özellikler bazen ekibin başarısına, bazen de başarısızlığına sebep olabilmektedir. Bu nedenle uygun bir ekip oluşturmak, işletmede ekip çalışmasını yaygınlaştırmak gerçekten bir sanat olarak kabul edilmektedir. Yöneticilerin tıpkı hassas bir kimyasal formül oluşturur gibi büyük bir duyarlılıkla insana özgü faktörleri dikkate alarak farklı insanlardan oluşan bir harmoniyi en uygun biçimde oluşturması gerekmektedir (Efil, 2010a, 10).

Bu itibarla, TKY ‘ de takımlarla yönetimde beklenen yararların sağlanabilmesi için aşağıdaki süreç adımlarının izlenmesi gerekmektedir (Bolat vd., 2014, 363).

- 1- Takım yöneticisi; işlevsellik, uzmanlık alanları, iş uyumu gibi birçok faktörü göz önüne alarak uyumlu ve verimli takım oluşturabilecek üyeleri seçer.
- 2- Takım üyeleri hangi konuda neler yapabilecekleri, birbirlerinden ne gibi beklentileri olduklarını ifade etmek üzere bir tanışma ve fikir alışverişi toplantısı yaparlar.
- 3- Takım üyelerinin birbirlerini kabullenme aşamasından sonra, takım amaçları hep birlikte belirlenir ve bu amaçlara uygun yeni görev ve sorumluluklar ortaya konulur.
- 4- Sürecin yürütülmesinde ortaya çıkabilecek fikir ayrılıklarını uzlaşmayla giderme ve belirsizlikleri ortadan kaldırmak için sıkı bir iletişim ağı kurulmalı ve sık sık liderlerin önderliğinde periyodik toplantılar düzenlenmelidir.
- 5- Olgun bir takımda üyelerin faaliyetleri esnek ve üyeler bunları kendi istekleriyle yerine getirirler, herhangi bir yapısal zorlama söz konusu değildir.

2.6. Toplam Kalite Yönetiminin Yürütülmesinde Kullanılan Temel Araçlar

Problemlerin tanımlanmasında kullanılan araçlar, beyin fırtınası, nominal grup tekniği, akış diyagramı ve işaret tablosudur. Problemlerin analizinde kullanılan teknikler ise histogram, dağılım diyagramı, kontrol şeması ve kuvvet alan analizi teknikleridir. Pareto, sebep-sonuç diyagramı, her ikisi için ortak kullanılmaktadır. Bunu şöyle bir şemayla gösterebiliriz.(URL4 , 2014)



Şekil 3: TKY Yönetimsel Araçları (URL4,2014)

2.6.1. Beyin Fırtınası Tekniği

Bir grup insan tarafından, yeni fikirler üretmek için kolektif düşünme gücünü arttırmaya yönelik olarak uygulanan bir tekniktir. Beyin fırtınası tekniğini yönetmede üç temel metot kullanılır. (Kazan ve Ergülen 2008, 165).

1- Çember Metodu: Grubun her elemanı, sırayla, tartışmanın amacıyla ilgili bir fikir beyan eder. Her fikir bir tablo üzerinde kaydedilir. Sıradaki elemanın söyleyebileceği bir şeyi yoksa kısaca “pas” der. Bir sonraki turda bu kişi farklı bir fikir üretebilir veya yeniden “pas” diyebilir. Herkesin söyleyecekleri bitene dek, fikirler kaydedilir.

2- Serbest Çark Metodu: Ekip üyeleri fikirlerini özgürce ve rastgele söyler, her fikir kaydedilir. Süreç kimsenin ekleyeceği bir şey kalmayınca biter.

3- Slip Metodu: Ekip üyeleri bir konu, bir problem ya da seçenek üzerinde düşüncelerini bir kâğıda yazarlar. Mümkün olduğunca fazla fikir üretilmeye çalışılır. Kâğıtlar toplanır ve tüm fikirler tahtaya yazılarak fikirlerin topluca görülmesi sağlanır

2.6.2. Nominal Grup Tekniği

Üretilen çok sayıda görüşün; eşit katılım ve eşit söz hakkı sağlanarak, önem sırasına göre sıralanmasıdır. Takım üyeleri arasında görüş birliği sağlamak için kullanılan puanlama tekniğidir. Nominal grup tekniği aşağıdaki işlem basamaklarından oluşur (URL5, 2014).

1. Üretilen görüşler listelenir.
2. Her bir görüş kodlanır(numara veya harf verilir).
3. Gruptaki her bir üye her bir görüşü puanlar.
4. Her bir görüşün aldığı puanlar toplanarak hesaplanır.
5. Görüşler toplam puanlarına göre büyükten küçüğe sıralanır.

2.6.3. Süreç Akış Diyagramı

Bir işe ait sürecin geçirdiği tüm adımları gösteren şematik diyagramlardır. Sistemin bütün olarak anlaşılmasını sağlayan akış diyagramları, problemlerin tespiti ve çözümüne yönelik ilk başvuru araçlarıdır. Akış diyagramları kullanılarak sorunların potansiyel kaynaklarının nerede olduğu ortaya çıkarılmış olur. Akış diyagramlarının hazırlanmasında aşağıdaki hususlar yerine getirilmelidir (Halis, 2004, 128).

- 1- Aktiviteler, kararlar, girdi-çıkış dokümanları gibi süreç elemanlarının türü belirlenmelidir.
- 2- Sorumluluklar, yerleşim düzeni ve müşteri tedarikçi ilişkileri ortaya konulmalıdır.
- 3- Geçiş ve süreç süresi ile ilgili gerçek değerler ve tahminler yapılmalıdır.
- 4- Maliyetler ve katma değerler belirlenmelidir.
- 5- Potansiyel veri ihtiyaçları ve kalite geliştirme imkânları tanımlanmalıdır.

2.6.4. İşaret Tablosu

Kontrol tabloları veri toplamayı kolaylaştıran ve verileri saklamada kullanılan kalite araçlarıdır. Kontrol tablolarında veriler gruplanarak dağınık veriler organize edilir ve bir düzene koyulur. Böylece verilerin anlaşılır bilgiler haline gelmesi sağlanır. Kontrol tablolarının basit ve kolay anlaşılması sayesinde elde edilen bilgilerle daha çabuk karar verilir (Şimşek, 2007, 282).

Kontrol tabloları, içine veriler yazılacak kadar büyük bölmeleri olan bir tablo kurulmasıyla oluşturulur. Tablodaki satır ve sütunlar ilgilenilen verileri sınıflandırmak amacıyla doldurulur. Kontrol tabloları maddeler şeklinde düzenlenir ve her bir maddenin ne sıklıkta görüldüğü bu tablolar üzerine kaydedilir. Form tasarlanmadan önce incelenen süreç ne yapılıyor, kim yapıyor, nerede yapılıyor, ne zaman yapılıyor, nasıl yapılıyor gibi olay odaklı sorular sorulmalıdır. Aşağıda bu yönetimin kullanılmasıyla ilgili örnek bir tablo gösterilmiştir (Efil, 2010a, 195).

Tablo 1: Kontrol Tablosu Örneği

Hata tipi	Ocak				Şubat				Toplam
	1	2	3	4	1	2	3	4	
1- Kaynak eklemi			I	II	III		I		7
2- Eksik parça	II		III	II	II	III	I	III	17
3- Yiv	I			I			II		4
4- Yetersiz uzunluk	I	III	I	III	II	II	III	II	22
5- Kötü bileşim	II		I				I	II	6
6- Yanık	III	I			II	II		III	14
Toplam	9	6	7	10	9	8	10	12	70

Kaynak: İsmail Efil (2010); İşletme Organizasyonu ve Ekip Yönetimi. *Dora Yayınları, Bursa, s.197.*

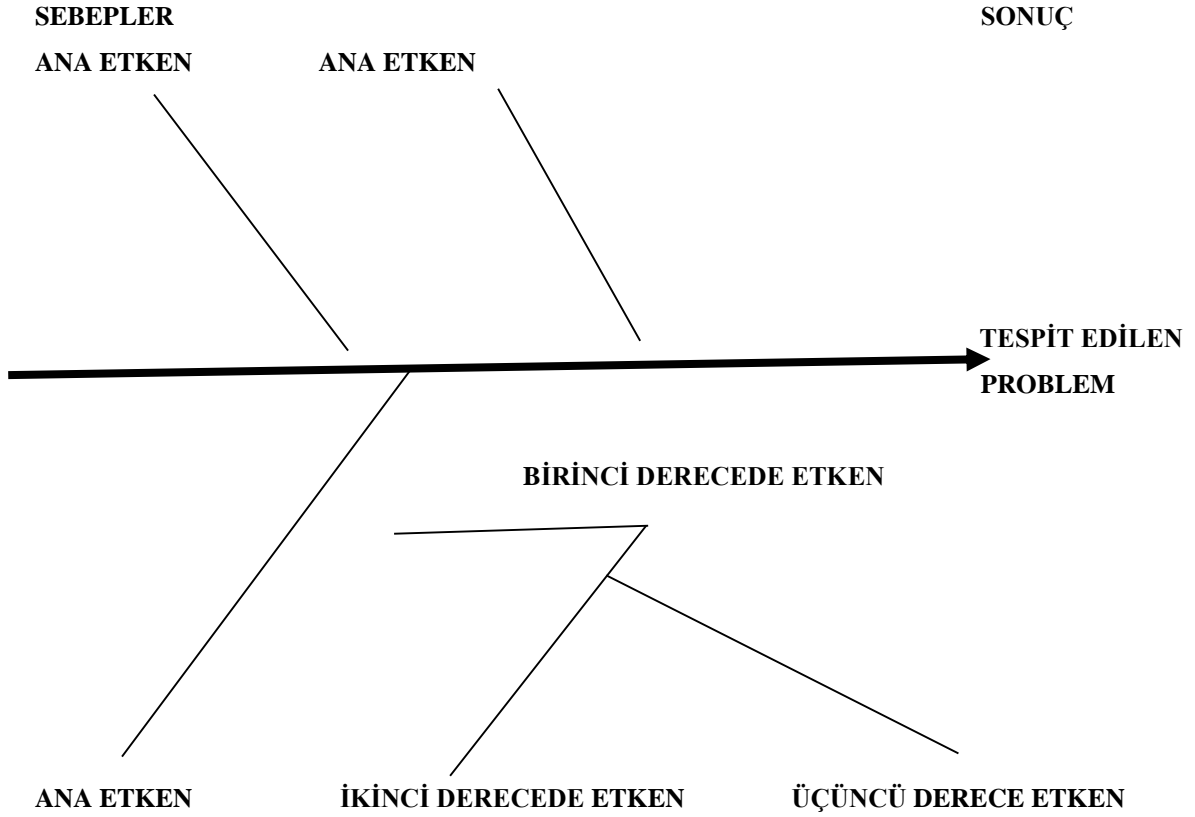
2.6.5. Pareto Analizi

Bir sorunu oluşturan nedenleri önem sırasına göre sıralayarak önemlileri önemsizlerden ayırt etmeye ve dikkatleri önemli nedenler üzerinde toplamaya yardımcı olur. En önemli unsurlar, daha az önemli olanlardan ayrılarak, en az çabayla en büyük iyileştirme elde edilebilir (Şimşek, 2007, 275).

2.6.6. Neden-Sonuç Diyagramı (Balık Kılçığı Yöntemi)

Bir üretim faaliyetinde hatalı ürünü ortaya çıkaran faktörler çok çeşitli olup bunların ürün üzerindeki etkileri ve sonuçları da farklıdır. Bu nedenle hatalıların önem derecesi de

farklı olmaktadır. Proses karışık işlemler dizisidir. Bu sebeple hataya sebep olan faktörleri sistematik bir biçimde izlemek gerekir. Bunun için Neden- Sonuç Diyagramı (Balık Kılıcı Diyagramı) kullanılır. Bu diyagramda bir prosesi oluşturan ana faaliyetler ortadan geçen doğruya birleşen değişik yönlü çizgilerle temsil edilir. Bu çizgiler ana faaliyetleri, bunlarla birleşen yan çizgiler ise alt al faaliyetleri ve değişkenleri temsil ederler. Bu diyagram şekil:4'de gösterilmiştir (Kölük, Dilsiz ve Kartal, 2014,157).



Şekil 4: Balık Kılıcı Diyagramı Şablon Örneği

Kaynak: Nihat Kölük, İrfan Dilsiz ve Cafer Kartal. (2014); Kalite Güvencesi ve Standartları. *Detay Yayıncılık, Ankara, s.157.*

Araştırmalar, üretim sürecindeki bir sorunun en çok beş ana nedenden kaynaklandığını göstermektedir. Bu nedenler; çevre, metot, insan, makine, hammadedir. Eğer gerekiyorsa bu başlıklara, ölçüm teknikleri, işletme politikaları gibi yeni başlıklar da eklenebilir. Ayrıca sorunun özelliğine göre birinci derece, ikinci derece, üçüncü derece etkenlerde eklenebilir.

2.6.7. Histogram

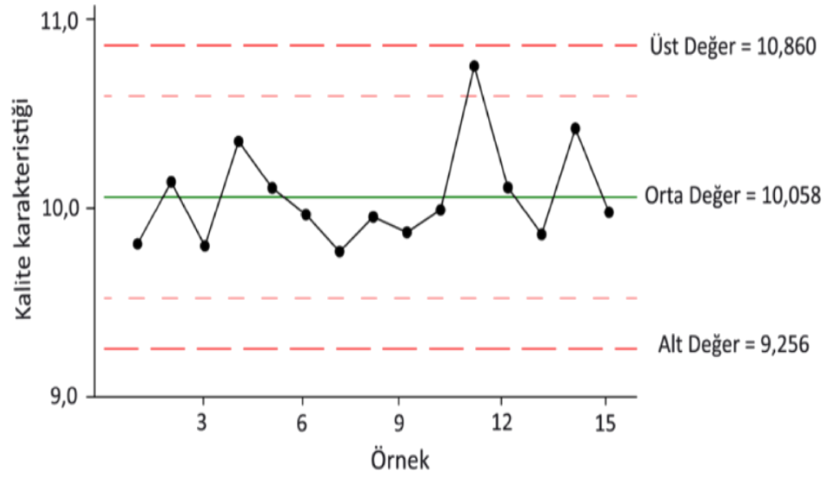
Histogramlar da; dağılım şekli, merkez değeri ve dağılımın durumunu analiz edilerek problemler belirlenir. Histogramlar yan yana konulmuş pek çok dikdörtgen kolondan oluşmuş grafiklerdir. Bu kolonun eni sınıf aralığını, yüksekliği ise tekrarlanma sayısını gösteren sınıf frekansları ile orantılıdır. Elde edilen en büyük ve en küçük değerler arasındaki fark, değişim genişliği olarak bulunur. Değişimin genişliği sınıf sayısına bölünerek sınıf aralığı tespit edilir. Histogram çan eğrisi şeklinde ise çıkan sonuçlar normal kabul edilir. Çan eğrisinin dışında bir histogram çıkarsa proseste bir hata vardır ve düzeltilmesi gerekir (Takan, 2001, 130).

2.6.8. Dağılım Diyagramı

Bu diyagram, üretilen ürünün kalitesini etkileyen herhangi iki özellik arasında ilişkinin var olup olmadığını belirlemeye yarar. Verilerin artış ve azalışları birbirini etkiliyor ise bu iki veri arasında ilişki (korelasyon) vardır diyebiliriz. İkili ilişkiye neden olan değişken “X” eksenine bu değişkene bağlı olarak değerlendirilen değişken de “Y” eksenine yerleştirilir. “X” değerine bağımlı olarak ortaya çıkan “Y” değerinin kesiştiği yere bir nokta konur. Oluşan noktalar demeti incelenerek aralarında bir ilişki olup olmadığı yorumlanır. Kalite özellikleri arasındaki ilişkiler bilinirse, bu özelliklerden biri kontrol altına alındığında diğerinin de kontrol altına alınması mümkün olur. Kalite özellikleri arasındaki potansiyel ilişki bilinmezse, prosesin kontrol altına alınması maksadıyla bir özellikte yapılan ayarlama diğer özelliğin kontrolden çıkmasına neden olur (Şimşek, 2007, 277).

2.6.9. Kontrol Şeması

Kontrol şemaları; bir prosesin durumunun yeterliliğini gözlemek ve proses de bir değişiklik olduğunda erken uyarı sinyalini almak amacıyla kullanılır. Dolayısıyla izlenen bir prosesin kontrol altında olup olmadığını tespit etmek için alt kontrol limiti, üst kontrol limiti hesaplanarak proses ya da ürün özelliklerinin bu limitler dışına çıkıp çıkmadığı araştırılır. Ölçümler limitler arasında kalıyorsa kabul edilir. Eğer limitlerin dışına çıkılıyorsa bu çıkış tesadüf olmayan nedenlerden kaynaklanıyorsa bu durum tespit edilerek sürece müdahale edilir ve önleyici faaliyetlere başlanır. Kontrol şeması aşağıdaki örnekle gösterilebilir (Takan, 2001, 132).



Şekil 5: Kontrol Şeması Örneği (URL4, 2014)

2.6.10. Kuvvet Alan Analizi

Bir sorunun çözümünü destekleyen ve engelleyen güçlerin ortaya çıkartılarak; pozitif etkenlerin güçlendirilmesi, negatif etkenlerin yok edilmesi veya zayıflatılması için kullanılan tekniktir. Bu yöntem kişilere bir olayla ilgili tüm yönlerini görmesini ve dolayısı ile üretici düşünmesini sağlar, olumlu ve olumsuz konularda insanları fikir birliğine teşvik eder, çözüm için geliştirilecek hareket için başlama noktasının tespit edilmesine yardımcı olur. İyi ve etkili sunum yapmayı hedefleyen bir kişinin durumuyla ilgili Kuvvet Alan Analizi aşağıdaki örnekle şöyle gösterilebilir. (URL 5,2014)

Şimdiki Düzey	
%0	%100
İtici Kuvvetler (+)	Engelleyici Kuvvetler (-)
Artan öz saygı	Geçmişteki kötü tecrübeler
İşte ilerleme	Hata yapma korkusu
Fikirleri paylaşma	Konuya hakim olamama
Başkalarını geliştirmeye teşvik etme	İnsanların gülecekleri korkusu
Grubun enerjisini artırma	Söylemek istediklerini unutma korkusu

Şekil 6: Kuvvet Alan Analizi Örneği (URL 5,2014)

2.7. Toplam Kalite Yönetimi'nin Kazanımları

Günümüzde örgütlerin hayatlarını devam ettirebilmeleri ve rekabetçi üstünlüğe sahip olabilmeleri için, salt en ileri teknolojileri uygulamalarının yeterli olmadığı anlaşılmış; buna karşın örgüt yönetiminde müşteri odaklılık, kaliteli ürün sunma, sürekli gelişme, istatistiksel verilerle düşünme, insan odaklı sistemler kurma gibi esasları barındıran bir yeniden yapılanmanın gerekliliği ortaya çıkmıştır. Bu ihtiyaçlara cevap verebilecek özelliklere sahip olarak TKY birçok örgüt yönetiminde uygulanmaya başlanmıştır (Bolat, 2014, 278).

TKY uygulamalarıyla organizasyona kazandırılması hedeflenen faydalar çok çeşitlidir. TKY gibi çok geniş kapsamlı ve uzun süreli çaba gerektiren bir süreç içine girmeden önce bu yönetim tarzının firmalara neler kazandıracığının bilinmesi büyük önem taşır. Bu itibarla TKY' nin organizasyonlara kazandıracığı faydaları şunlardır (Şimşek, 2007, 226).

- 1- Ürün ve hizmetlerin kalitesinin artması
- 2- Üretim ve işçilik kayıpları düşürülerek maliyetlerin azaltılması, kalitenin yükseltilmesiyle satışların arttırılmasıyla birlikte kârlılık seviyesinde artış sağlanır.
- 3- Çalışanların yetenekleri kalite ve sürekli gelişim eksenli kullanılmasıyla organizasyonel etkinlik artar.
- 4- Çalışma hayatının kalitesi arttırılarak çalışanların yüksek moral ve motivasyonla çalışmaları sağlanır.
- 5- Yüksek düzeyde ürün kalitesine ulaşarak ve sürekli müşteri memnuniyeti sağlama
- 6- Kurum içinde tüm süreçlerde kalite, müşteri memnuniyeti ve sürekli gelişme merkezli bir kurum kültürü değişimi yaşanır.
- 7- İç ve dış müşteriler her yönden tatmin edilerek müşteri sadakati sağlanır.
- 8- Yüksek düzeyde ürün kalitesi ve müşteri memnuniyeti sağlanmasıyla işletmenin pazar payının giderek artması.

2.8. Toplam Kalite Yönetimine Geçiş Süreci

TKY' nin bir işletmede yerleşip kurumsallaşması için birtakım aşamalardan geçen çalışmaların yapılması gerekir. TKY' ye geçiş süreci, örgütlerin kendilerine özgü yapıları,

ait olduğu sektör, yönetim tarzı, personel sayısı, süreçlerin yapısı, tedarikçilerle ilişkileri gibi unsurlara göre değişiklik gösterir (Çelik, 2010, 59).

Aşağıda kısa ve özet bir şekilde bu süreç şöyle sıralanabilir (Küçük, 2010, 124-130).

- 1- TKY' nin başlaması ve yürütülmesi için üst yönetimin ve bu konuda bilgi sahibi kişilerin her zaman desteğine ihtiyaç duyulacağından dolayı öncelikle TKY' yi üst yönetimin ve yetkilendirilecek kişilerin çok iyi bilmesi ve özümsemesi gereklidir.
- 2- TKY sürecini yürütecek kuruluş kalite kurullarının oluşturulması, TKY koordinatörünün atanması ve tasarım ekibinin oluşturulması.
- 3- Kuruluşun Vizyon, Misyon ve Hedeflerinin belirlenmesi.
- 4- TKY koordinatörünce TKY Geçiş planının hazırlanması ve KKK(Kuruluş kalite kurulunun) onayına sunması.
- 5- TKY ilkelerine dikkatleri yoğunlaştırmak için TKY uygulayan şirketlere ziyaretler, etkili seminerler gibi etkinlikler düzenlemek.
- 6- Organizasyon yapısının ve yönetsel süreçlerin iletişimi, katılımıcılığı, ekip çalışmasını ve motivasyonu arttıracak biçimde iyileştirilmesi.
- 7- Çalışanların TKY ve iş süreçleriyle ilgili gelişime katkıda bulunmaları için sürekli eğitim faaliyetlerine yer verme.
- 8- Performans ölçme sisteminin kurulması ve ödüllendirmeye uygulanması.
- 9- Kalite maliyetlerini ölçme sisteminin kurulması.
- 10- Mevcut uygulamaların EFQM (Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı) veya muteber bir kuruluşun geliştirdiği ödül kriterleriyle özdeğerlendirmesini yapma.
- 11- Dış müşterinin tatmini iç müşteriye bağlı olduğundan yönetim, bazı zaman aralıklarıyla tüm çalışanların tatmin düzeyini belirleme çalışması yapmalı ve gerekli tedbirleri almalıdır.
- 12- Her işgörenin iyileştirme çalışmalarına gönüllü olarak katılımı sağlanmalıdır.
- 13- Dış müşterinin ürün ve hizmetlerden memnuniyet düzeyini belirleme çalışması yapılmalı ve gerekli tedbirler alınmalıdır.
- 14- Ekip çalışması için uygun bir çalışma ortamı oluşturulmalıdır.
- 15- Müşteriye sunulan ürün ve hizmetin kalitesini doğrudan etkileyecek iş süreçleri belirlenmeli ve belirli dönemlerde performans ölçümleri yapılarak süreç iyileştirme çalışmaları başlatılır.
- 16- Ödül sistemiyle desteklenmiş öneri sistemi uygulanmalıdır.

- 17- Tedarikçi geliştirme programları oluşturularak uygulanmalıdır.
- 18- İyileştirme çalışmalarında önceliklerin belirlenmesine yardımcı olacak kıyaslama uygulamalarına yer vermek.
- 19- Bütün iyileştirme çalışmalarında sürekliliğin sağlanması.

BÖLÜM III

EĞİTİM DE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

Bu bölümde eğitimle ilgili bazı temel kavramlar ve eğitimde toplam kalite yönetimi uygulamalarına geçiş sürecine temas edilecektir.

3.1. Eğitimin Tanımı

Eğitim kelimesi köken olarak Latince bir kelimedir. Latince “educate” kelimesine karşılık gelen eğitim kişiye bir niteliği kazandırma, kişiyi belirli becerilerle donatma anlamında kullanılmaktadır. Türkçe’ de ise “eğ” kökünden türeyen eğitim kelimesi, eğmek bükmek, istenen düzeye getirmek, şekillendirmek anlamlarına gelir (Sağlam, 2011, 3).

Eğitim kavramı farklı bakış açılarına göre farklı şekillerde tanımlanmaktadır. İdealistler: Eğitimi bireyin mükemmelleşme süreci olarak tanımlarken, realistler: Toplumun değerlerini yeni nesillere aktararak bireyleri sosyalleştirme süreci, natüralistler: Doğayı yönlendirmek için kişinin doğaya uyum sağlama süreci, pragmatistler ise kişinin yaşamı için gerekli olan donamını kazanması için geçirilen yaşantılar olarak tanımlar (Sönmez, 2014, 8).

Eğitim kavramı en kapsamlı olarak: bireyin çevresiyle etkileşimi sonucu kendi yaşantısı yoluyla belirli bir amaca yönelik olarak davranışlarında istendik bir değişim gerçekleştirme sürecine denir (Gültekin, 2012, 3).

Yukarıdaki tanımlardan da anlaşılacağı üzere eğitim; değişimi amaçlayan, istendik sonuçları içeren, kişinin yaşantıları sonucunda oluşan, belirli aşamaların yaşanmasıyla ortaya çıkan bir süreçtir.

3.2. Geçmişten Günümüze Milli Eğitim Bakanlığında Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları

MEB merkez, taşra ve yurt dışı teşkilatı ile bağlı olduğu okul ve kurumlarda yürütülen faaliyetlerin toplam kalite yönetimi anlayışına göre gerçekleşmesine ilişkin “TKY Uygulamaları Yönergesi” Kasım 1999 tarihli ve 2506 sayılı Milli Eğitim Bakanlığı Tebliğler Dergisinde yayınlanarak yürürlüğe girmiştir. 2000/14 sayılı genelge ile “TKY Uygulamaları Yönergesi” ve “TKY Uygulama Projesi” makam onayı ile yürürlüğe girmiştir TKY Uygulama Yönergesi çerçevesinde hazırlanan "TKY Uygulama Projesi" MEB merkez teşkilatı birimlerinin TKY anlayışına üç aşamada geçilmesini öngörmüş ve çalışmalarını başlatmıştır (Okay, 2010, 33).

TKY' nin eğitimde uygulanabilirliği Müfredat Laboratuvar Okulları (MLO) projesi ile başlamış ve MLO uygulamalarını yaygınlaştırma yönergesi doğrultusunda bütün eğitim kurumlarında uygulanmasına karar verilmiştir. Proje ile kaynakların daha verimli kullanılmasını sağlayarak eğitimde kalite artırmak ve personelin mesleki becerilerini geliştirmek amaçlamıştır. Yine TKY çalışmaları kapsamında eğitim faaliyetleri paydaşlarının aktif katılımıyla kalite kurulları, kalite geliştirme ekipleri, okul gelişim yönetim ekipleri (OGYE) adı altında çeşitli çalışma ekipleri oluşturulmuştur (URL8, 2014).

TKY uygulamalarının esas hedefi ülke genelinde sunulan eğitim hizmetlerinde okullardaki kaliteyi yükseltmektir. Bu amaçla taşra teşkilatına yönelik, “MEB Taşra Teşkilatı Toplam Kalite Yönetimi Uygulama Projesi” 2001 yılında hazırlanarak yürürlüğe girmiş ve bu kapsamda TKY il formatörleri eğitilerek kalite konusunda çalışmaları milli eğitim müdürlüklerinde yürütmek üzere taşra teşkilatlarında görevlendirilmişlerdir. (URL9, 2014)

TKY uygulamalarına, Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı (EFQM) tarafından geliştirilen “Mükemmellik Modeli” esas alınarak yapılan öz değerlendirme çalışmaları ile devam edilmiş, özdeğerlendirme sonuçlarında ortaya çıkan iyileştirme konularının bir plan dâhilinde iyileştirilmesi ile sürdürülmüştür. Bugün birçok okul/kurum ulusal düzeyde diğer kamu kurumlarına örnek gösterilebilecek sonuçlara ulaşmıştır. Ulusal kalite ödülü sürecinde bazı okul ve kurumlar ödül almış, birçok okul da ISO 9000 kalite yönetim sistemi belgesine sahip olmuştur. Geline nokta iyi uygulamaları bakanlık düzeyinde belirleme, tanıma ve takdir etme ihtiyacı doğmuştur. Bu amaçla hazırlanan “MEB TKY Uygulamaları Ödül Yönergesi” 03 Ocak 2005 tarih ve 2706 sayılı makam onayı ile yürürlüğe girmiş ve kalite çalışmalarının izlenmesi ve değerlendirilmesinde farklı bir aşamaya gelinmiştir. (URL7, 2014)

31.12.2013 tarihli ve 2014/2676 sayılı genelgesiyle “Millî Eğitim Bakanlığı Eğitimde Kalite Yönetim Sistemi Yönergesi” yayınlanmış olup, bu yönerge ile MEB merkez, taşra ve yurt dışı teşkilatına bağlı kurumlarda, eğitimde kalite yönetim sisteminin kurulmasına ve sistemin emsallerine göre üstün başarı gösteren kurum ve ekiplerin ödüllendirilmesine ilişkin usul ve esaslar düzenlenmiştir. İlgili yönergede şu hususlar belirtilerek okul ve kurumların TKY çalışmalarına katılımları istenmiştir. (URL8, 2014)

(1) Kurumlar, yılda bir kez model kriterlerine esas alarak öz değerlendirme yapar.

(2) Kurumlar, öz değerlendirme sonucu ortaya çıkan iyileştirme konularını, stratejik planı da dikkate alarak öncelikli olarak iyileştirir.

(3) Bakanlığa bağlı her derece ve türdeki örgün ve yaygın eğitim kurumları, bu yönergede açıklanan rapor formatına uyarak hazırlayacakları kurum ya da ekip başvuru raporu ile en az bir kategoride eğitimde kalite ödülü sürecine katılırlar.

3.3. Ortaöğretimde Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarında Kritik Başarı Faktörleri

Kritik başarı faktörleri, hemen hemen her iş kolunda bulunan ve “başarıya ulaşmayı kolaylaştıran” önemli faktörlerdir. Başka bir deyişle, kritik başarı faktörleri başarıya ulaşmak için dikkat edilmesi gerekli “ işin püf noktaları” dır. Bu faktörler işletmenin iç çevresiyle ilgili olabileceği gibi, bazen de işletme dışı çevresel unsurlarla ilgili olabilmektedir (Ülgen ve Mirze, 2013, 134).

İç ve dış müşterilerin ihtiyaçlarını en iyi seviyede karşılamak ve değişen çevre şartlarına ayak uydurarak hizmetlerini sunmak günümüzdeki tüm eğitim kurumlarının ortak misyonudur. Bu misyonun anahtar kavramı kalitedir. Eğitim de bütüncül yaklaşımı benimseyen TKY anlayışı eğitim sistemi unsurlarını iyileştirme ve arasındaki ilişkileri geliştirip kaliteli ve etkin bir eğitim hizmeti sunmayı hedeflemektedir (Halis, 2004, 96).

Bu itibarla, TKY’ nin eğitim sistemine uyarlanmasında üretim de hangi kavramların yerini ortaöğretimde hangi kavramların aldığını bilmek gereklidir. Aşağıda bu durum karşılaştırılmalı olarak gösterilmiştir.

Tablo 2: TKY Anlayışının Ortaöğretimdeki Görünümü

Üretim Sektörü	Eğitim Sektörü (Ortaöğretim (lise) kademesi)
Tedarikçi	Ortaokul ve dengi okullar
Hammadde	Ortaokul ve dengi okullardan mezun olan öğrenci
Süreç içinde işleme tabi tutulan ürün	Lise de okumakta olan öğrenci
Süreç aşamaları	Verilen ders çeşitleri, ders içerikleri, öğretim yöntem ve teknikleri ve ders içi ve ders dışı diğer eğitim faaliyetleri, yönetici, veli, toplum ve işletmelerin desteği gibi.
Son ürün	Mezun olan öğrenci
Müşteri	Dış müşteriler: Aileler, piyasadaki kamu ve özel işletmeler, işverenler, üniversiteler, toplum. İç müşteriler: Öğrenci, öğretmen, memur, gibi okul çalışanları
Satışlar	İş bulan mezun sayısı, üniversiteye yerleşen mezun sayısı.
Satılmamış veya stokta kalan ürün	İş bulamayan mezun sayısı, üniversiteye yerleşemeyen mezun sayısı.

Kaynak: Nurdan Kalaycı. (2008); Yükseköğretimde Uygulanan Toplam Kalite Yönetimi Sürecinde Gözardı Edilen Unsurlardan “Tky Merkezi ve Eğitim Programları”, *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi, Cilt 6 ,Sayı 2, s.169.*

TKY anlayışının sınıf içinde uyarlanması şöyledir:

Tablo 3: TKY Anlayışının Sınıf İçindeki Görünümü.

TKY' NİN İLKELERİ	SINIF İÇİNDE GÖRÜNÜMÜ
Sürekli Gelişme	Öğrenciye öğrenmeyi öğretmek, hayat boyu öğrenme bilinci kazandırmak
Müşteri Merkezilik	Öğrenci merkezli eğitim anlayışı
Sıfır Hata	Tam öğrenme
Önleyici Yaklaşım	İstenmeyen davranışları cezalandırma yerine, bu davranışların ortaya çıkmasını engelleme
Tam Katılım	Bütün öğrencilerin katılımının sağlandığı aktif öğrenme ortamı.
Tedarikçilerle İşbirliği	Aileler, önceki eğitim kademeleri ve işverenlerle işbirliği
İnsana Saygı	Motivasyona ve iletişime önem verme, istenmeyen davranışların yönetiminde başarı
Süreç Odaklı Olma	Eğitim-öğretim sürecinin amaca uygun olup olmadığının sürekli kontrolü
İstatistiklerden Yararlanma	Öğrencilerin genel başarı durumlarını sayısal olarak ifade etme
Üst Yönetimin Liderliği Ve Sorumluluğu	Öğretmenin sınıf içinde lider olarak kalite artırıcı etkinlikleri uygulamaya geçirmesi

Kaynak: Hasan Ali Yıldırım. (2002); Eğitimde TKY, İlköğretim ve Ortaöğretim Kurumlarında TKY Uygulama Modeli, *Nobel Yayınları, Ankara, 1.Baskı, s.89.*

Milli Eğitim Bakanlığı yayınlamış olduğu 31.12.2013 tarihli ve 2014/2676 sayılı genelgesiyle “Millî Eğitim Bakanlığı Eğitimde Kalite Yönetim Sistemi Yönergesi” ile okullarda TKY uygulamalarının ölçülüp değerlendirilmesine yönelik hususları öğrenci, veli, kurum çalışanları açısından aşağıdaki başlıklarda sınıflandırmış ve TKY uygulamalarında bu hususların dikkate alınmasını istemiştir.

3.3.1. Öğrenciyle İlgili Başarı Faktörleri

Ortaöğretimde TKY uygulamaları öğrenciler açısından aşağıdaki başlıklar altında incelenir (URL 9, 2014).

- Okul/kurum hizmetlerine ulaşma
- Dilek, öneri ve şikâyetler (dinleme, dikkate alınma, yanıtlanma vb.),
- Rehberlik ve yönlendirme hizmetleri,
- Kararlara katılım,
- Öğrenci işleri,
- Ders programları,
- Öğrenme/öğretme yöntemleri,
- Sınıf ortamı,
- Ders araç gereçleri,
- Ders arası (Dinlenme ve ihtiyaçlarını karşılama yeterliliği),
- Okulun fiziki ortamı,
- Etkinliklerin değerlendirilmesi,
- Öğrenci kulüpleri,
- Değerlendirme, ödül, takdir, teşekkür,

3.3.2. Kurum Çalışanlarıyla İlgili Faktörler

Ortaöğretimde TKY uygulamaları kurum çalışanları açısından aşağıdaki başlıklar altında incelenir (URL9, 2014).

- Kariyer geliştirme,
- İletişim,
- Yetkilendirme,
- Fırsat eşitliği,
- Kararlara katılım,
- Yönetimden memnuniyet,
- Takdir-tanıma sistemi,

- Performans değerlendirme sistemi,
- Okulun vizyon, misyon ve değerlerine ilişkin algılamalar,
- Destek (moral, motivasyon, kariyer, ekipman vb.),
- Okulda bulunan araç-gereçler,
- Okul ortamı (fiziki şartlar ve psiko-sosyal şartlar),
- Çalışanlara okul tarafından sağlanması gereken hizmetler,

3.3.3. Velilerle İlgili Faktörler

Ortaöğretimde TKY uygulamaları veliler açısından aşağıdaki başlıklar altında incelenir (URL9,2014).

- Okul/kurum hizmetlerine Ulaşma,
- İletişim,
- Dilek, öneri ve şikâyetler (dinleme, dikkate alınma, yanıtlanma vb.),
- Güvenilirlik,
- Rehberlik ve yönlendirme,
- Kararlara katılım,
- Öğrenci işleri,
- Ders seçimi,
- Sınıf ortamı,
- Ders araç gereçleri ve donatım,
- Ders arası (dinlenme ve ihtiyaçlarını karşılama yeterliliği),
- Okulun fiziki ortamı,
- Sosyal, kültürel, sportif vb. faaliyetlerine katılım,
- Değerlendirme, ödül, takdir, teşekkür,
- Olumlu davranış kazandırma

Tezin üçüncü bölümünde yukarıdaki esaslara göre geliştirilen anketlere ve uygulama sonuçlarına temas edilecektir.

3.4. Ortaöğretimde Toplam Kalite Yönetimi Uygulanması Süreci

Toplam kalite yönetimi temelde insanı merkeze alan bir yaklaşımdır. Eğitim kurumlarında, gerek yönetim gerekse de öğretim süreçlerinde niteliğin artırılmasında toplam kalite yönetiminin önemi büyüktür. TKY çalışmaları ile eğitim kurumlarında verimlilik bilinci gelişmekte ve eğitim sisteminin kalitesinin artmasına artı bir değer katmaktadır. Bu

açından TKY uygulamalarından beklenen yararları elde edebilmek için TKY uygulama süreci basamaklarına riayet edilerek uygulamalar yürütülmelidir (Şentürk, 2011, 29).

TKY uygulama süreci basamakları şunlardır (URL10, 2014).

- 1.BASAMAK: TKY Okul Gelişimi Yönetim Ekibinin Oluşturulması (OGYE)
- 2.BASAMAK: TKY Okul Gelişimi Yönetim Ekibinin Eğitimi
- 3.BASAMAK: TKY OGYE ekibince eğitim-öğretim hizmetlerinde kalite standartlarının belirlenmesi
- 4.BASAMAK: Mevcut uygulamaların ölçme ve değerlendirilmesi.
- 5.BASAMAK : Ölçme ve değerlendirme sonuçlarına göre iyileştirmeye açık alanların belirlenmesi, önceliklendirilmesi ve iyileştirme ekiplerinin oluşturulması.
- 6.BASAMAK: TKY-Stratejik planın oluşturulması ve iyileştirilmeye açık alanlara ait gelişim hedeflerinin belirlenmesi, iyileştirme ekiplerinin oluşturulması
- 7.BASAMAK: Yıllık Okul/Kurum İyileştirme Planlarının iyileştirme ekiplerince hazırlanması
- 8.BASAMAK: İyileştirme ekibi tarafından Yıllık Okul Gelişim Planının uygulanması
- 9.BASAMAK: Gözden geçirme ve düzeltici değerlendirmelerin yapılması
- 10.BASAMAK: Düzeltilmiş Yıllık Okul Gelişim Planının uygulanması
- 11.BASAMAK: Son değerlendirme ve rapor yazımı

3.5. Ortaöğretimde Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Faydaları

TKY' nin ortaöğretim sisteminde uygulanması sonucunda sağlanabilecek yararları şunlardır (Okay, 2010, 33).

- Eğitimde kalite kavramı ve bilinci oluşur.
- Öğrenci, öğrenci velisi, kurum çalışanları, işverenler ve toplumun diğer üyelerinin memnuniyetinin sağlanması odaklı örgüt kültürü oluşur.
- Eğitim faaliyetleri için harcanan para, zaman, iş gücü gibi kaynakların israfı önlenmiş olur.
- Öğrenen ve eğitim ihtiyaçlarına göre sürekli kendini geliştiren bir okul oluşur.
- Okullarda toplumun istediği kalitede insan yetiştirilir.
- Eğitim örgütlerinde taraflar arasında güven ve memnuniyet tesis edilir

- Eğitim yönetiminde toptan katılımcılık sağlanır. Katılımcı yönü yüksek olan ekip çalışmasıyla örgütsel sorumluluk gelişir ve karşılaşılan sorunların çözümü kolaylaşır.
- Eğitim örgütlerinde üreticiliği pasif olan örgütler yerine üretici yönü aktif olan işlevsel bir örgüt yapısı kurulur.
- Eğitimde kaliteye dayalı performans değerlendirme anlayışı oluşur.
- Eğitim çalışanlarının hizmet içi eğitimleri ihtiyaçlarına göre organize edilir ve süreklilik kazanır.
- Bu süreçte, kalite ve müşteri memnuniyetini arttırmaya yönelik yapılan eğitim araştırmaları değişimi belirleyen motor bir güç olur.
- Yöneticilerin liderlik yönleri geliştirilerek eğitim yönetiminde lider yöneticiler dönemi başlar.
- Eğitim örgütlerinde TKY, iş görenlerce bir yaşam biçimi olarak benimsenerek herkes için iş motivasyonu yüksek, huzur içinde çalışabilecekleri eğitim ortamları oluşturulmuş olur.

3.6. Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları İle Stratejik Planlama Arasındaki İlişki

TKY ve Stratejik Planlama kavramları zaman zaman biri diğerine bazı benzerlikler gösterdiği için karıştırılmakla beraber aslında TKY ile Stratejik Planlama birbirini bütünleyen kavramlardır. TKY’deki temel felsefe; sistemin sonunda elde edilen çıktının kontrolü ve hataların tespit edilip giderilmesi anlayışı yerine, daha sistemden çıktı elde edilmeden sistemin kendi kendini hatasız çıktıya ulaşacak şekilde kontrol etmesidir. Amaç, hatalı çıktıları düzeltmek değil, çıktıların hatalı olmasını engellemektir. Stratejik Planlama ve TKY birbiri ile bütünleştirildiğinde en etkili gelişimi yakalamak çok daha kolay olacaktır. Çünkü TKY ilkelerine göre hazırlanmış iyi bir Stratejik Planlama, TKY uygulamalarında örgüte yol gösterici fonksiyonunu icra edecek ve bilinçli adımlar atmasını sağlayacaktır (Memduhoğlu vd., 2008, 86).

Bu amaçla, MEB 16/09/2013 tarih ve 2013/26 sayılı yayınlamış olduğu genelgesiyle, eğitim sisteminde TKY uygulamalarının Stratejik Planlamayla birlikte yürütülmesini belirtmiş ve okullardan bu konuyla ilgili 2015-2019 yıllarına ait çalışmalarını başlatmasını ve belirtilen iş takvimine göre sonuçlandırılmasını istemiştir. Bu açıdan tezin ilerleyen bölümlerinde Stratejik Plan ve bölümleri örnek uygulamalarla açıklanacaktır.

3.6.1. Stratejik Plan

Stratejik planlama, kurum ve kuruluşların “Neredeyiz”, “Nereye ulaşmak istiyoruz”, “Elimizdeki hangi imkânları nasıl kullanarak ulaşmak istediğimiz noktaya ulaşabiliriz,” sorularına cevap verme sürecine denir. Hiçbir başarı tesadüfî değildir. Tam aksine bütün başarılar mükemmel bir planlamanın sonucudur. Hedef ve önceliklerini stratejik planlamayla iyi tespit eden kurum ve kuruluşlar yarınlara daha rahat adım atabilecek ve geleceğe güvenle bakabileceklerdir. Aksi takdirde verimsiz bir yapı oluşturup sonunda da çöküşle karşı karşıya kalacaklardır (Ülgen ve Mirze, 2013, 38).

Stratejik Plan, gelişim hedeflerine ulaşmak için izlenecek hareket tarzını ortaya koyarak zayıf yönlerin güçlendirilmesine fırsat tanır. Okulun güçlü olduğu yönleri ortaya koyarak bunların okul gelişimine nasıl katkı sağlayabileceğini belirler. (Akbaş, 2010, 11-12).

Stratejik Planlamanın temel bileşenleri; paydaşların katılımıyla gerçekleştirilen stratejik planlama faaliyetine baz oluşturacak SWOT, PEST ve öz değerlendirme gibi plan öncesi analizler, organizasyona yön verecek misyon ve vizyon, uzun vadeli stratejik amaçlar ile orta ve kısa vadeli hedefler, stratejik planı uygulamak için gerçekleştirilecek faaliyet ve projeler, performans göstergeleriyle oluşturulan izleme ve değerlendirmelerdir. (Uçar, 2010, 210) Stratejik planın temel bileşenlerini içeren stratejik planlama süreci aşağıdaki gibi gösterilebilir.



Şekil 7: Stratejik Planlama Süreci (URL 16, 2014)

3.6.2. SWOT Analizi

SWOT analizi ile kurumun güçlü ve zayıf yönleri, fırsatları ve tehditleri belirlenir. Fırsatlar ve güçlü yönlerin ortaya çıkması, vizyonun gerçekleşmesinde kullanılacak en önemli güç kaynağıdır. Zayıf yönlerin ve tehditlerin belirlenmesi kurumların ilerde alacağı önlemler için bir çıkış noktası olacaktır. SWOT analiziyle güçlü yönler, zayıf yönler, fırsatlar ve tehditler arasında ilişki kurularak stratejilerin geliştirilmesinde temel hazırlanmış olur (Ülgen ve Mirze, 2013, 160-161).

Örnek olarak Kızılelma Çok Programlı Lisesinin SWOT analizi şöyle gösterilebilir.

Tablo 4: SWOT Analizi Örneği

KIZILELMA ÇOK PROGRAMLI LİSESİ SWOT ANALİZİ (GÜÇLÜ VE ZAYIF YÖNLER, FIRSATLAR VE TEHDİTLER)	
1-GÜÇLÜ YÖNLER	2-ZAYIF YÖNLER
<ol style="list-style-type: none">1- Öğretmen, öğrenci ve yönetici iletişimin iyi ve sağlıklı olması.2- Okulumuzda Okul Gelişim Modeli sürecinin sağlıklı işlemesi.3- Okulumuzda sağlıklı bir biz ruhunun ve kurum kültürünün varlığı.4- Derslik başına düşen öğrenci sayısının azlığı5- Sosyal, kültürel, sportif alanda başarılı çalışmalar yapılması.	<ol style="list-style-type: none">1- Okulun fiziki mekânlarının yetersizliği2- Okulumuzun sportif alanlarının ve araç-gereçlerinin yetersizliği.3- Okul-veli-çevre işbirliğinin istenilen seviyede güçlü olmaması.4- Okulu tercih eden öğrencilerin akademik başarı seviyelerinin düşük olması5- Okulumuzda yapılan OGYE çalışmalarının yürütülmesinde, öğrenci ve velilerin yönetime katılma isteksizliği.6- Üniversite sınavlarında başarı düzeyinin istenilen seviyede olmaması
3-FIRSATLAR	4-TEHDİTLER
<ol style="list-style-type: none">1- İl Milli Eğitim Müdürlüğü ile işbirliğinin güçlü olması.2- Okulumuz personelinin yapılacak olan çalışmalarda ve etkinliklerde bireysellikten uzak, ekip çalışması ruhunu benimsemiş olmaları.3- Hizmet içi eğitim faaliyetlerine katılımın görevde yükselmeye katkısı.4- Teknolojinin sağladığı yeni öğrenme ve bilgi paylaşım imkânları.	<ol style="list-style-type: none">1- Öğrenci velilerimizin okula karşı duyarsızlığı.2- Öğrencilerin geleceğe bakışlarının ümitsizce oluşu ve psikolojik desteğe açık olmamaları.3- Öğrencilerin yaşam kalitelerini, okul başarılarını arttırmak amacıyla, en önemli alt yapı olan psikolojik desteğin ailelerce yeterince sağlanamaması.4- Öğretmen eksikliği.

3.6.3. PEST Analizi

PEST Analiziyle kurumun içinde bulunduğu çevre; politik, ekonomik, sosyal ve teknolojik faktörler yönüyle incelenir. Bu faktörlerin olumlu veya olumsuz etkileri ortaya çıkartılır ve bu değişkenlerin okulun gelişimine nasıl katkı sağlayabileceğini, avantaja nasıl dönüştürülebileceğini ya da okul gelişimini nasıl engelleyebileceğini belirleyerek olumsuz etkilerini en aza indirmek amacıyla yapılan bir analizdir. PEST analizinin bir adım daha öteye taşınması için analiz sonuçları yapılan SWOT analizi ile entegre edilmelidir. PEST analizindeki kritik önem dereceli faktörlere bakılır. Bunlardan bazıları doğal olarak pozitif bazıları da negatif olacaktır. Bunlar SWOT tablosundaki fırsat (Opportunities) ve tehdit (Threats) bölümlerine yazılmalıdır.(URL11, 2014)

Örnek olarak Kızılelma Çok Programlı Lisesinin PEST analizi şöyle gösterilebilir.

Tablo 5: PEST Analizi Örneği

KIZILELMA ÇOK PROGRAMLI LİSESİ ÖRNEK PEST ANALİZİ	
POLİTİK EĞİLİMLER	BİLGİ VE EKONOMİ EĞİLİMLERİ
<ol style="list-style-type: none">1. Çocukların değişik ihtiyaçlarına, doğal yeteneklerine ve ilgi alanlarına odaklanma2. Lise eğitiminin zorunlu eğitim süresine dahil edilmesi.3. Toplumun eğitimde kalite hizmetlerindeki beklentilerine göre yasal düzenlemelerin yapılması.4. Eğitimdeki başarı seviyesinin düşük olması	<ol style="list-style-type: none">1. Bilginin, refaha ve mutluluğa ulaşmada ana itici güç olarak belirmesi,2. Toplumun eğitim anlayışında internet kullanımı sonucunda meydana gelen değişiklikler,3. Çalışanlarda değişik becerilerin ve daha fazla esnekliğin aranmasına yol açan küreselleşme ve rekabetin gittikçe arttığı ekonomik şartlar,
SOSYAL EĞİLİMLER	TEKNOLOJİK EĞİLİMLER
<ol style="list-style-type: none">1. Zorunlu eğitimin 12 yıla çıkarılması sebebiyle öğrenci sayısındaki artış.2. Öğrencilerin yetenek ve ilgi alanlarına göre farklı okullara ve bölümlere olan talebin artması,3. Yeni istihdam tarzları, artan hareketlilik ve yoksulluktaki yeni yoğunlaşma etkisiyle değişen aile yapısı ve sosyal yapı,4. Kitle iletişim araçlarının etkisiyle öğrenci üzerinde birçok geleneksel sosyal yapının etkisinin azalması,	<ol style="list-style-type: none">1. Teknolojinin ilerlemesinin ve benimsenmesinin artması2. Bilginin hızlı üretimi, erişilebilirlik ve kullanılabilirliğinin gelişmesi3. Teknolojinin sağladığı yeni öğrenme ve etkileşim/paylaşım olanakları4. Eğitimde FATİH Projesinin yaygınlaştırılmasının getireceği avantajlar

3.6.4. Misyon

Misyon, bir organizasyonun var oluş nedenidir. Misyon tanımına daha genelden özele inerek okullar boyutundan bakarsak misyon; bir okulun varoluş nedeninin ifadelendirilmesidir. İyi bir misyon ifadesi içerisinde “Biz kimiz”, “Ne yapıyoruz”, “Niçin varız” sorularının cevaplarının bulunması gereklidir. Misyon ifadesi, bu soruların cevaplarını açık ve net bir biçimde verdiği gibi okulu diğer okullardan farklı yapan yönlerini ortaya koymalı ve paydaşların ihtiyaçlarına uygun performans ölçütleri geliştirilmesine öncülük etmelidir (Ülgen ve Mirze, 2013, 173).

Örnek olarak Kızılelma Çok Programlı Lisesinin misyonu şöyle ifade edilebilir.

Okulda öğrenim gören bütün öğrencilerin gelecekleri için gerekli olan bilgileri öğrenmelerini sağlamak, bilgi, beceri yeteneklerini en iyi şekilde kullanabilmelerine imkân sunmak, milli ve manevi değerleri benimseyerek üst öğrenim kurumuna ve mesleğe hazır bireyler olarak yetiştirmek, hep birlikte sürekli gelişim için tüm eğitim paydaşlarının eğitim ihtiyaçlarını karşılayan bir kurum olmak.

3.6.5. Vizyon

Vizyon bir kuruluşun gelecekte olmayı arzu ettiği konunun ifade edilmesidir. Vizyon geleceğin nasıl olabileceği ve nasıl olması gerektiğini gösterir. Gelecekte bulunulmak istenen noktanın tanımlanması için; mevcut gerçeklerin, umutların, hayallerin, tehlikelerin ve fırsatların bir araya gelmesi ile oluşan zihni bir bakış açısidir. Günümüzde vizyonun gerekliliğinin farkına varan örgütler, vizyon belirlemeye yönelik ciddi çalışmalar yürütmektedirler. İyi ifade edilmiş bir vizyon bildirimini kısa ve akılda kalıcıdır, ilham verici ve iddialıdır, gelecekteki başarıları ve ideal olanı tanımlayıcıdır, tüm kuruluş çalışanları müşteriler ve diğer ilgili grupları için çekicidir. Okulun gelişimini yönlendiren bir faktördür (Ülgen ve Mirze, 2013, 177-178).

Örnek olarak Kızılelma Çok Programlı Lisesinin vizyon ifadesi şöyle gösterilebilir.

Öğrencilerimizin yeteneklerinin geleceğe yönelik geliştirilmesinde ve eğitim paydaşlarının karşılaştığı çeşitli sorunların çözümünde, fırsatların değerlendirilmesinde önderlik eden ilimizdeki dengi okullar arasında en iyi okul olmak.

3.6.6. Temel Değerler

Okulun değerleri paydaşların düşünme biçimlerini, davranış şekillerini ve olaylar karşısında ortaya koyduğu tepkileri belirleyen temel esaslardır. Okulun değerleri ve inançları tüm paydaşların katılımıyla belirlenir. Bu değer ve inançlar Stratejik Plan için temel oluşturur. Belirlenen bu değerler okul yönetimine; okulda nelerin önemli olduğunu, nelerin iyi, nelerin kötü olduğunu söyler. Okul içerisinde herkes tarafından kabul edilen bu değerler okulun iç ve dış paydaşları arasındaki ilişkileri düzenler (Karaman, 2010, 92).

Örnek olarak Kızılelma Çok Programlı Lisesinin “Temel Değerler” i şöyle sıralanabilir.

- Öğrenci merkezli eğitimi esas alırız.
- Hizmet verdiğimiz paydaşlarımızın memnuniyeti çalışmalarımızın merkezinde olup, onlara kaliteli hizmet sunmak varlık nedenimizdir.
- Önceliklerimizi sevgi-saygı hoşgörü temeli üzerine kurarız.
- Yatay ve dikey iletişim kanallarımız her zaman açıktır.
- Sürekli gelişim için sürekli değişimin olması gerektiğine inanırız.
- Okulumuzda bireysel gelişim desteklenir.
- Çalışma felsefemiz sürekli gelişmedir.
- Hepimiz yaptığımız işle gurur duyarız.
- Her alanda ekip çalışmasının gerekliliğine inanırız.
- Çalışmalarımızda birbirimizi yüreklendirir ve destekleriz.
- Birlik ve dayanışma ruhunu yaşatırız.
- Eğitimde kaliteyi ön planda tutarız.
- Fırsat eşitliğini kurumumuzda yaşatırız.
- Eğitime yapılan desteği kutsal sayar, her türlü desteği veririz.
- İnsanları değil, süreçleri sorgularız.
- Birbirimize saygılı davranırız.
- Okulumuzda iletişim kanalları herkes için açıktır.
- Hizmet verdiklerimizin istek ve beklentileri bizim için önemli ve önceliklidir
- Çevreyi korur ve geliştiririz.

- Herkes için eğitim anlayışıyla okulu çevreye açarız.
- Karar süreçlerine herkesin katılımını sağlarız
- Biz duygusuyla çalışırız.
- Ekip çalışmasını esas alırız.

3.6.7. Temalar

Tema: Okulda kurum içi ve kurum dışı eğitim paydaşlarına sunulan hizmetlerin ana başlıklar altında verilmesidir. Tema başlığı mümkün olduğu kadar kısa olmalıdır (3-4 kelime) (URL12, 2014).

Örnek olarak Kızılelma Çok Programlı Lisesinin “Temalar”ı şöyle sıralanabilir.

1. Eğitim-Öğretim
2. Kurum içi İletişim ve işbirliği
3. Kurum dışı iletişim ve işbirliği
4. Rehberlik ve yönlendirme
5. Sosyal, Kültürel, Sportif Faaliyetler
6. Mesleki ve Kişisel Gelişim
7. Fiziki ortam ve eğitim donanımları
8. Kantin, yemekhane hizmetleri
9. Ulaşım hizmetleri
10. Güvenlik ve Disiplin.
11. Yönetim hizmeti

3.6.8. Stratejik Amaçlar

Stratejik amaçlar, işletmenin faaliyetlerinin sonucunda ne elde etmek istedikleridir. İşletmenin yaptığı faaliyetleri “ niçin yaptığını, “ neleri elde etmek için” yaptığını belirten sonuçlardır (Ülgen ve Mirze, 2013, 182).

Stratejik amaçlar; öz değerlendirme, SWOT, PEST, durum değerlendirme analiz sonuçlarına göre stratejik amaçlar belirlenir. Stratejik amaçlar, üç ya da daha fazla yılsonunda ulaşılması arzulanan düzeyi ifade eder. Stratejik amaçlar, sayısallaştırılmadan genel olarak yazılır ve stratejik hedefler için bir genel çerçeve çizer ve hangi merkezde hedef konulacağını belirler (Kılıç, 2010, 129).

Stratejik amaç cümleleri, "...mek,...mak (mastar eki)" ile biten , açık, net ve kolay anlaşılır olmalıdır. Stratejik amaçlar görev tanımı değildir. Örneğin, "Eğitim-öğretim yapmak" görev iken, "çağa uygun şekilde eğitim-öğretim yapmak" stratejik amaçtır. Stratejik amaç ifadelerinin görev tanımı ifadelerinden ayrılabilmesi için; "daha etkili, verimli, daha kısa zamanda, daha düşük maliyetle, daha geniş kitlelerle, yeniliklere açık, çağa uygun gelişmelerle güncelleyerek" gibi kelimeler stratejik amaç cümlelerine eklenmelidir (URL 14, 2014).

3.6.9. Stratejik Hedefler

Hedefler, stratejik amaçların tanımlanmış bir zaman dilimi içinde nitelik ve nicelik olarak ifade edilmesidir.. Bu nedenle, hedefler ulaşılması öngörülen çıktılara dönük, ölçülebilir alt amaçlardır. Hedeflerin miktar, maliyet, kalite ve zaman cinsinden ifade edilebilir olması gerekmektedir (Ülgen ve Mirze, 2013, 183).

Bir stratejik amacı gerçekleştirmeye yönelik olarak birden fazla hedef belirlenebilir. Dikkat edilmesi gereken önemli bir nokta hedefin tartışılabilir olsa da başarılabilir olması gerekliliğidir. Bu durum sadece program ya da faaliyetler için değil, çalışanların güdülenmesi, onuru ve güveni için de geçerlidir (Arıcan ve Yücel, 2010, 217).

Stratejik Hedefler aşağıdaki özellikleri taşımalıdır. (URL13 2014)

- **Belirginlik:** Hedefler belirgin strateji ya da eylemleri açık ve anlaşılır biçimde detaylı olarak ifade ederler.
- **Ölçülebilirlik:** Hedefler, ulaşıldığında değerlendirme yapabilmek için ölçülebilir olmalıdırlar. Hesap verebilirlik mutlaka plan sürecine dâhil edilmelidir.
- **Agresif ulaşılabilirlik:** Hedefler tartışılabilir, ama gerçekleştirilmesi imkânsız olmamalıdır. Bu anlamda mevcut kaynaklarla uyumlu olmalıdırlar.
- **Zamansal içeriklilik:** Hedefler için bir yıldan fazla birkaç haftadan az olmayan bir süre kısıtlaması olmalıdır.

3.6.10. Faaliyet ve Projeler (Stratejiler)

Bir kuruluşun gelecekte varmak istediği hedefe ne tür etkinlikleri gerçekleştirerek ulaşacağını belirtmesi faaliyet ve projeler başlığı altında ele alınır. Bu bölümde "ulaşmak istediğimiz hedefe, noktaya ulaşmak için neler yapmalıyız" sorusu cevaplandırılır. Her bir stratejik hedef için birden çok strateji (faaliyet) oluşturulabilir. (Uçar, 2010, 210)

Örnek olarak Kızılelma Çok Programlı Lisesinin “Eğitim Öğretim” temasının altındaki “Stratejik Amaç1, Stratejik Hedef 1,Faaliyet ve Projeler ” ifadelerini şöyle ifade edilebilir:

TEMA 1 : EĞİTİM-ÖĞRETİM

STRATEJİK AMAÇ 1 : Eğitim-öğretim süreci sonunda öğrencilerin arzu ettikleri üniversiteye yerleşebilmeleri için dengi okullara göre YGS ve LYS başarı oranını yükselterek daha etkin eğitim-öğretim hizmeti sunmak.

STRATEJİK HEDEF1 : Okulumuzun YGS ve LYS Sınavlarındaki son üç yılda %30,%35,%40 seyir eden başarı oranını 2015 den 2020’ e kadar her yıl % 8 arttırarak, 2020 de %80 seviyesine çıkarmak.

FAALİYET VE PROJELER:

Faaliyet-1: Rehber öğretmenler tarafından öğrencilere üniversite sınav sistemi, sınav kapsamı, puanlaması ve katsayıları konularında hazırladıkları seminerle bilgi verilecek

Faaliyet-2: Sınıf rehber öğretmenleri tarafından bir seviye tespit sınavı yapılacak.

Faaliyet-3: Rehber öğretmenler öğrencilerle bireysel görüşme yapacak ve her hafta çözülmesi gereken soru sayısı tablosuyla öğrencinin takibi yapılacak.

Faaliyet-4: Çeşitli yayınevleriyle görüşülerek kaynak test ve kitap sağlanacak ve öğrencilere dağıtılacak.

Faaliyet-5: Rehber öğretmenler tarafından öğrencilere “Zamanı etkili ve verimli kullanma” konusunda seminer verilerek bilgilendirilecek.

Faaliyet-6:Sınıf rehber öğretmenler tarafından öğrencilere “Etkili Öğrenme Yöntemleri” konusunda seminerler verilerek bilgilendirilecek.

Faaliyet-7: Üniversite eğitiminin önemi konusunda rehber öğretmenler tarafından velilere seminer verilecek ve öğrencilerin aileleriyle görüşülerek evde çalışma ortamı hazırlamaları sağlanacak, ayrıca ev dışında ortak çalışma ortamı bulmak amacıyla köy muhtarıyla görüş alışverişi yapılacak

Faaliyet-8: Okul öğretmenleri tarafından öğrencilere YGS-LYS müfredatına uygun hazırlık kursu verilecek.

Faaliyet-9: İlimizdeki üniversiteye mesleki tanıtma ve yönlendirme gezileri düzenlenecek.

Faaliyet-10-: Akademik ve mesleki eğitimini tamamlayıp iş hayatına atılan mezunlarımız tarafından öğrenimi devam eden öğrencilerimize hitaben “başarının sırları” adı altında seminerler düzenlenerek geleceğe yönelik hedeflere motive olmaları sağlanacaktır.

Faaliyet-11-: İl çapında ve Türkiye çapında yapılan seviye tespit sınavları, deneme sınavlarına abone olunarak öğrencilerimize de her ay bu sınavlar uygulanacak ve başarı seyirleri takip edilecek.

3.6.11. Performans Göstergeleri

Performans göstergeleri, gerçekleşen sonuçlara göre önceden belirlenen hedefe ne ölçüde ulaşıldığının ortaya konulmasında kullanılan araçlardır. Bir performans göstergesi, ölçülebilirliğinin sağlanması bakımından miktar, zaman, kalite veya maliyet cinsinden ifade edilmelidir. Bir hedef için herhangi bir sınıfa ait olmak üzere birden fazla performans göstergesi belirlenebilir. Hedeflerin niteliği (çıktıya yönelik, verimliliğe yönelik, sonuca veya kaliteye yönelik olması) performans göstergelerinin niteliğini de etkiler. (URL14, 2014)

Aşağıda yıllara göre örnek performans göstergeleri verilmiştir.

Tablo 6: Performans Göstergeleri Örneği

S. Amaç: S. Hedef:	Performans Göstergesi	Mevcut Durum 2010	KIZILELMA ÇPL HALKA YÖNELİK MESLEK EDİNDİRME KURS HİZMETLERİ- SATIŞ ELEMANLIĞI EĞİTİMİ				
			2015	2016	2017	2018	Dönem Sonu
PG-1	Memnuniyet oranı	%52	%70	%75	%80	%85	%90
PG-2	Katılımcı sayısı	26	70	75	80	90	90
PG-3	Uygulamalı Etkinlik sayısı	15	20	25	30	35	40
PG-4	Kurs sonucu işe yerleşenler	15	30	48	59	60	80

3.6.12. Eylem Planları

Eylem planları, stratejik plan sürecinin “istenilen yere nasıl ulaşacağız” kısmını oluşturur. Eylem planları; kurumun misyonu, amaçları, hedefleri ile program ve alt programlarının başarıya ulaşması için kullanılan yöntemleri, stratejileri ayrıntılı bir şekilde açıklar. Büyük hedefe ulaşma yolunda sıralanan küçük hedeflerin gerçekleştirilmesi için uygulanması gereken faaliyetlerin koordinasyonu eylem planlarıyla sağlanır. Eylem planı, yapılacak faaliyetlerin her aşamasında kimin sorumlu olduğunu ve her aşamanın ne kadar süre içinde tamamlanacağını, nasıl ölçülüp değerlendirileceğini gösterir (Arıcan ve Yücel, 2010, 216).

3.6.13. İzleme ve Değerlendirme

İzleme, stratejik planın uygulanmasında amaç ve hedeflerin gerçekleştirilmesine ilişkin gelişmelerin belirli aralıklarla sistematik olarak takip edilmesi ve raporlanmasıdır. Değerlendirme ise, uygulama sonuçlarının amaç ve hedeflere ait ölçülebilir göstergelerle kıyas edilerek ölçülmesi ve sonuçların kurum içi ve kurum dışı paydaşların yorumuna sunulmasıdır (URL12, 2014).

İzleme ve değerlendirme yönetime işlerin nasıl yürüdüğünü kontrol etme açısından yönetime yardımcı olan sistemli bir faaliyettir. İzleme ve değerlendirme faaliyetinin etkili olarak gerçekleştirilebilmesi için uygulama aşamasına geçmeden önce stratejik planda ortaya konulan hedeflerin nesnel ve ölçülebilir göstergeler ile ilişkilendirilmesi gereklidir. Ayrıca veri kayıtlarının doğru tutulması, zamanında toplanması ve gerekli istatistiki yöntemler kullanılarak değerlendirmelerin yapılması olmazsa olmaz bir şarttır. (URL15, 2014)

İzleme ve değerlendirme sürecinden önce, her bir hedefin izlenip değerlendirilmesi için ne tür verilere ihtiyaç duyulduğu, bunların ne şekilde temin edileceği, ihtiyaç duyulan veriler hazır halde toplanıp sunulamıyorsa nasıl ve hangi sıklıkla kim tarafından temin edileceği, bu kapsamdaki kısıtların neler olabileceği gibi hususların mutlaka incelenmesi ve cevaplanması gerekir. Usulüne uygun uygulanan izleme ve değerlendirme süreci kurumsal öğrenmeyi ve buna bağlı olarak faaliyetlerin sürekli olarak iyileştirilmesini sağlar. Ayrıca, hesap verme sorumluluğunun oluşturulmasına katkıda bulunur. İzleme ve değerlendirme sonucu hazırlanan raporlar objektif olmalıdır. İlerleme sağlanmış alanların yanında, ilerleme sağlanamamış alanlarda raporlarda yer almalıdır. (URL16, 2014)

BÖLÜM IV

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ KRİTİK BAŞARI FAKTÖRLERİNE GÖRE BİR ORTAÖĞRETİM KURUMU UYGULAMALARININ DEĞERLENDİRİLMESİ

Bu bölümde TKY kritik başarı faktörlerini içeren anketler bir ortaöğretim kurumunda uygulanarak ortaya çıkan sonuçlar değerlendirilmiştir.

4.1. Araştırmanın Yöntemi

Araştırma, tarama yönteminin kullanıldığı betimsel bir çalışmadır. Tarama yöntemi, geçmişte ya da halen var olan bir durumu var olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımıdır. Araştırmaya konu olan olay, birey ya da nesne, kendi koşulları içinde ve olduğu gibi tanımlanmaya çalışılır. Onları, herhangi bir şekilde değiştirme, etkileme çabası gösterilmez. Betimsel araştırmalar kurumların, grupların mevcut durumuyla ilgili geniş açıklamalar yapmak için çok sayıda denek ve objeyle belli bir zaman dilimi içerisinde anket yada ikili görüşme veri araçları kullanılarak yapılan çalışmalardır (Şimşek vd., 2012, 92).

Bu doğrultuda, ortaöğretimde TKY uygulamaları kritik başarı faktörlerinin tespit edilmesi için eğitim bilimi ve yönetim bilimi alanlarında ayrıntılı bir şekilde kaynak taraması yapılmıştır. Yine bu amaçla literatürde yer alan ölçekler incelenmiştir. Baş'ın "Öğretmenlerin Sınıf İçinde Kullandığı Sözel İfadeler Ve Sözel Olmayan Davranışların Analizi Üzerine Nitel Bir Araştırma" adlı yayımlanmamış doktora tezi, Çimen'in "Yükseköğretim Kurumlarında Öğretim Elemanlarının Öğretim Performansını Değerlendirme Yöntemleri" adlı yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Bayır'ın "Toplam Kalite Yönetiminin Anadolu Öğretmen Liselerinde Uygulanabilirliğine Yönelik Bir Araştırma: Trabzon Örneği" adlı yayınlanmamış yüksek lisans tezlerinden yararlanılarak ve uzman kişilerin görüşleri alınarak "Ortaöğretimde TKY Uygulamaları Kritik Başarı Faktörleri" ni içeren bir anket formu öğrenciler için, bir anket formu okul çalışanları için, bir anket formu öğrenci velileri için hazırlanmıştır. Hazırlanan anket formları 2013-2014 eğitim öğretim yılında Kızılelma Çok Programlı Lisesi öğrencileri, okul çalışanları ve öğrenci velilerine Mayıs ayının sonunda uygulanmıştır.

4.2. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Araştırmanın evreni Kızılelma Çok Programlı Lisesinde eğitim gören 104 öğrenci, 13 okul çalışanı ve 104 öğrenci velisinden oluşmaktadır. Araştırmada evrenin tamamına ulaşılarak ilgili anketler uygulanmıştır.

4.3. Araştırma Verilerinin Toplanması

Araştırmayla ilgili verilerin toplanmasına yönelik “Ortaöğretimde TKY uygulamaları Kritik başarı faktörlerine göre TKY uygulamalarının Değerlendirilmesi” ne yönelik öğrenci, okul çalışanları ve veli anketleri geliştirilmiştir. Bu amaçla aşağıdaki çalışmalar yapılmıştır.

Yeni veri toplama araçlarının geliştirilmesinde MEB tarafından 2014 yılında yenilenen TKY memnuniyet anketleri esas alınmıştır. Bu anketlerden öğrenci memnuniyet anketi 50 maddeden oluşmakta, okul çalışanları memnuniyet anketi 47 maddeden oluşmakta ve veli memnuniyet anketi 40 maddeden oluşmaktadır. Bu anketlerle birlikte ortaöğretimdeki eğitim-öğretim süreçlerini ele alan eğitim bilimi ve yönetim bilimi alanlarında yapılan tez çalışmalarının anketleri incelenerek araştırmamızda kullanılmak üzere “Ortaöğretimdeki TKY uygulamalarının kritik başarı faktörleri” ni içeren üç adet anket oluşturulmuştur. Bu anketlerden öğrenci anketi 138 madde, okul çalışanları anketi 83 madde ve veli anketi 52 maddeden müteşekkildir.

Ölçme aracının her bir maddesinde 1 ila 5 arasında likert tipi ölçeklendirme yapılmıştır. Uygulanan anketlerin aralık sınırlarının hesaplanması aşağıda verilmiştir.

Seçenek sayısı= 5

Aralık Sayısı= $5 - 1 = 4$

Aralık katsayısı = $4 : 5 = 0,80$

1.00 – 1.80 arası olanlar 1...”Hiç”

1.81 – 2.60 arası olanlar 2...”Az”

2.61 – 3.40 arası olanlar 3...”Orta”

3.41 – 4.20 arası olanlar 4...”Çok”

4.21 – 5.00 arası olanlar 5...”Tam” olarak değerlendirilmiştir. (Karagöz ve Ekici, 2010 : 39)

Literatürde, iç tutarlılıkla yapı geçerliliği arasında bir paralellik vardır. İç tutarlılık oranları Cranbach Alfa değerine bakılarak yorumlanır. Güvenilirlik için Cranbach Alfa değeri $0,60 \leq \alpha < 0,80$ ise ölçek oldukça güvenilirdir (Şimşek vd., 2012, 155).

Araştırmada kullanacağımız anketin kapsam geçerliliği hususunda MEB'in belirlediği çerçeve esas alınmıştır. Ankete yapılan ilave maddelerin kapsam geçerliliği açısından uygunluğunun belirlenmesi hususunda uzman görüşleri alınmıştır.

Ölçeğin güvenilirlik çalışmasında iç tutarlılığını değerlendirmek için Cranbach Alfa güvenilirlik katsayılarının analizi yapılmıştır. Buna göre öğrenciler için geliştirilen ölçeğin Cranbach Alfa değeri 0.681, okul çalışanları için geliştirilen ölçeğin Cranbach Alfa değeri 0,725, veliler için geliştirilen ölçeğin Cranbach Alfa değeri 0,691 olarak belirlenmiştir.

Araştırmada kullanılacak anketin öğrencilere, okul çalışanlarına (yönetici, öğretmen, yardımcı hizmetli) ve velilere uygulanabilmesi için gerekli izinler alınmıştır. Hazırlanan anket formları 2013-2014 Eğitim öğretim yılında Kızılelma Çok Programlı Lisesi öğrencileri, okul çalışanları ve öğrenci velilerine Mayıs ayının sonunda uygulanmıştır. Anketi uygulamadan önce ve uygulanması sırasında gerekli açıklamalar yapılarak cevaplanan anketler toplanmıştır. Toplanan anket sayısı öğrenciler için 104, veliler için 104 ve okul çalışanları için 13 olmakla birlikte tamamı araştırmada kullanılmak üzere numaralandırılmıştır.

Araştırmacı tarafından alınan izin doğrultusunda öğrencilere uygulanan bilgi toplama ölçeği (anket); 138 maddeden oluştuğundan öğrencilerin ankete verecekleri cevapların güvenilir olması için sorular dört gruba ayrılarak bir hafta içerisinde farklı zamanlarda uygun derslerde ders saati içerisinde uygulanmıştır. Anketin uygulamasından önce öğrencilere araştırmacı tarafından anketin amacı ve maddeleriyle ilgili bilgi verilmiş olup ayrıca öğrencilerin ankete isim yazmamaları istenmiştir.

Veli anketleri, veli toplantılarında ve ikili görüşme zamanlarında uygulanmıştır. Anketi uygulamadan önce ve uygulanması sırasında gerekli açıklamalar yapılmıştır. Okulda görüşme sağlanamamış velilere ise, öğrenciler vasıtasıyla anketler ulaştırılarak anketin amacıyla ilgili telefonla gereken bilgilendirme yapılmış ve mayıs ayı sonunda anketlerin tamamı toplanmıştır.

Okul çalışanlarına anketler dağıtılıp gereken açıklamalar yapılmış ve cevaplandırıldıktan sonra anketler toplanmıştır.

4.4. Araştırma Verilerinin Analizi

Araştırma kapsamında kullanılan ankete katılanların verdikleri cevaplar değerlendirilmiş ve elde edilen sonuçlar, frekans, yüzdelik oranları, ortalama değer ve standart sapmaları gösteren tablolar halinde düzenlenerek metin içinde yorumlanmıştır. Analizler SPSS 18.00 paket programı ile yapılmıştır.

4.5. Bulgular ve Yorum

Araştırmanın ana probleminin altındaki alt problemlere ait bulgular aşağıdaki gibidir.

4.5.1. Öğrencilere göre TKY uygulamalarının Kritik Başarı Faktörleriyle Değerlendirilmesi Bulguları ve Yorumu

Birinci alt probleme ait cinsiyet ve sınıf değişkenine göre frekans dağılımı ve yüzde oranları aşağıdaki gibidir.

4.5.1.1. Cinsiyete Göre Frekans Dağılımı ve Yüzde Oranları

Tablo 7: Öğrencilerin Cinsiyetine Göre Frekans Dağılımı Ve Yüzde Oranları

CİNSİYET	N	%
Kız	42	40,4
Erkek	62	59,6
TOPLAM	104	100

Ankete katılan 104 öğrencinin % 40,4 ü kız öğrenci, %59,6 sı erkek öğrencidir.

4.5.1.2. Sınıfa Göre Frekans Dağılımı ve Yüzde Oranları

Tablo 8: Öğrencilerin Sınıfına Göre Frekans Dağılımı Ve Yüzde Oranları

SINIFLAR	N	%
9. Sınıf	41	39,4
10. Sınıf	20	19,2
11. Sınıf	28	26,9
12. Sınıf	15	14,4
TOPLAM	104	100

Ankete katılan 104 öğrencinin, % 39,4' ü 9. sınıf, %19,2 'si 10. sınıf, %26,9 'u 11. Sınıf, %14,4 'ü 12. Sınıf öğrencisidir.

4.5.1.3. “Okul/Kurum Hizmetlerine Ulaşma” Frekans ve Yüzde Oranları

Tablo 9: “Okul/Kurum Hizmetlerine Ulaşma” Frekans ve Yüzde Oranları

A) Okul/kurum hizmetlerine ulaşma			TAM 5	ÇOK 4	ORTA 3	AZ 2	HİÇ 1
1	Okula telefon ettiğimde muhatap bulurum.	N	74	30	0	0	0
		%	71,2	28,8	0	0	0
		M		4,71			
		SS		0,45			
2	Okulumuzda e okul sisteminden devamsızlık, not bilgileri gibi tüm bilgiler güncel olarak bizlere sunulur.	N	59	45	0	0	0
		%	56,7	43,3	0	0	0
		M		4,56			
		SS		0,49			
3	Okulda okul yöneticilerine ihtiyaç duyduğumda rahatlıkla ulaşabilirim	N	59	45	0	0	0
		%	56,7	43,3	0	0	0
		M		4,56			
		SS		0,49			
4	Okul öğretmenlerine ihtiyaç duyduğumda rahat ulaşabilirim.	N	57	47	0	0	0
		%	54,8	45,2	0	0	0
		M		4,54			
		SS		0,50			
5	Okul kütüphanesi araştırma yapılabilecek niteliktedir.	N	0	0	0	70	34
		%	0	0	0	67,3	32,7
		M				1,67	
		SS				0,47	
6	Okulun bilgisayar laboratuvarı araştırma yapabileceğim niteliktedir.	N	46	58	0	0	0
		%	44,2	55,8	0	0	0
		M		4,44			
		SS		0,49			
7	Okulun bahçe, spor salonu gibi sosyal alanları yararlanabileceğimiz niteliktedir.	N	0	0	0	84	20
		%	0	0	0	80,8	19,2
		M				1,80	
		SS				0,39	

Yukarıdaki tabloya göre “ Okul Hizmetlerine Ulaşma” bakımından uygulamaların genel itibariyle iyi seviyede olduğu belirlenmiştir. 5 ve 7. Maddelerinde işaret edilen okul kütüphanesi ile okulun bahçe, spor salonu gibi sosyal alanların iyileştirmeye açık alanlar olarak görülmektedir.

Bu amaçla; mevcut kütüphanenin daha geniş alana taşınması, kitap sayısının artırılması için sivil toplum örgütleri ve diğer devlet kurumlarıyla irtibata geçilerek kitap bağışları yapılması sağlanmalı ve dönem içinde kütüphanenin nöbetçi öğrenci ve öğretmenlerin nezaretinde sürekli açık tutularak hizmet sunması sağlanabilir. Kütüphane

kayıtları gelişi güzel defterlere değil daha düzenli defterlere tutulmalıdır. Çok sayıda ödünç kitap alan veya kütüphaneye kitap bağışında bulunan öğrenciler ödüllendirilmelidir.

Okulun bahçe, spor salonu, çok amaçlı salonu gibi sosyal alanları öğrencilerin ihtiyaçlarına göre serbest zamanlarını farklı etkinliklerle değerlendirebilecekleri konuma getirilmelidir.

4.5.1.4. “Dilek, Öneri ve Şikâyetler” Frekans ve Yüzde Oranları

Tablo 10: “Dilek, Öneri ve Şikâyetler” Frekans ve Yüzde Oranları

B) Dilek, Öneri ve Şikâyetler		TAM 5	ÇOK 4	ORTA 3	AZ 2	HİÇ 1	
1	Okulumuzla ilgili dilek, öneri ve şikâyetlerimizin nasıl ve ne şekilde yetkili kişilere ulaştırabileceğimizle ilgili yeterince bilgilendirme yapılır.	N	0	0	17	59	28
		%	0	0	16,3	56,7	26,9
		M					1,89
		SS					0,65
2	Sınıf temsilcimiz, dilek, öneri ve şikâyetlerimizi ilgili kişilere ulaştırır.	N	0	0	24	59	21
		%	0	0	23,1	56,7	20,2
		M				2,02	
		SS				0,66	
3	Arkadaşlarımla ilgili sorunlarım, öğretmenlerim ve okul idaresi tarafından en kısa sürede çözüme kavuşturulur.	N	0	57	47	0	0
		%	0	54,8	45,2	0	0
		M			3,54		
		SS			0,50		
4	Okulumuzla ilgili dilek, öneri ve şikâyetlerimiz okul yönetimi tarafından dikkate alınır.	N	26	78	0	0	0
		%	25,0	75,0	0	0	0
		M		4,25			
		SS		0,43			
5	Okulumuzla ilgili dilek, öneri ve şikâyetlerimizde doyurucu ve zamanında geri bildirimler yapılır.	N	48	38	18	0	0
		%	46,2	36,5	17,3	0	0
		M		4,28			
		SS		0,74			

Yukarıdaki tabloya göre “Dilek, Öneri ve Şikâyetler” bakımından uygulamaların genel itibariyle iyi seviyede olduğu belirlenmiştir. 1 ve 2. Maddelerinde işaret edilen dilek, öneri ve şikâyetlerin yetkili kişilere ulaştırılabilmesiyle ilgili bilgilendirmelerin ve sınıf temsilcilerinin faaliyetlerinin düşük seviyede olduğu ve iyileştirmeye açık alan olarak tespit edilmiştir.

Bu amaçla, okulun uygun bölgelerine “Dilek, Öneri ve Şikâyet kutusu” konulmalı ve belirli zaman aralıklarıyla kontrol edilmelidir. Ayrıca bu konuyla ilgili tüm öğrencilere ve sınıf temsilcilerine yönelik seminerler düzenlenerek okulun gelişimine yönelik yapıcı düşünceler üretebilmeleri için öğrenciler eğitilmelidir.

4.5.1.5. “Rehberlik ve Yönlendirme Hizmetleri ” Frekans ve Yüzde Oranları

Tablo 11: “Rehberlik Ve Yönlendirme Hizmetleri” Frekans ve Yüzde Oranları

C) Rehberlik ve yönlendirme hizmetleri,			TAM 5	ÇOK 4	ORTA 3	AZ 2	HİÇ 1
1	Okulumuzun rehberlik hizmetlerinden (verimli ders çalışma teknikleri, ergenlik dönemi problemleri gibi) ihtiyaç duyduğum konularda yeterince yararlanabiliyorum.	N	0	0	42	62	0
		%	0	0	40,4	59,6	0
		M				2,40	
		SS				0,49	
2	İhtiyaç duyduğumda kişisel ve ailevi sorunlarımla ilgili rehberlik hizmeti alabilirim.	N	0	0	22	82	0
		%	0	0	21,2	78,8	0
		M				2,21	
		SS				0,41	
3	Okulumuzda, derslerde başarısız olan öğrencilerin başarısızlık nedenleri araştırılıp düzeltmeye yönelik gereken rehberlik hizmeti sunulur.	N	0	0	45	59	0
		%	0	0	43,3	56,7	0
		M				2,43	
		SS				0,49	
4	Okulda kişisel öğrenme yöntem ve tekniklerinin belirlenmesi ve bunların uygulanması hususunda gerekli rehberlik ve yönlendirmeler yapılır.	N	0	0	34	70	0
		%	0	0	32,7	67,3	0
		M				2,32	
		SS				0,47	
5	Okulumuzda mezuniyetten sonra iş bulabileceğimiz kurum-kuruluşlar nerelerdir, müracaat şartları nelerdir? iş görüşmelerinde nelere dikkat etmeliyiz gibi konularda gereken bilgilendirmeler yapılır.	N	0	0	37	67	0
		%	0	0	35,6	64,4	0
		M				2,35	
		SS				0,48	
6	Okulumuzda üniversite sınav sistemi hakkında gereken bilgilendirmeler yapılır.	N	0	0	30	74	0
		%	0	0	28,8	71,2	0
		M				2,28	
		SS				0,45	

Yukarıdaki tabloya göre Rehberlik ve Yönlendirme hizmetleri bakımından uygulamaların tüm yönleriyle, genel itibarıyla düşük seviyede olduğu ve iyileştirilmeye açık alan olarak tespit edilmiştir.

Lise dönemi öğrencilerin kendini tanımaya ve kendindeki değişimlere alışmaya çalıştığı bir dönemdir. Bu dönemde öğrenciler bir taraftan kendi kimlik arayışlarını sürdürürken diğer taraftan okul, aile ve çevreyle ilgili çeşitli sorunlarla karşılaşabilmektedirler. Bu sorunların aşılabilmesi için öğrencinin eğitimiyle ilgilenen aile, öğretmen ve eğitim yöneticilerinin bu alandaki yeterliliklerinin ve öğrenciye desteğinin arttırılması gerekmektedir.

Bu amaçla, il merkezinde bulunan rehberlik araştırma merkezi (RAM), il halk sağlık merkezi, ildeki üniversitenin ilgili bölümleriyle iş birliği yapılarak sınıf rehber

öğretmenleri, okul yöneticileri, veliler ve öğrencilerin ihtiyaç duyduğu konularda eğitimler düzenlenmeli ve çeşitli konularda materyal alışverişi yapılmalıdır.

4.5.1.6. “Kararlara Katılım” Frekans ve Yüzde Oranları

Tablo 12: “Kararlara Katılım” Frekans Ve Yüzde Oranları

D) Kararlara Katılım			TAM 5	ÇOK 4	ORTA 3	AZ 2	HİÇ 1
1	Okulumuzda, öğrenci temsilcileri ve öğrenci kurullarının amacı ve görevleriyle ilgili yeterli bilgilendirme yapılır.	N	0	0	17	62	25
		%	0	0	16,3	59,6	24,0
		M					1,92
		SS					0,63
2	Öğrenci temsilcileri demokratik seçimle belirlenir.	N	79	25	0	0	0
		%	76,0	24,0	0	0	0
		M		4,75			
		SS		0,42			
3	Okulumuzda öğrencilerle ilgili kararlarda görüşlerimiz dikkate alınır.	N	0	0	53	51	0
		%	0	0	51,0	49,0	0
		M				2,50	
		SS				0,50	
4	Okul öğrenci kurulu öğrencileri diğer öğrencilerin görüşlerini ilgili makamlara ulaştırırlar ve öğrencilere geri bildirim yaparlar.	N	0	0	27	77	0
		%	0	0	26,0	74,0	0
		M				2,25	
		SS				0,44	

Yukarıdaki tabloya göre “Kararlara Katılım” bakımından uygulamaların genel itibariyle düşük seviyede olduğu belirlenmiştir. Öğrenci temsilcileri ve öğrenci kurullarının amaçları ve görevleriyle ilgili bilgilendirmelerin yetersiz olduğu, seçilen öğrencilerin faaliyetlerinde pasif kaldıkları tespit edilmiştir Diğer konulardaki uygulamaların iyi seviyede olduğu tespit edilmiştir.

Bu amaçla, öğrenci temsilcileri ve öğrenci kurullarının seçimi, işleyişi ve görevleriyle ilgili sınıf rehber öğretmenleri tarafından dönem başlarında gereken bilgilendirmeler yapılmalıdır. Sistemin aktif işlemesi için okulda yapılması gerekenlerle ilgili öğrenci, öğretmen ve velilerin katılımıyla çeşitli alanlara yönelik çalışma grupları oluşturulmalıdır. Yapılacak çalışmalara ait kararlar ve ortaya çıkan sonuçların değerlendirilmesi çalışma gruplarıyla birlikte yapılmalıdır. Bu çalışma gruplarına öğrenci, öğretmen, velilerin katılımı teşvik edilmeli ve başarılı çalışmalar ödüllendirilmelidir.

4.5.1.7. “Öğretim Programları, Ders İçerikleri ve Ders Programları” Frekans ve Yüzde Oranları

Tablo 13: “Öğretim Programları, Ders İçerikleri ve Ders Programları” Frekans ve Yüzde Oranları

E) Öğretim programları, ders içerikleri ve ders programları			TAM 5	ÇOK 4	ORTA 3	AZ 2	HİÇ 1
1	Ders içerikleri aşama aşama öğrenmemi ve öğrendiklerimi uygulayıp geliştirmemi sağlayacak bütünlükte hazırlanmıştır.	N	0	0	18	86	0
		%	0	0	17,3	82,7	0
		M				2,17	
		SS				0,38	
2	Okulda edindiğim bilgilerin günlük hayatta ve/veya daha sonraki öğrenim hayatımda işime yarayacağını düşünüyorum.	N	0	0	45	59	0
		%	0	0	43,3	56,7	0
		M				2,43	
		SS				0,49	
3	Ders içeriğindeki konular benim anlayabileceğim seviyededir.	N	0	0	26	78	0
		%	0	0	25,0	75,0	0
		M				2,25	
		SS				0,43	
4	Dersler için belirlenen haftalık ders saatleri yeterlidir.	N	50	54	0	0	0
		%	48,1	51,9	0	0	0
		M		4,48			
		SS		0,50			
5	Derslerin içeriği ilgimi çekecek konuları içermektedir.	N	0	0	25	79	0
		%	0	0	24,0	76,0	0
		M				2,24	
		SS				0,42	
6	Okulumuzda hazırlanan günlük ders programı derslerimizin işlenmesinde verimli olmamıza katkı sağlamaktadır.	N	57	47	0	0	0
		%	54,8	45,2	0	0	0
		M		4,37			
		SS		0,48			
7	Okulumuzda hazırlanan sınav programları sınavlara hazırlanmamda bana yeterli zamanı kazandırmaktadır.	N	39	65	0	0	0
		%	37,5	62,5	0	0	0
		M		4,45			
		SS		0,50			
8	Ders içerikleri, toplumsal sorunlarla ilgili farkındalık oluşturuyor.	N	0	0	44	60	0
		%	0	0	42,3	57,7	0
		M				2,42	
		SS				0,49	
9	Ders içerikleri, öğrencilerin topluluk önünde konuşma becerisi, iletişim kurma becerisi gibi sosyal beceriler kazanmalarını ve geliştirmelerini sağlıyor.	N	0	0	29	75	0
		%	0	0	27,9	72,1	0
		M				2,27	
		SS				0,45	
10	Ders içerikleri bilgi ve iletişim teknolojilerini kullanma becerisi kazandırıyor ve geliştiriyor	N	0	0	21	83	0
		%	0	0	20,2	79,8	0
		M				2,20	
		SS				0,40	

11	Ders içerikleri, bilimsel araştırma yöntemlerini kullanabilmemize imkân sağlıyor.	N	0	0	19	85	0
		%	0	0	18,3	81,7	0
		M				2,18	
		SS				0,38	
12	Ders içeriklerinde sınıf içinde ve dışında ekip çalışması yapabileceğimiz etkinliklere yer verilmiştir.	N	0	0	40	64	0
		%	0	0	38,5	61,5	0
		M				2,38	
		SS				0,48	
13	Ders içeriklerinde sınıf içinde ve dışında kendi çabalarımızla gerçekleştirebileceğimiz araştırma etkinliklerine yer verilmiştir.	N	0	0	37	67	0
		%	0	0	35,6	64,4	0
		M				2,35	
		SS				0,48	
14	Ders içerikleri ilgimizi çekerek, merakımızı uyandırarak öğrenmeye isteklendirici özelliktedir.	N	0	0	25	79	0
		%	0	0	24,0	76,0	0
		M				2,24	
		SS				0,42	
15	Ders içerikleri yeterli sayıda sınıf içi örnek uygulamalar içermektedir.	N	0	0	44	60	0
		%	0	0	42,3	57,7	0
		M				2,42	
		SS				0,49	
16	Ders içerikleri derslere ait günlük hayatın güncel gelişmelerini bizlere yansıtmaktadır.	N	0	0	44	60	0
		%	0	0	42,3	57,7	0
		M				2,42	
		SS				0,49	

Yukarıdaki tabloya göre “Öğretim Programları, ders içerikleri ve ders programları” bakımından uygulamaların genel itibariyle düşük seviyede olduğu belirlenmiştir.

Bu amaçla, öğretim programlarının uygulanmasında görülen noksanlıklar ve ders içeriklerinin geliştirilmesine yönelik eğitim paydaşlarının görüşleri alınarak bakanlığın ilgili birimlerine ulaştırılmalıdır. Ayrıca bakanlığın program geliştirmeye yönelik eğitim paydaşlarından geri bildirim almak amacıyla kurduğu internet siteleri daha fonksiyonel hazırlanarak öğretmen, öğrenci ve veliler tarafından görüş bildirimi sağlanmalıdır.

Okutulan derslerin öğretim programları; sürekli gelişen sosyal, kültürel, ekonomik ve teknolojik şartlara göre, öğrencinin öğrenmesini kolaylaştıracak biçimde ve tüm eğitim paydaşlarının görüşleri dikkate alınarak yeniden düzenlenmelidir.

4.5.1.8. “Öğretme-Öğrenme Süreci (Öğretim İlkelerine Uyuma, Çeşitli Öğretim Yöntem ve Tekniklerini Kullanma) ” Frekans ve Yüzde Oranları

Tablo 14: “Öğretme-Öğrenme Süreci (Öğretim İlkelerine Uyuma, Çeşitli Öğretim Yöntem ve Tekniklerini Kullanma)” Frekans ve Yüzde Oranları

F) Öğretme-Öğrenme Süreci (Öğretim ilkelerine uyuma, Çeşitli öğretim yöntem ve tekniklerini kullanma)			TAM 5	ÇOK 4	ORTA 3	AZ 2	HİÇ 1
1	Öğretmenlerimiz derse başlamadan önce dikkati çekici bir şeyler yaparak (konuyla ilgili bir resim yada video gösterme, fıkra yada yaşanmış bir olay anlatma yada düşündürücü ilginç bir soru sormak gibi) öğrenci de o konuyu öğrenmeye karşı merak ve istek uyandırır.	N	0	0	21	83	0
		%	0	0	20,2	79,8	0
		M				2,20	
		SS				0,40	
2	Öğretmenlerimiz derse başlamadan önce sordukları sorularla öğrencilerin o konuyla ilgili ön bilgilerini yoklayıp bilinenden bilinmeyene doğru bilgiyi sunarlar.	N	36	67	1	0	0
		%	34,6	64,4	1,0	0	0
		M		4,33			
		SS		0,49			
3	Öğretmenlerimiz, yeni bir konuya başlamadan önce öğrencilerin bilmesi gereken ön bilgilerinde noksanlık gördüklerinde bu ön bilgileri tamamladıktan sonra yeni konuya geçerler..	N	27	77	0	0	0
		%	26,0	74,0	0	0	0
		M		4,25			
		SS		0,44			
4	Öğretmenlerimiz yeni bir konuya başlarken daha önceden işlenen konularla ilişki kurar, ayrıca konunun farklı bilim dallarıyla da ilişkisi varsa ilgili yönü hakkında kısa ön bilgilendirmeler yaparlar.	N	22	81	1	0	0
		%	21,2	77,9	1	0	0
		M		4,20			
		SS		0,42			
5	Öğretmenlerimiz işlenecek konunun amaçlarını belirtip, günlük yaşamdaki yerini ve bizlere kazanımlarını ifade ederek öğrencileri öğrenmeye isteklendirirler.	N	0	0	41	63	0
		%	0	0	39,4	60,6	0
		M				2,39	
		SS				0,49	
6	Öğretmenlerimiz, dersteki etkinliklerde bizlerin dinleme, düşünme, kendini ifade etme, yeni şeyler ortaya çıkarma ve sosyalleşme gibi çeşitli yönlerimizin gelişimini sağlamaya çalışırlar.	N	0	66	38	0	0
		%	0	63,5	36,5	0	0
		M			3,63		
		SS			0,48		
7	Öğretmenlerimiz farklı etkinliklerle öğrenmeyi kolaylaştırmaya ve dersi zevkli hale getirmeye çalışırlar.	N	0	0	35	69	0
		%	0	0	33,7	66,3	0
		M				2,33	
		SS				0,47	
8	Öğretmenlerimiz, derslerde gruplar halinde iş birliğiyle öğrenme uygulamalarına yer vererek ekiple çalışma, öğretirken öğrenme ve bildiklerini paylaşma alışkanlığı kazandırmaya çalışırlar.	N	0	0	39	65	0
		%	0	0	37,5	62,5	0
		M				2,37	
		SS				0,48	
9	Öğretmenlerimiz dersleri işlenişinde farklı öğretim yöntem ve teknikleri kullanarak öğrenmeyi kolaylaştırmaya, bizleri derse katmaya ve dersi zevkli hale getirmeye çalışırlar.	N	0	0	21	83	0
		%	0	0	20,2	79,8	0
		M				2,20	
		SS				0,40	
10	Öğretmenlerimiz, ders içinde önceki öğrenilenlerle ilgili sık sık tekrar çalışmalarına yer vererek bilginin kalıcılığını sağlamaya çalışırlar.	N	0	66	38	0	0
		%	0	63,5	36,5	0	0
		M			3,63		
		SS			0,48		

11	Öğretmenlerimiz öğrenme etkinliklerinde bizlere yeterince öğrenme ve başarma fırsatı sunmaktadırlar.	N	84	20	0	0	
		%	0	80,8	19,2	0	0
		M			3,80		
		SS			0,39		
12	Öğretmenlerimiz, öğrencilerin doğru cevabı bulmasına yönelik yeterli ve gerekli ipuçları verirler, dikkat edecekleri noktaları vurgularlar.	N	0	59	45	0	0
		%	0	56,7	43,3	0	0
		M			3,56		
		SS			0,49		
13	Öğretmenlerimiz, öğrencilerin doğrularına olumlu pekiştiriciler, yanlışlarına düzeltici geri bildirimlerde bulunurlar.	N	0	62	42	0	0
		%	0	59,6	40,4	0	0
		M			3,59		
		SS			0,49		
14	Öğretmenlerimiz, örnek olay incelemelerinde olay ve nesnelerin benzeyen durumlarını bulma ve farklı yönlerini fark etmemizi sağlayarak dikkat becerilerimizin gelişmesini sağlarlar.	N	0	67	37	0	0
		%	0	64,4	35,6	0	0
		M			3,64		
		SS			0,48		
15	Öğretmenlerimiz, öğrendiğimiz bir bilgi veya becerinin bütünleştirilip hayatın başka bir durumuna uyarlanarak uygulanması hususunda yönlendirici olurlar	N	24	80	0	0	0
		%	23,1	76,9	0	0	0
		M		4,23			
		SS		0,42			
16	Öğretmenlerimiz, "öğrenmeyi öğrenmenin" yollarını gösterirler.	N	0	0	38	66	0
		%	0	0	36,5	63,5	0
		M				2,36	
		SS				0,48	
17	Öğretmenlerimiz, eğitimlerde gösterip yaptırma yöntemiyle teorik bilgilerin uygulamasına da yer vererek yaparak yaşayarak öğrenmeyi sağlarlar.	N	0	0	39	65	0
		%	0	0	37,5	62,5	0
		M				2,37	
		SS				0,48	
18	Öğretmenlerimiz, herhangi bir konuda sorgulayarak bilgi edinmenin yollarını öğreterek bilginin doğruluk ve güvenilirliğini irdelememizi sağlarlar.	N	0	0	41	63	0
		%	0	0	39,4	60,6	0
		M				2,39	
		SS				0,49	
19	Öğretmenlerimiz, konuları basitten karmaşığa, kolaydan zora doğru mantıklı bir sıralamayla aşama aşama işlerler.	N	0	67	37	0	0
		%	0	64,4	35,6	0	0
		M			3,64		
		SS			0,48		
20	Öğretmenlerimiz, karmaşık şeyleri basitleştirmek için günlük hayatta veya yakın çevreden uzak çevreye doğru öğrencilerin anlayabilecekleri örnekler üzerinden açıklamalar yaparak öğrenmeyi kolaylaştırmaya çalışırlar.	N	0	67	37	0	0
		%	0	64,4	35,6	0	0
		M			3,64		
		SS			0,48		
21	Öğretmenlerimiz öğreneceğimiz bir bilginin bütün içindeki yerini gösterirler ve yeni öğrenilen bir bilginin bütüne ne kattığını görmemizi sağlarlar.	N	0	66	38	0	0
		%	0	63,5	36,5	0	0
		M			3,63		
		SS			0,48		
22	Öğretmenlerimiz derslerde bütünden parçaya doğru incelemeler yaptırarak bütünlü parça arasındaki ilişkileri görmemizi ve anlamlı sonuçlar çıkarmamızı sağlarlar.	N	0	60	44	0	0
		%	0	57,7	42,3	0	0
		M			3,57		
		SS			0,49		

23	Öğretmenlerimiz konuların önemli noktalarını vurgulayıp, özetlemeler yaparlar..	N	0	62	42	0	0
		%	0	59,6	40,4	0	0
		M			3,59		
		SS			0,49		
24	Öğretmenlerimiz, soyut kavramları (gözle görülemeyen kavramlar) anlamlandırabilmemiz için somut (gözle görülebilen kavramlar) kavramlardan örneklendirmeler yaparak öğrenmemizi kolaylaştırmaya çalışırlar.	N	0	61	43	0	0
		%	0	58,7	41,3	0	0
		M			3,58		
		SS			0,49		
25	Öğretmenlerimiz, ders içinde öğrenilenlerin kalıcılığını sağlamak için kendi araştırmalarımızla günlük hayattan farklı örnekler bulabileceğimiz etkinliklere yer verirler.	N	15	68	21	0	0
		%	14,4	65,4	20,2	0	0
		M			3,65		
		SS			0,47		
26	Öğretmenlerimiz, ders konularıyla ilgili güncel gelişmeleri ve yenilikleri bizlere yansıtırlar.	N	0	68	36	0	0
		%	0	65,4	34,6	0	0
		M			3,59		
		SS			0,49		
27	Öğretmenlerimiz, bilgi birikimini karşılıklı kullanma ve fikirleri birleştirmeyi sağlayarak olaylara çok yönlü bakabilmemiz için gerekli yönlendirmelerde bulunurlar.	N	0	64	40	0	0
		%	0	61,5	38,5	0	0
		M			3,61		
		SS			0,48		
28	Öğretmenlerimiz, gerekli bilgi ve becerilerin araştırma ve inceleme yoluyla kazanılmasını ve sonuçlarının sınıfta sunulmasını sağlarlar.	N	0	70	34	0	0
		%	0	67,3	32,7	0	0
		M			3,67		
		SS			0,47		
29	Öğretmenlerimiz, ders içinde konuyu anlayamayan öğrencilere, ders sonrası ek zaman ayırarak konunun anlaşılmasını sağlarlar. (Bireysel öğrenme fırsatı sunma)	N	0	69	35	0	0
		%	0	66,3	33,7	0	0
		M			3,66		
		SS			0,47		
30	Doğru ve yanlış arasındaki karşılaştırmaları yapmamıza ve ilişkileri keşfetmemize yardımcı olurlar. (Buluş yoluyla öğretim)	N	0	61	43	0	0
		%	0	58,7	41,3	0	0
		M			3,58		
		SS			0,49		
31	Öğretmenlerimiz, konuyla ilgili iş dünyasından, günlük hayattan veya mezunlardan örnek şahsiyetlere okulda sunumlar yaptırarak model olarak öğrenmeyi sağlarlar.	N	0	0	0	0	104
		%	0	0	0	0	100,0
		M					1
		SS					1
32	Öğretmenlerimiz, konuyla ilgili iş dünyasına, günlük hayatın ilgili öğrenme alanlarına geziler düzenleyerek gezi-gözlem ve röportaj tekniğiyle saha da öğrenmeyi sağlarlar	N	0	0	0	0	104
		%	0	0	0	0	100,0
		M					1
		SS					1
33	Öğretmenlerimiz, konuyla ilgili önceden hazırlanmış bir olayı canlandırmak için rol oynama tekniğini kullanarak öğrenmeyi sağlarlar	N	0	0	39	65	0
		%	0	0	37,5	62,5	0
		M				2,37	
		SS				0,48	
34	Öğretmenlerimiz, derslerde öğrencilerin farklı fikirlerle aktif katılım gösterebilecekleri soru -cevap ve tartışma yöntemlerini kullanırlar.	N	0	59	45	0	0
		%	0	56,7	43,3	0	0
		M			3,56		
		SS			0,49		

35	Öğretmenlerimiz, dersi sonlandırmadan önce bir sonraki derste işlenecek konu ve yapılması gerekenler hakkında bilgilendirme yaparlar.	N	0	66	38	0	0
		%	0	63,5	36,5	0	0
		M			3,63		
		SS			0,48		
36	Öğretmenlerimiz, derste öğrendiğimiz konuları ders dışındaki uygulamalarla pekiştirmek için yararlı ev ödevleri, performans çalışmaları verirler.	N	0	59	45	0	0
		%	0	56,7	43,3	0	0
		M			3,56		
		SS			0,49		
37	Öğretmenlerimiz, verdikleri ev ödevleri, performans çalışmalarının takibini yaparlar.	N	0	57	47	0	0
		%	0	54,8	45,2	0	0
		M			3,54		
		SS			0,50		

Yukarıdaki tabloya göre “Öğretme ve Öğrenme Sürecinde Öğretim İlkelerine Uyma ve Öğretim Yöntem-Tekniklerini Kullanma” bakımından uygulamaların genel itibariyle iyi seviyede olduğu belirlenmiştir. Bu konuda 1., 5., 7., 8., 9., 16., 17., 18. maddelerinde işaret edilen derse başlamadan önce dikkatleri konuya yoğunlaştırma, güdüleme, farklı etkinliklerle öğrenciyi derste aktif kılma, pratik uygulamalara daha çok zaman ayırma, öğrencinin kendi kendine öğrenebileceği araştırma etkinliklerinin düşük seviyede ve 31., 32. maddelerinde işaret edilen iş dünyası ve günlük hayatın ilgi alanlarıyla ilgili iletişimin kurularak ortak öğretim faaliyetlerinin düzenlenmesinin uygulanamadığı tespit edilmiştir. Diğer konulardaki uygulamaların iyi seviyede olduğu tespit edilmiştir.

Bu amaçla, konunun hedef davranışına göre öğrenme ortamlarında bireysel ve grupla öğrenmeyi destekleyici öğrenci merkezli öğretim yöntem ve teknikleri kullanılmalıdır. Öğretim etkinlikleri ve uygulamaları daha ilgi çekici ve verimli hale getirilmelidir. Öğretmenler öğretim sürecinde sırf bilgi aktaran değil, bilgiye ulaşmada öğrenciye rehberlik eden konumda bulunmalıdırlar. Öğretim sürecinde; Öğrenmeyi kolaylaştıran gezi, gözlem, tiyatro, skeç, röportaj ve uzman kişilerin okula davet edilerek öğrencilerle bilgi alışverişinin sağlanması gibi etkinliklere yer verilmelidir. Bu etkinliklere aktif katılımı öğrencilerin derslere ve okula ilgisinin artması sağlanmalıdır.

Ayrıca tüm branşlar ve konular bazında hangi öğretim yöntem ve tekniklerinin ne tür eğitim-öğretim etkinlikleriyle nasıl uygulanırsa kolay ve hızlı öğrenmenin gerçekleştirilebileceğine dair ildeki eğitim fakültesinin öğretim görevlileriyle ortak çalışmalar, seminerler düzenlenerek öğretmenlerin bu konudaki noksanlıkları tamamlanmalıdır.

4.5.1.9. “Sınıfın Fiziki Ortamı, Sınıf İçi Sözlü-Sözsüz İletişim, Sınıf Yönetimi”

Frekans ve Yüzde Oranları

Tablo 15: “Sınıfın Fiziki Ortamı, Sınıf İçi Sözlü ve Sözsüz İletişim, Sınıf Yönetimi” Frekans ve Yüzde Oranları

G) Sınıfın fiziki ortamı, Sınıf yönetimi, sınıf içi sözlü ve sözsüz iletişim		TAM 5	ÇOK 4	ORTA 3	AZ 2	HİÇ 1	
1	Sınıfımız sınıf mevcuduna göre ders işlemek için yeterli alana sahiptir.	N	29	55	20	0	0
		%	27,9	52,9	19,2	0	0
		M		4,08			
		SS		0,68			
2	Sınıfımızın ısınma, aydınlanma ve havalandırma seviyesi yeterli düzeydedir.	N	20	68	16	0	0
		%	19,2	65,4	15,4	0	0
		M		4,03			
		SS		0,58			
3	Sınıfımızın temizlik, bakım ve düzeni yeterli düzeydedir.	N	17	63	24	0	0
		%	16,3	60,6	23,1	0	0
		M			3,93		
		SS			0,62		
4	Okulun diğer birimlerinin (tuvalet ve lavabolar, soyunma odaları gibi) temizlik, bakım ve düzeni yeterli düzeydedir.	N	17	65	22	0	0
		%	16,3	62,5	21,2	0	0
		M			3,95		
		SS			0,61		
5	Öğretmenlerimiz bizlerle iletişimlerinde ve ders anlatımlarında açık, sade ve anlaşılır bir dil kullanırlar.	N	29	54	21	0	0
		%	27,9	51,9	20,2	0	0
		M			4,07		
		SS			0,69		
6	Öğretmenlerimizin sıcak ve cesaretlendirici yaklaşımlarıyla kendimi yeterince rahat ifade edebiliyorum.	N	15	68	21	0	0
		%	14,4	65,4	20,2	0	0
		M			3,94		
		SS			0,58		
7	Anlamadığım bir şeyi öğretmenlerime rahatlıkla sorabiliyorum	N	25	59	20	0	0
		%	24,0	56,7	19,2	0	0
		M		4,04			
		SS		0,65			
8	Öğretmenlerimiz, derste disiplini sağlayıp sınıfa hâkimiyet kurabiliyor, dersi engelleyen öğrencileri zamanında gereken şekilde düzeltebiliyor.	N	29	49	26	0	0
		%	27,9	47,1	25,0	0	0
		M		4,02			
		SS		0,73			
9	Okulumuzda " hatalar başarıya götüren basamaklardır." anlayışı benimsendiği için sınıf içinde hata yapmaktan korkmuyorum	N	25	62	17	0	0
		%	24,0	59,6	16,3	0	0
		M		4,07			
		SS		0,63			
10	Öğretmenlerimiz, derse giriş ve dersten çıkış zamanına uygun hareket ederler.	N	17	61	26	0	0
		%	16,3	58,7	25,0	0	0
		M			3,91		
		SS			0,64		

11	Öğretmenlerimiz, derste öğrencilerle eşit şekilde ilgileniyorlar.	N	33	50	21	0	0
		%	31,7	48,1	20,2	0	0
		M		4,11			
		SS		0,71			
12	Öğretmenlerimiz, başarısız olduğumuz durumlarda bizleri umutlandırıcı ve çalışmaya teşvik edici davranışlarda bulunurlar.	N	23	62	19	0	0
		%	22,1	59,6	18,3	0	0
		M		4,03			
		SS		0,63			
13	Öğretmenlerimiz, öğrencilerin derse katılımını sağlamak ve motivasyonlarını canlı tutmak için gereken cesaretlendirici ifadeleri ve çeşitli ödüllendirmeleri kullanırlar.	N	25	59	20	0	0
		%	24,0	56,7	19,2	0	0
		M		4,04			
		SS		0,65			
14	Öğretmenlerimiz, sınıf ortamında bütün sınıfın öğrenmesi için aktif öğrenciler gibi pasif öğrencilere de görevler vererek herkese eşit fırsatlar tanınırlar.	N	31	50	23	0	0
		%	29,8	48,1	22,1	0	0
		M		4,07			
		SS		0,71			
15	Öğretmenlerimiz, bizlere adımızla ya da hoşumuza giden nazik sözlerle hitap ederler.	N	35	50	19	0	0
		%	33,7	48,1	18,3	0	0
		M		4,15			
		SS		0,70			
16	Sınıf ortamında ders işlenişi sırasında öğretmenlerimiz konunun önemine göre ses tonunu yükseltip alçaltarak, gerekli vurguyu yaparak dağılan dikkatleri toplarlar.	N	33	48	23	0	0
		%	31,7	46,2	22,1	0	0
		M		4,09			
		SS		0,73			
17	Sınıf ortamında ders anlatımı sırasında öğretmenlerimiz jest, mimik ve vücut hareketlerini yerinde ve zamanında uygun şekilde kullanarak dersi zevkli hale getirirler.	N	40	44	20	0	0
		%	38,5	42,3	19,2	0	0
		M		4,19			
		SS		0,73			
18	Sınıf ortamında; sıcak, şefkatli ve samimi yaklaşımlarından dolayı öğretmenlerimi kendime yakın hissederim.	N	39	50	15	0	0
		%	37,5	48,1	14,4	0	0
		M		4,23			
		SS		0,68			
19	Öğretmenlerimiz, sınıf ortamında bizlere karşı sabırlı, anlayışlı ve hoşgörülü davranır.	N	33	51	20	0	0
		%	31,7	49,0	19,2	0	0
		M		4,12			
		SS		0,70			
20	Öğretmenlerimiz, sınıf ortamında ders boyunca öğrencilerle göz temasını sürdürür.	N	34	50	20	0	0
		%	32,7	48,1	19,2	0	0
		M		4,13			
		SS		0,71			
21	Öğretmenlerimiz, sınıf ortamında sakin ve gülümseyen bir yüz ifadesiyle konuşurlar.	N	35	51	18	0	0
		%	33,7	49,0	17,3	0	0
		M		4,16			
		SS		0,69			
22	Öğretmenlerimiz, sınıf ortamında öğrencilerin sözünü kesmeden dinler, öğrencinin diğer öğrencinin sözünü kesmesine izin vermez, bu konudaki hatalarda düzeltici geri bildirimlerde bulunurlar	N	32	51	21	0	0
		%	30,8	49,0	20,2	0	0
		M		4,10			
		SS		0,70			

23	Öğretmenlerimiz, ders esnasında sınıfın çeşitli bölgelerini sürekli dolaşarak ders diyaloglarını ve istenmeyen davranışları kontrol etmektedirler.	N	31	53	20	0	0
		%	29,8	51,0	19,2	0	0
		M		4,10			
		SS		0,69			
24	Öğretmenlerimiz, öğrencilerin yaş ve cinsiyet özelliklerini dikkate alarak kişisel alan mesafesini ayarlamaktadırlar.	N	27	56	21	0	0
		%	26,0	53,8	20,2	0	0
		M		4,05			
		SS		0,68			
25	Öğretmenlerimiz, öğrencileri dinlerken jest, mimik ve vücut hareketlerini yerinde ve zamanında uygun şekilde kullanırlar..	N	22	60	22	0	0
		%	21,2	57,7	21,2	0	0
		M		4,00			
		SS		0,65			
26	Öğretmenlerimiz, konuşma esnasında durma ve sessiz bekleme davranışını bilinçli kullanarak dağılan dikkatleri toplamaya çalışmaktadırlar.	N	39	44	21	0	0
		%	37,5	42,3	20,2	0	0
		M		4,17			
		SS		0,74			
27	Öğretmenlerimiz, öğrencilerin yaş ve cinsiyet özelliklerini dikkate alarak olumlu pekiştirme aracı olarak öğrencinin omuzuna dokunma, başını okşama, el çakma, el sıkışma gibi beden hareketlerini kullanırlar.	N	23	55	26	0	0
		%	22,1	52,9	25,0	0	0
		M			3,97		
		SS			0,68		

Yukarıdaki tabloya göre “Sınıfın Fiziki Ortamı ve Sınıf İçi Sözlü-Sözsüz İletişim, Sınıf Yönetimi” bakımından uygulamaların genel itibariyle iyi seviyede olduğu belirlenmiştir.

4.5.1.10. “Ders Araç-Gereçleri” Frekans ve Yüzde Oranları

Tablo 16: “Ders Araç-Gereçleri” Frekans ve Yüzde Oranları

H) Ders araç gereçleri			TAM 5	ÇOK 4	ORTA 3	AZ 2	HİÇ 1
1	Okulumuzun tüm sınıflarına sunulan internet hizmeti kesintisiz ve yeterlidir.	N	0	0	12	92	0
		%	0	0	11,5	88,5	0
		M				2,11	
		SS				0,32	
2	Okulumuzun tüm sınıflarında yeterli görsel ve işitsel eğitim araçları bulunmaktadır. (projeksiyon, hoparlör sistemi gibi)	N	0	0	27	77	0
		%	0	0	26,0	74,0	0
		M				2,25	
		SS				0,44	
3	Derslerin işlenişinde yeteri kadar görsel ve işitsel materyallerden yararlanılmaktadır.(video-animasyon, gösterimi, dersle ilgili ilginç resim ve karikatür, slayt gösterisi gibi)	N	0	0	5	75	24
		%	0	0	4,8	72,1	23,1
		M				2,27	
		SS				0,45	
4	Derslerin işlenişinde işlenen konuya göre yeteri kadar şekil, şema, grafik, kavram haritası... gibi unsurlardan yararlanılır	N	0	0	0	66	38
		%	0	0	0	63,5	36,5
		M				2,36	
		SS				0,48	

5	Derslerin işlenişinde basın yayın kuruluşlarının konuyla ilgili güncel tv programlarından, belgesellerinden yeterince yararlanabiliyoruz.	N	0	0	39	65	0
		%	0	0	37,5	62,5	0
		M				2,37	
		SS				0,48	
6	Ders kitapları yeterli görsel unsurlar barındırmaktadır.	N	0	0	34	70	0
		%	0	0	32,7	67,3	0
		M				2,32	
		SS				0,47	
7	Ders kitaplarında açık, net, akıcı ve ilgi çekici bir dil kullanılmıştır.	N	0	0	35	69	0
		%	0	0	33,7	66,3	0
		M				2,33	
		SS				0,47	
8	Ders kitaplarında konular yeteri kadar örnek uygulamayla, örnek çözümlerle ele alınmıştır.	N	0	0	40	64	0
		%	0	0	38,5	61,5	0
		M				2,38	
		SS				0,48	
9	Okulumuz kütüphanesinde ihtiyaç duyduğum kaynaklara ulaşabilmekteyim.	N	0	0	35	69	0
		%	0	0	33,7	66,3	0
		M				2,33	
		SS				0,47	
10	Okulumuzun tüm sınıflarında (tarih, coğrafya, fen bilimleri sınıfı gibi) bulunan sınıf panoları yeterli sayıda ve yeterli büyüklüktedir.	N	0	0	41	63	0
		%	0	0	39,4	60,6	0
		M				2,39	
		SS				0,49	
11	Okulumuzun tüm sınıflarında (tarih, coğrafya, fen bilimleri sınıfı gibi) bulunan sınıf panoları ders konularına göre sürekli değişik materyaller asılarak verimli kullanılmaktadır.	N	0	0	35	69	0
		%	0	0	33,7	66,3	0
		M				2,33	
		SS				0,47	
12	Okulumuzun tüm sınıfları (tarih, coğrafya, fen bilimleri sınıfı gibi) diğer ders araç-gereçleri (Haritalar, küreler gibi) açısından yeterli donanıma sahiptir	N	0	0	34	70	0
		%	0	0	32,7	67,3	0
		M				2,37	
		SS				0,48	
13	Bilgisayar laboratuvarından verimli şekilde yararlanabilmemiz sağlanır..	N	0	0	41	63	0
		%	0	0	39,4	60,6	0
		M				2,39	
		SS				0,49	
14	Okulumuzda ödevlerimizin çıktısını alabileceğimiz öğrencilerin kullanımına sunulan yazıcı yeterli seviyede hizmet görür.	N	0	0	34	70	0
		%	0	0	32,7	67,3	0
		M				2,32	
		SS				0,47	

Yukarıdaki tabloya göre “Ders Araç-Gereçleri” bakımından uygulamaların genel itibariyle düşük seviyede olduğu belirlenmiştir. İyileştirilmeye açık alan olarak görülmektedir.

Bu amaçla, okul idaresi hangi branş öğretmenin ne tür ders araç gerecine ihtiyaç duyduğunu tespit etmeli ve ilgili ders araç-gereçlerini temin etmelidir. Ders kitaplarının seçiminde öğretmen, öğrenci ve velilerinde görüşlerini alarak verim alınabilecek kitaplar seçilmelidir. Kitaplar okutulduktan sonra öğretim yılı sonunda ilgili makamlara geri bildirimler yapılarak noksan yönleri tamamlanmalıdır.

Branş öğretmenleri “eba.meb.gov.tr” adresinden ve internet üzerinden ulaşılabilen çeşitli faydalı eğitim sitelerindeki eğitim materyallerinden yararlanmalıdır. Branş öğretmenlerinin her konuya özgü öğrenmeyi kolaylaştıran öğretim materyalleri hazırlayabilmeleri için bilmeleri gerekli olan bilgisayar paket programlarına yönelik eğitimler düzenlenmelidir. Zümre öğretmenlerinin hazırladıkları öğretim materyallerinin paylaşımı sağlanmalıdır.

4.5.1.11. “Okulun Fiziki Ortamı” Frekans ve Yüzde Oranları

Tablo 17: “Okulun Fiziki Ortamı” Frekans ve Yüzde Oranları

İ) Okulun Fiziki Ortamı			TAM 5	ÇOK 4	ORTA 3	AZ 2	HİÇ 1
1	Okul tüm birimleriyle (sınıflar, tuvalet ve lavabolar vs.) her zaman temiz ve bakımlıdır.	N	0	57	47	0	0
		%	0	54,8	45,2	0	0
		M			3,54		
		SS			0,50		
2	Okulumuz da konferans, tiyatro ve kapalı mekanda spor yapmaya uygun çok amaçlı salon yeterlidir.	N	0	0	0	0	104
		%	0	0	0	0	100,0
		M					1,0
		SS					1,0
3	Okulumuzun bahçesi, kütüphanesi gibi vb. alanları ders dışında da yararlanabileceğim şekilde düzenlenmiştir.	N	0	0	43	61	0
		%	0	0	41,3	58,7	0
		M				2,41	
		SS				0,49	

Yukarıdaki tabloya göre “Okulun Fiziki Ortamı” bakımından durumunun genel itibariyle düşük seviyede olduğu belirlenmiştir. 2., 3. maddelerde işaret edilen okul çok amaçlı salonu, bahçesi ve kütüphanesi gibi birimlerinin yetersiz olduğu belirlenmiştir. İyileştirmeye açık alan olarak görülmektedir.

Bu amaçla, ihtiyaç duyulan ilgili fiziki birimlerin yeniden yapılması veya tamiri için okul idaresi tarafından üst yönetimle veya velilerle ortak çalışmalar yürüterek en kısa sürede bu birimlerin imarı sağlanmalı ve hizmete sunulmalıdır.

4.5.1.12. “Okulun Sosyal, Kültürel e Sportif Etkinlikler” Frekans ve Yüzde Oranları

Tablo 18: “Okulun Sosyal, Kültürel Ve Sportif Etkinlikler” Frekans Ve Yüzde Oranları

J) Sosyal, Kültürel ve Spor Etkinlikleri		TAM 5	ÇOK 4	ORTA 3	AZ 2	HİÇ 1	
1	Okulda yeterli sayıda sosyal ve kültürel faaliyet düzenlenmektedir. (Çeşitli konularda seminerler, konferanslar, tiyatrolar gibi)	N	0	0	23	81	0
		%	0	0	22,1	77,9	0
		M				2,22	
		SS				0,41	
2	Okulda yeterli sayıda sportif etkinlik düzenlenir.	N	57	30	17	0	0
		%	54,8	28,8	16,3	0	0
		M		4,38			
		SS		0,75			
3	Okulda çeşitli amaçlara yönelik yeterli sayıda gezi etkinlikleri düzenlenir.	N	0	0	0	0	104
		%	0	0	0	0	100,0
		M					1,0
		SS					1,0
4	Okul sahip olduğum yetenekleri geliştirmeme yönelik çeşitli faaliyetler düzenler.(Resim sergisi, şiir dinletisi gibi)	N	0	0	0	0	104
		%	0	0	0	0	100,0
		M					1,0
		SS					1,0
5	İlgi duyduğum sportif faaliyeti okulda yapma imkânı buluyorum	N	59	26	19	0	0
		%	56,7	25,0	18,3	0	0
		M		4,38			
		SS		0,77			

Yukarıdaki tabloya göre “Okuldaki sosyal, kültürel ve sportif etkinlikler” bakımından uygulamaların genel itibariyle düşük seviyede olduğu belirlenmiştir.1. maddenin az seviyede bulunduğu 3,4,’üncü maddelerde işaret edilen yeterli sayıda sosyal, kültürel, sanatsal ve gezi etkinliklerinin uygulanmadığı belirlenmiştir.

Okullardaki sosyal, kültürel ve sportif etkinlikler öğrencinin eğitim sürecinde takım çalışması yapmayı öğrenmesi, özgüven kazanması, sorumluluk bilincinin oluşması gibi olumlu birçok kişilik özelliğinin gelişmesinde önemli bir yere sahiptir.

Bu amaçla, belirli gün ve haftaları kutlarken tarih ve edebiyat öğretmenleriyle iş birliği kurularak öğrencilerin ilgisini çekecek skeç ve tiyatrolar hazırlanmalıdır. Okul ve sınıf panoları öğretmen-öğrencilerin araştırmaları sonucunda buldukları çeşitli dokümanlarla donatılmalıdır. Ortak çalışmayla aylık okul dergisi veya bülteni çıkarılmalıdır. Milli manevi duyguları canlandıran yakın bölgedeki tarihi mekânlara geziler düzenlenmelidir. Öğrencilerin ilgi ve yetenekleri göre sosyal, kültürel ve sportif faaliyetlere aktif katılımı sağlanmalı, teşvik edilmeli ve katılım gösterenler ödüllendirilmelidir.

Okul idaresi ilgili branş öğretmenlerinin bu tür etkinlikler düzenleyebilmeleri için nelere ihtiyaç duyduklarını tespit etmeli ve diğer eğitim paydaşlarının desteğiyle gerekli imkanlar sunulmalıdır.

4.5.1.13. “Ölçme-Değerlendirme, Ödüllendirme, Teşekkür ve Takdir Belgeleri” frekans ve yüzde oranları

Tablo 19: “Ölçme-Değerlendirme, Ödüllendirme, Teşekkür ve Takdir Belgeleri” frekans ve yüzde oranları

K) Ölçme-Değerlendirme, Ödüllendirme, Teşekkür ve Takdir Belgeleri		TAM 5	ÇOK 4	ORTA 3	AZ 2	HİÇ 1	
1	Öğretmenlerimiz, sınıf geçmenin şartları, teşekkür-takdir- onur belgesi, üstün başarı belgesi gibi belgeler almanın şartlarıyla ilgili gereken bilgilendirmeleri yaparlar.	N	74	17	13	0	0
		%	71,2	16,3	12,5	0	0
		M		4,58			
		SS		0,70			
2	Okulda ders içi ve ders dışı başarılar ile örnek davranışlarımız ödüllendirilir	N	50	38	16	0	0
		%	48,1	36,5	15,4	0	0
		M		4,32			
		SS		0,72			
3	Öğretmenlerimiz, öğrencinin derste kazanması gereken davranışları ne derece kazandığını her ders sonunda çeşitli ölçme araçlarıyla mutlaka ölçerler.	N	12	73	19	0	0
		%	11,5	70,2	18,3	0	0
		M			3,93		
		SS			0,54		
4	Öğretmenlerimiz, ölçme-değerlendirme süreci için ölçütü (kriterleri) belirler ve öğrencileri bilgilendirirler.	N	18	68	18	0	0
		%	17,3	65,4	17,3	0	0
		M		4,00			
		SS		0,59			
5	Öğretmenlerimiz dersin ve konunun özelliğine göre farklı farklı ölçme-değerlendirme araçlarını (yazılı, test, boşluk doldurma, uygulamalı sınav gibi) kullanırlar.	N	0	3	12	77	12
		%	0	2,9	11,5	74,0	11,5
		M				2,05	
		SS				0,58	
6	Öğretmenlerimiz, sınav bitiminden sonra cevap anahtarını sınıf panosunda sergileyerek kendi kendimize sınavın değerlendirmesini yapmamızı sağlarlar.	N	0	0	0	0	104
		%	0	0	0	0	100
		M					1,00
		SS					1,00
7	Öğretmenlerimiz, sınav sonuçlarını açıkladıktan sonra cevap kâğıtlarını sınıfa dağıtıp öğrencilere kontrol ettirerek yanlışları görüp düzeltmemizi sağlarlar.	N	16	72	16	0	0
		%	15,4	69,2	15,4	0	0
		M		4,00			
		SS		0,55			
8	Öğretmenlerimiz, ölçme-değerlendirme süreci için sınav tarihlerini en az iki hafta içinde belirler ve sınav sonuçlarını en fazla iki hafta içinde açıklarlar.	N	17	76	11	0	0
		%	16,3	73,1	10,6	0	0
		M		4,05			
		SS		0,51			
9	Öğretmenlerimiz, verilen performans ve ev ödevlerini belirtilen kriterlere göre ve belirtilen zamanda kontrol ederler.	N	19	67	18	0	0
		%	18,3	64,4	17,3	0	0
		M		4,00			
		SS		0,59			

10	Öğretmenlerimiz, ölçme-değerlendirmenin sonuçlarına göre noksan öğrenilen konuları tamamlamaya yönelik çalışmalar yaparlar.	N	2	77	25	0	0
		%	1,9	74,0	24,0	0	0
		M			3,77		
		SS			0,46		
11	Öğretmenler sınav sonuçlarının değerlendirmesinde (sözlü, yazılı sınav) tarafsız ve âdil davranırlar.	N	11	70	23	0	0
		%	10,6	67,3	22,1	0	0
		M			3,88		
		SS			0,56		
12	Öğretmenler derslerde farklı yönlerimizi de ölçecek (derse katılım, bilgiyi uygulamaya dökme, mevcut bilgiden yeni şeyler ortaya çıkarma becerisi gibi) ölçme-değerlendirme araçları kullanırlar.	N	6	63	35	0	0
		%	5,8	60,6	33,7	0	0
		M			3,72		
		SS			0,56		
13	Hazırlanan sınav soruları ve kullanılan ölçme-değerlendirme araçlarının gerçek başarıyı ortaya çıkardığını düşünüyorum.	N	0	25	7	72	0
		%	0	24,1	6,7	69,2	0
		M				2,54	
		SS				0,85	
14	Okulumuzdaki ödüllendirme ve cezalandırmalarda tarafsız ve âdil davranılır.	N	16	66	22	0	0
		%	15,4	63,5	21,2	0	0
		M			3,94		
		SS			0,60		

Yukarıdaki tabloya göre “Ölçme-Değerlendirme, Ödüllendirme, Teşekkür ve Takdir Belgeleri ” bakımından uygulamaların genel itibariyle düşük seviyede olduğu belirlenmiştir. 5,13”üncü maddelerde işaret edilen öğrencinin farklı yönlerini ölçecek farklı ölçme-değerlendirme araçlarının kullanılmasının az seviyede bulunduğu 6,’ncı maddede işaret edilen öğrencinin kendi kendini değerlendirmesini sağlayan ölçme-değerlendirme araçlarının uygulanamadığı belirlenmiştir.

Bu amaçla, branşlar ve konular bazında hangi ölçme değerlendirme aracının ne tür eğitim-öğretim etkinlikleriyle nasıl uygulanırsa kolay ve hızlı öğrenmenin gerçekleşebileceğine dair ildeki eğitim fakültesinin öğretim görevlileriyle ortak çalışmalar, seminerler düzenlenerek öğretmenlerin bu konudaki noksanlıkları tamamlanmalıdır. Ayrıca zümre öğretmenlerince hazırlanan farklı konulara ait farklı tarzlardaki ölçme değerlendirme araçları karşılıklı bilgi paylaşımına sunulmalıdır. Sınavlardan hemen sonra sorular cevaplandırılmalı ve cevap anahtarı sınıf panolarına asılarak sığağı sığağına değerlendirme sağlanmalıdır. Ölçme-Değerlendirme sonuçlarına göre belirtke tabloları hazırlanmalı ve öğrencilerin az cevapladıkları soruların konuları tekrar gözden geçirilmelidir.

4.5.2. Okul Çalışanlarına göre TKY Uygulamalarının Kritik Başarı Faktörleriyle Değerlendirilmesine ait Bulgular ve Yorumlar

4.5.2.1. Cinsiyete Göre Frekans Dağılımı ve Yüzde Oranları

Tablo 20: Okul Çalışanlarının cinsiyetine göre frekans dağılımı ve yüzde oranları

CİNSİYET	N	%
Bay	6	46,2
Bayan	7	53,8
TOPLAM	13	100

Ankete katılan 13 okul çalışanın %46,2 si bay, %53,8 si bayanlardan oluşmuştur.

4.5.2.2. Okuldaki Konuma Göre Frekans Dağılımı ve Yüzde Oranları

Tablo 21: Okul çalışanlarının okuldaki konumuna göre frekans dağılımı ve yüzde oranları

KONUMU	N	%
Yönetici	3	23,1
Öğretmen	10	76,9
TOPLAM	13	100

Ankete katılan 13 okul çalışanın %23,1'i yöneticilerden, %76,9 u öğretmenlerden oluşmuştur.

4.5.2.3. “Kariyer Geliştirme (Kişisel ve Mesleki Gelişim)” Frekans ve Yüzde Oranları

Tablo 22: “Kariyer Geliştirme (Kişisel ve Mesleki Gelişim)” frekans ve yüzde oranları.

a) Kariyer geliştirme (Kişisel ve Mesleki Gelişim)		TAM 5	ÇOK 4	ORTA 3	AZ 2	HİÇ 1	
1	Yöneticiler, çalışanların kendini geliştirmek için ne tür faaliyetlere ihtiyaç duyduklarını tespit ederler.	N	0	0	4	9	0
		%	0	0	30,8	69,2	0
		M				2,30	
		SS				0,48	
2	Yöneticiler, çalışanların mesleki gelişim ihtiyaçlarını karşılamak için ilgili kişi ve kuruluşlarla işbirliği yaparlar.	N	0	0	4	9	0
		%	0	0	30,8	69,2	0
		M				2,30	
		SS				0,48	
3	Çalıştığım okul bana kendimi geliştirme ve mesleki bilgi ve becerilerimi kullanabileceğim ortamlar sunar.	N	0	10	3	0	0
		%	0	76,9	23,1	0	0
		M			3,76		
		SS			0,43		
4	Yöneticiler, çalışanların mesleklerinde gelişmeleri için gerekli desteği verir (Hizmet içi eğitimlere katılımlarda, yüksek lisans yapmada vs...)	N	0	0	4	9	0
		%	0	0	30,8	69,2	0
		M			3,69		
		SS			0,48		

Yukarıdaki tabloya göre “Kariyer Geliştirme (Kişisel ve Mesleki Gelişim)” bakımından uygulamaların genel itibariyle iyi seviyede olduğu belirlenmiştir. 1 ve 2. Maddelerde işaret edilen kariyer gelişimi için ihtiyaç duyulan faaliyetlerin tespiti ve ilgili kişi ve kuruluşlarla işbirliği hususlarının düşük seviyede gerçekleştiği ve bu maddelere yönelik iyileştirmeye yönelik faaliyetlerinin yapılması gerektiği tespit edilmiştir.

Bu amaçla, okul idaresi tarafından branş öğretmenlerinin hem branşlarına ait hem de eğitim bilimlerine ait mesleki gelişimlerini sağlayabilmeleri için ne tür eğitimlere ihtiyaç duydukları tespit edilerek ildeki eğitim fakültesinin öğretim görevlileri ve il milli eğitim müdürlüğünün ortak çalışmasıyla öğretmenlerin noksanlıklarını tamamlayıcı yönde seminerler düzenlenmelidir. Ayrıca bu amaçla internet üzerinden uzaktan eğitim veren üniversite ve diğer kuruluşların siteleri belirlenmeli ve branş öğretmenlerinin istifade etmeleri sağlanmalıdır.

4.5.2.4. “İletişim Ve İşbirliği” Frekans ve Yüzde Oranları

Tablo 23: “İletişim ve İşbirliği” frekans ve yüzde oranları

b) İletişim ve İşbirliği		TAM 5	ÇOK 4	ORTA 3	AZ 2	HİÇ 1	
1	Kurumdaki tüm duyurular çalışanlara zamanında iletilir.	N	4	9	0	0	0
		%	30,8	69,2	0	0	0
		M		4,30			
		SS		0,48			
2	Okulumuzda düzenlenen faaliyetlerde herkes bilgi ve tecrübesini paylaşarak birbirine yardımcı olur.	N	10	3	0	0	0
		%	76,9	23,1	0	0	0
		M		4,76			
		SS		0,43			
3	Okulumuzda yapılan faaliyetlerde kimin ne tür faaliyette kiminle işbirliği yapılacağına koordinasyonu yapılır.	N	5	8	0	0	0
		%	38,5	61,5	0	0	0
		M		4,38			
		SS		0,50			
4	Okul yöneticileri ile sağlıklı iletişim kurabiliyorum.	N	9	4	0	0	0
		%	69,2	30,8	0	0	0
		M		4,69			
		SS		0,48			
5	Okulda, öğretmenler ile sağlıklı iletişim kurabiliyorum.	N	10	3	0	0	0
		%	76,9	23,1	0	0	0
		M		4,76			
		SS		0,43			
6	Okulumuza yeni gelen her çalışana okul hakkında tanıtıcı bilgi verilmektedir.	N	9	4	0	0	0
		%	69,2	30,8	0	0	0
		M		4,69			
		SS		0,48			

7	Okulda, diğer çalışanlar ile sağlıklı iletişim kurabiliyorum.	N	9	4	0	0	0
		%	69,2	30,8	0	0	0
		M		4,69			
		SS		0,48			
8	Okulda, kurum amaçlarının gerçekleştirilebilmesi için velilerle yeterli seviyede işbirliği yapılır.	N	0	0	3	10	0
		%	0	0	23,1	76,9	0
		M				2,23	
		SS				0,43	
9	Okulda, kurum amaçlarının gerçekleştirilebilmesi için diğer devlet ve özel kuruluşlarıyla yeterli seviyede işbirliği yapılır.	N	0	6	7	0	0
		%	0	46,2	53,8	0	0
		M			3,46		
		SS			0,51		
10	Okulda, kurum amaçlarının gerçekleştirilebilmesi ve kalitenin artırılabilmesinin tüm personelin katılımıyla mümkün olabileceği anlayışı benimsenmiştir.	N	0	10	3	0	0
		%	0	76,9	23,1	0	0
		M			3,76		
		SS			0,43		
11	Kurum çalışanları, kurum amaçlarının gerçekleştirilebilmesi ve kalitenin artırılabilmesine yönelik paydaşlardan gelen önerilere açıktırlar. Bu önerileri gelişim ve değişim için birer fırsat olarak görürler.	N	0	10	3	0	0
		%	0	76,9	23,1	0	0
		M			3,76		
		SS			0,43		
12	Okulun internet sitesinde okul hakkında gerekli ve yeterli bilgiler bulunur.	N	0	10	3	0	0
		%	0	76,9	23,1	0	0
		M			3,76		
		SS			0,43		
13	Okulun internet sitesindeki bilgiler sürekli güncellenmektedir.	N	0	11	2	0	0
		%	0	84,6	15,4	0	0
		M			3,84		
		SS			0,37		
14	Okulla telefon haricindeki iletişim kanallarıyla (e posta, sms, faks gibi) iletişim kurarak zamanında geri dönüşüm alabiliyorum.	N	0	8	5	0	0
		%	0	61,5	38,5	0	0
		M			3,61		
		SS			0,50		

Yukarıdaki tabloya göre “ İletişim ve İşbirliği ” bakımından uygulamaların genel itibarıyla iyi seviyede olduğu belirlenmiştir. 8. Maddede işaret edilen velilerle işbirliği hususunun düşük seviyede gerçekleştiği tespit edilmiştir.

Bu amaçla, velilerle iş birliğini güçlendirmek için çeşitli sosyal faaliyetler, gelecekteki durumda olan velilere ev ve işyeri ziyaretleri yapılmalı, velilerin ihtiyaç duydukları eğitici faaliyetler düzenlenerek veliler okula çekilmeye çalışılmalı ve bu vesileyle öğrencilerin durumları görüşülmelidir.

Velilerin sosyal sorumluluk bilincini arttırmaya yönelik “Çocuklarımız ve okulumuzun sorunları nelerdir ve bunlar için neler yapabiliriz? Mahallemizin sorunları

nelerdir ve bunlar için neler yapabiliriz.” gibi konularda farkındalık oluşturan ortak çalışmalar düzenlenmelidir.

4.5.2.5. “Yetkilendirme” Frekans ve Yüzde Oranları

Tablo 24: “Yetkilendirme” frekans ve yüzde oranları

e) Yetkilendirme (çalışanın görevi ile ilgili güçlü kılınması),		TAM 5	ÇOK 4	ORTA 3	AZ 2	HİÇ 1	
1	Okul sorunlarının çözümünde inisiyatif kullanma imkanı sunulur.	N	0	9	4	0	0
		%	0	69,2	30,8	0	0
		M			3,69		
		SS			0,48		
2	Okulda işlemlerle ilgili inisiyatif kullanma imkanına sahibim.	N	4	9	0	0	0
		%	30,8	69,2	0	0	0
		M		4,30			
		SS		0,48			
3	Okulda bilgi ve becerilerimi sergileme imkânına sahibim	N	0	10	3	0	0
		%	0	76,9	23,1	0	0
		M			3,76		
		SS			0,43		
4	Okulda görev alanıma giren iş ve işlemlerin yürütülmesine liderlik yapma fırsatı tanınmaktadır.	N	3	10	0	0	0
		%	23,1	76,9	0	0	0
		M		4,23			
		SS		0,43			

Yukarıdaki tabloya göre “ Yetkilendirme ” bakımından uygulamaların genel itibariyle iyi seviyede olduğu belirlenmiştir.

4.5.2.6. “Fırsat Eşitliği” Frekans ve Yüzde Oranları.

Tablo 25: “Fırsat Eşitliği” frekans ve yüzde oranları.

d) Fırsat eşitliği,		TAM 5	ÇOK 4	ORTA 3	AZ 2	HİÇ 1	
1	Okulumuzda, kendimi ilgilendiren fırsatlardan haberdar ediliyorum.	N	3	7	3	0	0
		%	23,1	53,8	23,1	0	0
		M		4,00			
		SS		0,70			
2	Okulumuzda, çalışanlar arasında her türlü fırsat eşitliği sağlanmaktadır.	N	4	5	4	0	0
		%	30,8	38,5	30,8	0	0
		M		4,00			
		SS		0,81			
3	Okulumuzda çalışanlara yaptıkları işlerde destek olunarak işlerini başarma fırsatı sağlanmaktadır.	N	3	7	3	0	0
		%	23,1	53,8	23,1	0	0
		M		4,00			
		SS		0,70			

Yukarıdaki tabloya göre “Fırsat eşitliği” bakımından uygulamaların genel itibariyle iyi seviyede olduğu belirlenmiştir.

4.5.2.7. “Kararlara Katılım” Frekans ve Yüzde Oranları

Tablo 26: “Kararlara Katılım” frekans ve yüzde oranları

e) Kararlara Katılım,		TAM 5	ÇOK 4	ORTA 3	AZ 2	HİÇ 1	
1	Okulun kalite politikası ve kalite yükseltme uygulamaları paydaşların beklentilerine göre belirlenir	N	3	7	3	0	0
		%	23,1	53,8	23,1	0	0
		M		4,00			
		SS		0,70			
2	Okulumuzun kalite politikası ve uygulamaları hakkında yeterli bilgiye sahibim.	N	3	7	3	0	0
		%	23,1	53,8	23,1	0	0
		M		4,00			
		SS		0,70			
3	Okulumuzda ortak çalışmayla yapılacak işlere ait kararlar, çalışanların katılımıyla demokratik bir şekilde alınır.	N	3	6	4	0	0
		%	23,1	46,2	30,8	0	0
		M			3,92		
		SS			0,75		
4	Okulumuzda çalışanların dile getirdiği şikâyet ve öneriler dikkate alınmaktadır	N	4	7	2	0	0
		%	30,8	53,8	15,4	0	0
		M		4,15			
		SS		0,68			

Yukarıdaki tabloya göre “ Kararlara Katılım ” bakımından uygulamaların genel itibariyle iyi seviyede olduğu belirlenmiştir.

4.5.2.8. “Yönetimden Memnuniyet ve Yöneticilerin Liderlikleri” Frekans ve Yüzde Oranları

Tablo 27: “Yönetimden Memnuniyet Ve Yöneticilerin Liderlikleri” Frekans ve Yüzde Oranları.

f) Yönetimden memnuniyet ve Yöneticilerin liderlikleri		TAM 5	ÇOK 4	ORTA 3	AZ 2	HİÇ 1	
1	Yöneticilerimiz, "TKY' nin eğitimde uygulanmasıyla" ilgili seminerler vererek bu konuda bizleri bilinçlendirmeye çalışırlar.	N	0	0	4	9	0
		%	0	0	30,8	69,2	0
		M				2,30	
		SS				0,48	
2	Yöneticilerimiz, TKY çalışmalarının bizzat içerisinde bulunarak örnek olurlar.	N	0	5	8	0	0
		%	0	38,5	61,5	0	0
		M			3,38		
		SS			0,50		
3	Yöneticilerimiz, okuldaki problemlerin zamanında ve etkili bir şekilde çözümünü sağlarlar.	N	0	5	8	0	0
		%	0	38,5	61,5	0	0
		M			3,38		
		SS			0,50		

4	Yöneticilerimiz, çalışanların kişisel problemlerinin çözümünde gereken desteği verirler.	N	0	5	8	0	0
		%	0	38,5	61,5	0	0
		M			3,38		
		SS			0,50		
5	Yöneticilerimiz, öğretim programlarının geliştirilmesine yönelik gereken rehberliği ve fikir alışverişini yaparlar.	N	0	0	5	8	0
		%	0	0	38,5	61,5	0
		M			2,38		
		SS			0,50		
6	Yöneticilerimiz, iş süreçlerini sürekli geliştirme temelli bir kurum kültürü oluşturmaya çalışırlar.	N	0	0	3	10	0
		%	0	0	23,1	76,9	0
		M			2,23		
		SS			0,43		
7	Yöneticilerimiz, kalitenin artırılabilmesi için çalışanların ihtiyaç-beklenti-memnuniyetine ait görüşmeler yaparak, anketler uygulayarak durum tespiti yaparlar.	N	0	5	8	0	0
		%	0	38,5	61,5	0	0
		M			3,38		
		SS			0,50		
8	Yöneticilerimiz, çalışanların sürekli kendini geliştirmesi ve yenilemesi temelli bir kurum kültürü oluşturmaya çalışırlar.	N	0	3	10	0	0
		%	0	23,1	76,9	0	0
		M			3,23		
		SS			0,43		
9	Yöneticilerimiz, yapılacak ortak çalışmalarda ben değil biz vurgusu yaparak ekip ruhu oluşturmaya çalışırlar.	N	0	5	8	0	0
		%	0	38,5	61,5	0	0
		M			3,38		
		SS			0,50		
10	Yöneticilerimiz işinin gerektirdiği yeterliliğe sahiptir.	N	5	8	0	0	0
		%	38,5	61,5	0	0	0
		M		4,38			
		SS		0,50			
11	Yöneticilerimiz insan ilişkilerine önem vermektedir.	N	5	8	0	0	0
		%	38,5	61,5	0	0	0
		M		4,38			
		SS		0,50			
12	Yöneticilerimiz, faydalı ve yenilikçi düşüncelerin üretilmesini teşvik etmektedir.	N	4	9	0	0	0
		%	30,8	69,2	0	0	0
		M		4,30			
		SS		0,48			
13	Okulda ortak çalışma gerektiren işlerde çalışanların fikirleri sorulur.	N	6	7	0	0	0
		%	46,2	53,8	0	0	0
		M		4,46			
		SS		0,51			
14	Yöneticilerimiz, eğitimle ilgili bilimsel ve teknolojik gelişmeleri takip etmektedir.	N	5	8	0	0	0
		%	38,5	61,5	0	0	0
		M		4,38			
		SS		0,50			

Yukarıdaki tabloya göre “ Yönetimden memnuniyet ve yöneticilerin liderlikleri ” bakımından uygulamaların genel itibarıyla iyi seviyede olduğu belirlenmiştir. 1., 5., 6.

maddelerinde işaret edilen TKY ile ilgili bilinçlendirici faaliyetlerin ve iş süreçlerinin sürekli geliştirilmesine yönelik faaliyetlerin düşük seviyede uygulandığı tespit edilmiştir.

TKY çalışmalarının başarısı kaliteyi, sürekli gelişimi ve insanın memnuniyetini esas alan dinamik bir ekibin katılımı ve etkin liderlerin koordine edici çabalarına bağlıdır. Ekibin TKY amaçları doğrultusunda harekete geçirilebilmeleri için öncelikle konuyla ilgili tam bilgilendirilmesi ve başarılı sonuçlar çıkarabileceklerine inandırılması gerekmektedir.

Bu amaçla, eğitimde toplam kalite yönetiminin uygulanmasıyla ilgili eğitim paydaşlarının bilgi sahibi olmaları ve aktif katılımları için TKY il milli eğitim sorumlusundan da yardım alınarak paydaşlara yönelik eğitici seminerler düzenlenmelidir. Ayrıca yönetimin liderliğinde öğretim programlarının ve iş süreçlerinin sürekli iyileştirme anlayışıyla geliştirilmesi için belirli periyotlarla zümre öğretmenleri, il milli eğitim müdürlüğü ve eğitim fakültesinin katılımıyla ortak çalışmalar organize edilmelidir.

4.5.2.9. “Takdir, Taltif ve Tanıtma Sistemi” Frekans ve Yüzde Oranları

Tablo 28: “Takdir, Taltif ve Tanıtma Sistemi” Frekans ve Yüzde Oranları

g) Takdir, taltif ve tanıtma sistemi		TAM 5	ÇOK 4	ORTA 3	AZ 2	HİÇ 1	
1	Okulumuzda, ekip çalışmasıyla başarılan işlerde kişiye değil tüm ekibe ödül verilir.	N	0	0	3	10	0
		%	0	0	23,1	76,9	0
		M				2,23	
		SS				0,43	
2	Okul yöneticisi, iyi performans gösteren personeli aylıkla ödül, takdir, teşekkür vs. ile ödüllendirir.	N	0	0	3	10	0
		%	0	0	23,1	76,9	0
		M				2,23	
		SS				0,43	
3	Yöneticiler, iyi performans gösteren personeli/ekibi, öğretmenler kurulu toplantılarında, törenlerde vb. duyurarak takdir eder.	N	4	9	0	0	0
		%	30,8	69,2	0	0	0
		M		4,30			
		SS		0,48			

Yukarıdaki tabloya göre “ Takdir, Taltif ve Tanıtma Sistemi ” bakımından uygulamaların genel itibarıyla düşük seviyede olduğu belirlenmiştir. Özellikle 1 ve 2. maddelerinde işaret edilen ödüllendirmeye ilgili hususların düşük seviyede uygulandığı tespit edilmiştir.

Okulda uygulanan etkili bir ödüllendirme sistemiyle; personelin sunduğu hizmetin niteliği arttırabilir, başarılı çalışmaların devamı sağlanabilir ve tüm personel çalışmalarında daha verimli hale getirilebilir.

Bu amaçla, yapılacak iyileştirme çalışmalarının kurulacak uyumlu ekiplerle yürütülmesi sağlanmalı, hangi çalışma sonucunda kimlere ne tür ödüllendirme yapılacağı için başında tüm personele duyurulmalı ve gösterilen başarılarında tüm ekip üyeleri gereken şekillerde yönetimce takdir ve taltif edilmelidir.

4.5.2.10. “Performans Değerlendirme” Frekans ve Yüzde Oranları

Tablo 29: “Performans Değerlendirme” Frekans ve Yüzde Oranları

h) Performans Değerlendirme		TAM	ÇOK	ORTA	AZ	HİÇ	
		5	4	3	2	1	
1	Yöneticinin çalışanları değerlendirirken kullandığı kriterler çalışanlara duyurulur.	N	0	0	0	6	7
		%	0	0	0	46,2	53,8
		M					1,46
		SS					0,51
2	Yöneticiler, çalışanlara performans değerlendirmesinin sonuçları hakkında geri bildirim verirler.	N	0	0	0	10	3
		%	0	0	0	76,9	23,1
		M					1,76
		SS					0,43
3	Yöneticiler, çalışanların performansını etkileyen sebepleri tespit edici araştırmalar yaparlar.	N	0	0	0	9	4
		%	0	0	0	69,2	30,8
		M					1,69
		SS					0,48
4	Yöneticiler, çalışanların performansını etkileyen sebeplere göre performans yükseltici önlemler alırlar.	N	0	0	0	8	5
		%	0	0	0	61,5	38,5
		M					1,61
		SS					0,50
5	Okulumuzda çalışanlar için hedefler belirlenmekte ve bu hedeflere göre performansları değerlendirilmektedir.	N	0	0	6	7	0
		%	0	0	46,2	53,8	0
		M				2,46	
		SS				0,51	
6	Yöneticilerimiz, çalışanların performansını belirli periyotlarla düzenli olarak takip ederler.	N	0	0	3	10	0
		%	0	0	23,1	76,9	0
		M				2,23	
		SS				0,43	
7	Bireysel performans değerlendirmesi adil ve şeffaf yapılmaktadır.	N	5	8	0	0	0
		%	38,5	61,5	0	0	0
		M		4,38			
		SS		0,50			
8	Personel ödüllendirme ve terfilerde bireysel performans değerlendirme sonuçları esas alınmaktadır	N	0	0	0	9	4
		%	0	0	0	69,2	30,8
		M					1,69
		SS					0,48
9	Yöneticiler, çalışanların performanslarını yükseltmek için gerekli eğitim faaliyetleri düzenler.	N	0	0	5	8	0
		%	0	0	38,5	61,5	0
		M				2,38	
		SS				0,50	

Yukarıdaki tabloya göre “Performans Değerlendirme” bakımından uygulamaların genel itibarıyla düşük seviyede olduğu belirlenmiştir. İyileştirilmeye açık alan olarak görülmektedir.

Bu amaçla, verimli bir performans değerlendirme sisteminin kurulması ve uygulanması için paydaşların görüşleri alınmalı ve hangi hususların ne ölçüde değerlendirmeye katılacağı önceden belirlenerek eğitim-öğretimin dönem başlarında personele bildirilmelidir. Paydaşlar birbirlerini değerlendirmeli ve bu süreç bir dönemde iki defa olmalıdır. Değerlendirme sonuçları ve görülen noksanlıklar taraflara bildirilmeli ve tarafların katılımıyla noksanlıkları tamamlayıcı çalışmalar yürütülmelidir. Eğitim paydaşlarının mesleki ve kişisel gelişim planları performans değerlendirme sonuçlarına göre yapılmalıdır.

4.5.2.11. “Sürekli İyileştirme Faaliyetlerine Destek ve Katılım” Frekans ve Yüzde Oranları

Tablo 30: “Sürekli İyileştirme Faaliyetlerine Destek ve Katılım” İlişkin Algılamalar Frekans ve Yüzde Oranları

i) Destek (Sürekli iyileştirme etkinliklerine destek ve katılım)		TAM 5	ÇOK 4	ORTA 3	AZ 2	HİÇ 1	
1	Yöneticilerimiz, okulun vizyonunu, stratejilerini, iyileştirmeye açık alanlarını, paydaşların destek görmek istedikleri hususları vs. düzenlemiş oldukları anketlerle ve paydaşlarla toplantılar yaparak belirlerler.	N	13	0	0	0	0
		%	100	0	0	0	0
		M	5,00				
		SS	0				
2	Yöneticilerimiz, okulda birlikte çalışmayı (takım çalışmasını) desteklerler.	N	0	6	7	0	0
		%	0	46,2	53,8	0	0
		M			3,46		
		SS			0,51		
3	Yöneticiler, geçmişteki hatalardan ders alıp tekrarını önlemek için kurumdaki süreçlere ait hata kayıtları tutarlar.	N	0	5	8	0	0
		%	0	38,5	61,5	0	0
		M			3,38		
		SS			0,50		
4	Yöneticiler, iyileştirme etkinlikleri için süreçlerin işleyişiyle ilgili sık sık ölçümler yapar, noksanlıklara yönelik düzeltici, önleyici ve geliştirici faaliyetler planlayarak uygularlar.	N	0	7	6	0	0
		%	0	53,8	46,2	0	0
		M			3,53		
		SS			0,51		

Yukarıdaki tabloya göre “Sürekli İyileştirme Etkinliklerine Destek ve Katılım” bakımından uygulamaların genel itibariyle iyi seviyede olduğu belirlenmiştir.

4.5.2.12. “Okulda Bulunan Araç-Gereçler” Frekans ve Yüzde Oranları

Tablo 31: “Okulda Bulunan Araç-Gereçler” Frekans ve Yüzde Oranları

j) Okulda bulunan araç, gereç		TAM 5	ÇOK 4	ORTA 3	AZ 2	HİÇ 1	
1	Okulumuzun tüm sınıflarına sunulan internet hizmeti yeterlidir.	N	0	0	0	7	6
		%	0	0	0	53,8	46,2
		M					1,53
		SS					0,51
2	Okulumuzun tüm sınıflarında yeterli görsel ve işitsel eğitim araçları bulunmaktadır. (projeksiyon, seslendirme sistemi gibi)	N	5	5	3	0	0
		%	38,5	38,5	23,1	0	0
		M		4,15			
		SS		0,80			
3	Okulumuz kütüphanesinde ihtiyaç duyduğum kaynaklara ulaşabilmekteyim.	N	0	0	0	9	4
		%	0	0	0	69,2	30,8
		M					1,69
		SS					0,48
4	Okulumuzun tüm sınıflarında (tarih, coğrafya, fen bilimleri sınıfı gibi) bulunan sınıf panoları yeterlidir.	N	0	0	0	8	5
		%	0	0	0	61,5	38,5
		M					1,61
		SS					0,50
5	Okulumuzun tüm sınıfları (tarih, coğrafya, fen bilimleri sınıfı gibi) diğer ders araç-gereçleri (Haritalar, küreler gibi) açısından yeterli donanıma sahiptir.	N	1	8	4	0	0
		%	7,7	61,5	30,8	0	0
		M			3,76		
		SS			0,59		
6	Bilgisayar laboratuvarlarından yeterli düzeyde yararlanabiliyoruz.	N	3	6	4	0	0
		%	23,1	46,2	30,8	0	0
		M			3,92		
		SS			0,75		
7	Okulumuzda eğitim faaliyetlerinde kullanmak üzere öğretmenin kullanımına sunulan yazıcı, fotokopi makinesi, tarayıcı vb araç-gereçler yeterlidir.	N	4	6	3	0	0
		%	30,8	46,2	23,1	0	0
		M		4,07			
		SS		0,75			
8	Yöneticiler, ders kitabı, öğretmen rehber kitabı gibi çeşitli öğretim materyallerinin öğretim programının amaçlarına göre geliştirilmesi için gereken rehberlikte bulunurlar.	N	0	0	4	9	0
		%	0	0	30,8	69,2	0
		M				2,30	
		SS				0,48	
9	Yöneticiler, okulda bulunmayan araç-gereçleri zamanında temin ederek ya da arızalanan araç-gereçleri gereken süre içinde tamir ettirerek kullanıma sunarlar.	N	3	6	4	0	0
		%	23,1	46,2	30,8	0	0
		M			3,92		
		SS			0,75		
10	Okulda çalışanlara, sınıflara/bürolara yapılan araç gereç dağıtımında âdil davranılır.	N	6	7	0	0	0
		%	46,2	53,8	0	0	0
		M		4,46			
		SS		0,51			

Yukarıdaki tabloya göre “Okulda bulunan araç-gereçler” bakımından uygulamaların genel itibariyle iyi seviyede olduğu belirlenmiştir. 1., 3., 4., 8. maddelerinde işaret edilen; okuldaki internet hizmetinin, kütüphanenin, sınıf panolarının ve öğretim materyali geliştirmeye yönelik rehberlik faaliyetlerinin düşük seviyede uygulandığı tespit edilmiştir.

Bu amaçla, her branşın kendine özgü gerekli ders araç-gereçleriyle donatılmış özel derslikleri kurulmalı ve her ders özel branş sınıfında işlenmelidir. Ders kitabı ve hazırlanan öğretmen rehber kitapları yeteri kadar örnek öğretim etkinliğini barındırmalıdır. İnternet hizmeti ve kütüphanenin kullanımı verimli hale getirilmelidir. Öğretmenler tarafından, öğretim programlarının geliştirilmesi için yöneticiler tarafından gereken destek sağlanmalıdır.

4.5.2.13. “Okuldaki Fiziki ve Psiko-Sosyal Şartlar” Frekans ve Yüzde Oranları

Tablo 32: “Okuldaki Fiziki ve Psiko-Sosyal Şartlar” Frekans ve Yüzde Oranları

k) Okul/Kurum ortamı (fiziki şartlar ve psiko-sosyal şartlar)		TAM 5	ÇOK 4	ORTA 3	AZ 2	HİÇ 1	
1	Kendimi okulun değerli bir üyesi olarak görürüm.	N	5	8	0	0	0
		%	38,5	61,5	0	0	0
		M		4,38			
		SS		0,50			
2	Okuldaki güvenlik tedbirlerinden haberim vardır.	N	4	9	0	0	0
		%	30,8	69,2	0	0	0
		M		4,30			
		SS		0,48			
3	Okuldaki güvenlik tedbirlerini yeterli buluyorum.	N	4	9	0	0	0
		%	30,8	69,2	0	0	0
		M		4,30			
		SS		0,48			
4	İşimi severek ve keyifle yapıyorum.	N	2	11	0	0	0
		%	15,4	84,6	0	0	0
		M		4,15			
		SS		0,37			
5	Yöneticilerin sergilediği tutum ve davranışlar, çalışanları motive edici yöndedir.	N	4	9	0	0	0
		%	30,8	69,2	0	0	0
		M		4,30			
		SS		0,48			
6	Okulda, kurumsal amaçlar ve bireysel yeterlilikler arasında denge kurularak çalışanların iş doyumunu sağlanmaya çalışılır. (Personelin yapabileceği işlerin verilmesi)	N	5	8	0	0	0
		%	38,5	61,5	0	0	0
		M		4,38			
		SS		0,50			
7	Okulda, iş yükü herkesin görev alanlarına göre adaletli bir şekilde dağıtılır.	N	2	11	0	0	0
		%	15,4	84,6	0	0	0
		M		4,15			
		SS		0,37			

Yukarıdaki tabloya göre “Okuldaki Fiziki ve Psiko-Sosyal Şartlar” bakımından uygulamaların genel itibariyle iyi seviyede olduğu belirlenmiştir.

4.5.2.14. “Çalışana Okul Tarafından Sağlanması Gereken Hizmetler” Frekans ve Yüzde Oranları

Tablo 33: “Çalışana Okul Tarafından Sağlanması Gereken Hizmetler” Frekans ve Yüzde Oranları

1) Çalışana okul tarafından sağlanması gereken hizmetler		TAM 5	ÇOK 4	ORTA 3	AZ 2	HİÇ 1	
1	Okulumuzda güvenliğimiz için tehlike oluşturabilecek konular ve bunlara karşı dikkat edilmesi gerekenlerle ilgili gereken bilgilendirmeler belirli zaman aralıklarıyla yapılır.	N	2	6	5	0	0
		%	15,4	46,2	38,5	0	0
		M			3,76		
		SS			0,72		
2	Okulun iç ve dış çevresinde güvenliğimiz açısından tehlike oluşturan unsurlara karşı gereken güvenlik önlemleri alınır.	N	0	10	3	0	0
		%	0	76,9	23,1	0	0
		M			3,76		
		SS			0,43		
3	Okulda temiz ve sağlıklı beslenme hizmeti alıyorum.	N	5	8	0	0	0
		%	38,5	61,5	0	0	0
		M		4,38			
		SS		0,50			
4	Okulda ders aralarında dinlenebileceğim uygun ortamlar bulabiliyorum.	N	5	8	0	0	0
		%	38,5	61,5	0	0	0
		M		4,38			
		SS		0,50			
5	Okulun tüm birimlerini yeterli seviyede temiz ve bakımlı buluyorum.	N	6	7	0	0	0
		%	46,2	53,8	0	0	0
		M		4,46			
		SS		0,51			
6	Okulumuzun tüm birimleri yeterli seviyede ısınmaktadır.	N	5	8	0	0	0
		%	38,5	61,5	0	0	0
		M		4,38			
		SS		0,50			
7	Okul idaresinden özlük haklarımı kullanma (izin, rapor, ücretlendirme vs.) konusunda gereken anlayışı görüyorum.	N	7	6	0	0	0
		%	53,8	46,2	0	0	0
		M		4,53			
		SS		0,51			

Yukarıdaki tabloya göre “Çalışana Okul Tarafından Sağlanması Gereken Hizmetler” bakımından uygulamaların genel itibariyle iyi seviyede olduğu belirlenmiştir.

4.5.3. Velilere Göre TKY Uygulamalarının Kritik Başarı Faktörleriyle Değerlendirilmesine ait Bulgular ve Yorum

4.5.3.1. Cinsiyete Göre Frekans Dağılımı ve Yüzde Oranları

Tablo 34: Velilerin Cinsiyetine Göre Frekans Dağılımı ve Yüzde Oranları

CİNSİYET	N	%
Bay	40	38,5
Bayan	64	61,5
TOPLAM	104	100

Ankete katılan 104 velinin %38,5'i bay, %61,5 bayanlardan oluşmaktadır.

4.5.3.2. “Okul/Kurum Hizmetlerine Ulaşma” Frekans ve Yüzde Oranları

Tablo 35: “Okul/Kurum Hizmetlerine Ulaşma” Frekans ve Yüzde Oranları

ANKET SORULARI							
a) Okul/kurum hizmetlerine ulaşma		TAM 5	ÇOK 4	ORTA 3	AZ 2	HİÇ 1	
1	Okula telefon ettiğimde muhatap bulurum.	N	69	35	0	0	0
		%	66,3	33,7	0	0	0
		M		4,66			
		SS		0,47			
2	Okulumuzda e okul sisteminden devamsızlık, not bilgileri gibi tüm bilgiler güncel olarak bizlere sunulur..	N	76	28	0	0	0
		%	73,1	26,9	0	0	0
		M		4,73			
		SS		0,44			
3	Okul Müdürüne ve yardımcılara ihtiyaç duyduğum an rahatlıkla ulaşabilirim	N	68	36	0	0	0
		%	65,4	34,6	0	0	0
		M		4,65			
		SS		0,47			
4	Okul öğretmenlerine ihtiyaç duyduğum an rahatlıkla ulaşabilirim.	N	66	38	0	0	0
		%	63,5	36,5	0	0	0
		M		4,63			
		SS		0,48			

Yukarıdaki tabloya göre “ Okul Hizmetlerine Ulaşma ” bakımından uygulamaların genel itibariyle iyi seviyede olduğu belirlenmiştir.

4.5.3.3. “İletişim ve İşbirliği” Frekans ve Yüzde Oranları

Tablo 36: “İletişim ve İşbirliği” Frekans ve Yüzde Oranları

b) İletişim ve İşbirliği		TAM 5	ÇOK 4	ORTA 3	AZ 2	HİÇ 1	
1	Okulda velileri ilgilendiren tüm duyurular zamanında iletilir.	N	66	38	0	0	0
		%	63,5	36,5	0	0	0
		M		4,63			
		SS		0,48			
2	Okulumuzda yapılan faaliyetlerde herkes birbirine yardımcı olur.	N	67	37	0	0	0
		%	64,4	35,6	0	0	0
		M		4,64			
		SS		0,48			
3	Okul yöneticileri ile karşılıklı nezaket çerçevesinde sağlıklı iletişim kurabiliyorum.	N	67	37	0	0	0
		%	64,4	35,6	0	0	0
		M		4,64			
		SS		0,48			
4	Okulda, öğretmenler ile karşılıklı nezaket çerçevesinde sağlıklı iletişim kurabiliyorum.	N	80	24	0	0	0
		%	76,9	23,1	0	0	0
		M		4,76			
		SS		0,42			
5	Okulda, diğer çalışanlar (memur,temizlikçi,kaloriferci) ile sağlıklı iletişim kurabiliyorum.	N	65	39	0	0	0
		%	62,5	37,5	0	0	0
		M		4,62			
		SS		0,48			
6	Sınıf öğretmenimiz düzenli sınıf veli toplantıları yaparak çocuklarımız ve okulla ilgili yeterli seviyede bilgilendirmelerde bulunur.	N	0	0	44	60	0
		%	0	0	42,3	57,7	0
		M				2,42	
		SS				0,49	
7	Okulun internet sitesinde okul hakkında gerekli ve yeterli bilgiler bulunur.	N	75	29	0	0	0
		%	72,1	27,9	0	0	0
		M		4,72			
		SS		0,45			
8	Okulun internet sitesindeki bilgiler sürekli güncellenmektedir.	N	62	42	0	0	0
		%	59,6	40,4	0	0	0
		M		4,59			
		SS		0,49			
9	Okulumuzun düzenlediği veli toplantıları verimli geçmektedir.	N	0	0	44	60	0
		%	0	0	42,3	57,7	0
		M				2,42	
		SS				0,49	
10	Okulla telefon haricindeki iletişim kanallarıyla (e posta, sms, faks gibi) iletişim kurarak zamanında geri dönüşüm alabiliyorum.	N	0	64	40	0	0
		%	0	61,5	38,5	0	0
		M			3,61		
		SS			0,48		
11	Okulda dile getirdiğimiz sorunlarımızın çözümüne yönelik zamanında geri bildirimler yapılır.	N	0	63	41	0	0
		%	0	60,6	39,4	0	0
		M			3,60		
		SS			0,49		
12	Okulda yürütülen faaliyetlerden ortak çalışma gerektiren konularda velilerle işbirliği yapılır.	N	0	72	32	0	0
		%	0	69,2	30,8	0	0
		M			3,69		
		SS			0,46		

Yukarıdaki tabloya göre “ İletişim ve İşbirliği ” bakımından uygulamaların genel itibariyle iyi seviyede olduğu belirlenmiştir. 6 ve 9. maddelerdeki hususların düşük seviyede uygulandığı tespit edilmiştir. İyileştirilmeye açık alan olarak görülmektedir.

Bu amaçla, velilerle iş birliğini güçlendirmek için çeşitli sosyal faaliyetlerle velilerin ihtiyaç duydukları seminerlerle veliler okula çekilmeye çalışılmalı ve bu vesileyle öğrencilerin durumları görüşülmeli ve eğitici faaliyetler düzenlenmelidir.

Düzenlenen veli toplantılarının veriminin artırılabilmesi için neler yapılması gerektiğiyle ilgili eğitim paydaşlarının görüşleri alınmalı ve bu görüşlere göre toplantılar düzenlenmelidir. Toplantı öncesi velilerin karşılanması, ağırlanacağı ortamın düzeni ve toplantının içeriği, kullanılacak dokümanlar iyi planlanmalı ve velilerinde kendilerini rahat ve aktif bir şekilde ifade edebilecekleri ortam hazırlanmalıdır.

Velilerin, sınıf öğretmenleri ve branş öğretmenleriyle yeterli sürede ve birebir görüşme yapabilmeleri sağlanmalıdır. Gelen veliye öğrenci hakkında çeşitli yönleriyle doğru bilgi sunulabilmesi için öğrencinin ders durumundan davranışlarına kadar geniş bir alanı içine alan bir öğrenci takip sistemi kurularak burada toplanan bilgiler velilere aktarılmalıdır.

4.5.3.4. “Dilek, Öneri ve Şikâyetler” Frekans ve Yüzde Oranları

Tablo 37: “Dilek, Öneri ve Şikâyetler” Frekans ve Yüzde Oranları

c) Dilek, Öneri ve Şikâyetler		TAM 5	ÇOK 4	ORTA 3	AZ 2	HİÇ 1	
1	Okulumuzla ilgili dilek, öneri ve şikâyetlerimizin nasıl ve ne şekilde yetkili kişilere ulaştırabileceğimizle ilgili yeterince bilgilendirme yapılır.	N	4	49	39	12	0
		%	3,8	47,1	37,5	11,5	0
		M			3,43		
		SS			0,74		
2	Okulumuzla ilgili dilek, öneri ve şikâyetlerimiz okul yönetimi tarafından dikkate alınır.	N	0	76	28	0	0
		%	0	73,1	26,9	0	0
		M			3,73		
		SS			0,44		
3	Okulumuzla ilgili dilek, öneri ve şikâyetlerimizde doyurucu ve zamanında geri bildirimler yapılır.	N	0	64	40	0	0
		%	0	61,5	38,5	0	0
		M			3,61		
		SS			0,48		

Yukarıdaki tabloya göre “ Dilek, Öneri ve Şikâyetler ” bakımından uygulamaların genel itibariyle iyi seviyede olduğu belirlenmiştir.

4.5.3.5. “Rehberlik ve Yönlendirme Hizmetleri ” Frekans ve Yüzde Oranları

Tablo 38: “Rehberlik ve Yönlendirme Hizmetleri ” Frekans ve Yüzde Oranları

d-) Rehberlik ve yönlendirme hizmetleri			TAM 5	ÇOK 4	ORTA 3	AZ 2	HİÇ 1
1	Okulumuzun rehberlik hizmetlerinden (ergenlik çağındaki gençlerle sağlıklı iletişim, iyi anne-baba nasıl olunur, çocuklarımızı internet, sigara, alkol, kumar gibi zararlı alışkanlıklardan nasıl koruyabiliriz gibi) ihtiyaç duyduğum konularda yeterince yararlanabiliyorum.	N	0	0	41	63	0
		%	0	0	39,4	60,6	0
		M				2,39	
		SS				0,49	
2	İhtiyaç duyduğumda kişisel ve ailevi sorunlarımla ilgili rehberlik hizmeti alabilirim.	N	0	0	43	61	0
		%	0	0	41,3	58,7	0
		M				2,41	
		SS				0,49	
3	Okulumuzda, derslerde başarısız olan öğrencilerin başarısızlık nedenleri araştırılıp düzeltmeye yönelik velilere düşen görevler nelerdir ve nasıl uygulanmalıdır hususunda gereken rehberlik hizmeti sunulur.	N	0	0	35	69	0
		%	0	0	33,7	66,3	0
		M				2,33	
		SS				0,47	
4	Okulumuzda mezuniyetten sonra çocuğumuzun iş bulabileceği kurum-kuruluşlar nerelerdir, müracaat şartları nelerdir? gibi konularda gereken bilgilendirmeler yapılır.	N	0	0	38	66	0
		%	0	0	36,5	63,5	0
		M				2,36	
		SS				0,48	
5	Okulumuzda mezuniyetten sonra çocuğumun devam edebileceği bir üst öğretim kurumları nelerdir? Yerleşme şartları nelerdir? vs. konularda gereken bilgilendirmeler yapılır. (Üniversitelere giriş sistemi)	N	0	0	33	71	0
		%	0	0	31,7	68,3	0
		M				2,31	
		SS				0,46	

Yukarıdaki tabloya göre “Rehberlik ve Yönlendirme Hizmetleri” bakımından uygulamaların genel itibariyle düşük seviyede olduğu belirlenmiştir. İyileştirilmeye açık alan olarak görülmektedir.

Öğrencilerin bu dönemde bedeni ve ruhi açıdan sağlıklı gelişimleri okul ve velilerin nitelikli desteğine bağlıdır. Bu amaçla; bu dönemde öğrencilerin ne tür problemlerle karşılaştıkları ve bunları aşmak için ailenin neler yapması gerektiğiyle ilgili belirli periyotlarla uzman kişilerce bilimsel çözümler sunan seminerler düzenlenerek velilerin bilinç ve farkındalık düzeylerinin artırılması sağlanmalıdır. Bu seminerlere katılmayan veliler varsa sınıf rehber öğretmenleri, okul rehber öğretmeni ve okul yönetimince bu velilere çeşitli şekillerde ulaşılarak birebir görüşmeyle bu konularda bilgilencmeleri sağlanmalıdır.

4.5.3.6. “Kararlara Katılım” Frekans ve Yüzde Oranları

Tablo 39: “Kararlara Katılım” Frekans ve Yüzde Oranları

e-) Kararlara Katılım			TAM 5	ÇOK 4	ORTA 3	AZ 2	HİÇ 1
1	Okulumuzda, okul aile birliği toplantılarında, yönetim kurulu, denetim Kurulu gibi çeşitli kurullara üye seçimleri velilerin içerisinde yapılır.	N	81	23	0	0	0
		%	77,9	22,1	0	0	0
		M		4,77			
		SS		0,41			
2	Okulumuzda, seçilen okul aile birliği temsilcileri, yönetim kurulu, denetim kurulu gibi çeşitli kurulların amacı ve görevleriyle ilgili yeterli bilgilendirmeler yapılır.	N	72	32	0	0	0
		%	69,2	30,8	0	0	0
		M		4,69			
		SS		0,46			
3	Okul aile birliği yönetici ve üyeleri demokratik seçimle belirlenir.	N	77	27	0	0	0
		%	74,0	26,0	0	0	0
		M		4,74			
		SS		0,44			
4	Okulumuzda bizimle ilgili kararlarda görüşlerimiz dikkate alınır.	N	0	72	32	0	0
		%	0	69,2	30,8	0	0
		M			3,69		
		SS			0,46		
5	Okul aile birliği okulla ilgili kararlara bağımsız bir birim olarak aktif bir şekilde katılabilmektedir.	N	0	73	31	0	0
		%	0	70,2	29,8	0	0
		M			3,70		
		SS			0,45		
6	Okul aile birliği yönetici ve üyeleri diğer velilerin dilek, görüş ve şikâyetlerini ilgili makamlara ulaştırırlar ve bizlere geri bildirim yaparlar.	N	0	80	24	0	0
		%	0	76,9	23,1	0	0
		M			3,76		
		SS			0,42		

Yukarıdaki tabloya göre “ Kararlara Katılım” bakımından uygulamaların genel itibariyle iyi seviyede olduğu belirlenmiştir.

4.5.3.7. “Öğrenci İşleri” Frekans ve Yüzde Oranları

Tablo 40: “Öğrenci İşleri” Frekans ve Yüzde Oranları

f) Öğrenci işleri			TAM 5	ÇOK 4	ORTA 3	AZ 2	HİÇ 1
1	Okuldan evladım ile ilgili istediğim belgeleri (öğrenci belgesi, nakil belgesi, ara karne gibi) zamanında alabilirim.	N	0	76	28	0	0
		%	0	73,1	26,9	0	0
		M			3,73		
		SS			0,44		
2	Öğrenci devamsızlık bilgilerine rahatlıkla ulaşabilirim ve devamsızlık bilgileri tarafıma zamanında iletilir.	N	0	76	28	0	0
		%	0	73,1	26,9	0	0
		M			3,73		
		SS			0,44		

3	Öğrencimin notlarını rahatlıkla takip edebilirim ve notlarında düşüşler tarafıma zamanında iletilir.	N	0	0	36	68	0
		%	0	0	34,6	65,4	0
		M			2,34		
		SS			0,47		
4	Çocuğumun okul disiplin kurallarına uymama gibi bir durumu olduğunda bu durum tarafıma zamanında iletilir.	N	0	0	43	61	0
		%	0	0	41,3	58,7	0
		M			2,41		
		SS			0,49		
5	Okulun öğrenci işlerinde güler yüzle, tatlı dille hizmet sunulur.	N	76	28	0	0	0
		%	73,1	26,9	0	0	0
		M			4,73		
		SS			0,44		

Yukarıdaki tabloya göre “Öğrenci İşleri” bakımından uygulamaların genel itibariyle iyi seviyede olduğu belirlenmiştir. 3 ve 4. maddelerinde işaret edilen öğrencinin not ve davranış durumundaki düşüşlerin veliye zamanında iletilmesinin düşük seviyede uygulandığı tespit edilmiştir. İyileştirilmeye açık alan olarak görülmektedir.

Bu amaçla, okul idaresi ve sınıf rehber öğretmenleri veliye ulaşabilecekleri cep telefonu, e posta adresi gibi vasıtalarla öğrencinin devam devamsızlık, disiplin, başarısızlık durumu gibi hallerini zamanında veliye bildirilmeli ve ortak çözümler geliştirmek için görüşmeye davet edilmelidir. Geliştirilen ortak çözümlerin uygulama safhaları ve sonuçları okul idaresi ve sınıf rehber öğretmenince takip edilmelidir. Sorunlar çözülüp olumlu sonuçlar alınıncaya kadar bu süreç sürdürülmelidir.

4.5.3.8. “Okulun Fiziki Ortamı” Frekans ve Yüzde Oranları

Tablo 41: “Okulun Fiziki Ortamı” Frekans ve Yüzde Oranları

g) Okulun Fiziki Ortamı		TAM 5	ÇOK 4	ORTA 3	AZ 2	HİÇ 1
1	Okuldaki sınıflar, tuvalet ve lavabolar yeterli sayıdadır.	N	85	19	0	0
		%	81,7	18,3	0	0
		M		4,81		
		SS		0,38		
2	Okul tüm birimleriyle (sınıflar, tuvalet ve lavabolar vs.) her zaman temiz ve bakımlıdır.	N	65	39	0	0
		%	62,5	37,5	0	0
		M		4,62		
		SS		0,48		

3	Sınıflarımız ders işlemeye uygun sıcaklıkta, sessiz ve havadardır.	N	80	24	0	0	0
		%	76,9	23,1	0	0	0
		M		4,76			
		SS		0,42			
4	Okulumuzun masa, sandalye, sıra, mobilya vb. eşyanın yerleşim biçimi yaş grubuna uygun (ergonomi) eğitim-öğretim için idealdir	N	80	24	0	0	0
		%	76,9	23,1	0	0	0
		M		4,76			
		SS		0,42			
5	Okulumuz da konferans, tiyatro ve kapalı mekânda spor yapmak için çok amaçlı salonumuz yeterlidir.	N	0	0	0	0	104
		%	0	0	0	0	100,0
		M					1,00
		SS					
6	Okulumuzun bahçesi, kütüphanesi gibi vb. alanları ders dışında da öğrencilerin yararlanabileceği şekilde düzenlenmiştir.	N	0	65	39	0	0
		%	0	62,5	37,5	0	0
		M			3,62		
		SS			0,48		

Yukarıdaki tabloya göre “Okulun Fiziki Ortamı” bakımından uygulamaların genel itibariyle iyi seviyede olduğu belirlenmiştir. 5. maddede işaret edilen çok amaçlı salonun yetersiz olduğu tespit edilmiştir. İyileştirilmeye açık alan olarak görülmektedir.

Okuldaki eğitim faaliyetleri büyük ölçüde fiziki değişkenlerden olumlu yada olumsuz yönde etkilenir. Bunun için fiziki çevrenin eğitim için gerekli ihtiyaçları karşılayacak biçimde düzenlenmesi gereklidir. Okulun fiziki çevresinin öğrenciler için cazip hale getirilmesi öğrencilerin okula sevecek ve isteyerek devam etmelerini sağlayacaktır. Ayrıca, okul ortamında kendini fiziken ve ruhen iyi hisseden öğrencilerin eğitim-öğretim sürecine daha aktif ve verimli bir şekilde katıldıkları görülecektir. Fiziki çevrenin yeterli olması öğrencinin ders dışında faydalı faaliyetlere katılımını arttıracak ve birçok zararlı alışkanlığın kazanılmasını da önlemiş olacaktır.

Bu amaçla, okulun fiziki alt yapı ve donanım eksikliği olarak tespit edilen hususlar veliler ve hayırsever vatandaşlarında desteği alınarak okul yönetimince en kısa sürede inşa edilmelidir. Okulun tüm birimleri hem eğitim-öğretimin ihtiyacını karşılayacak hem de öğrenciler için keyifli, cazip eğitim ortamları haline getirilmelidir. Öğrencilerin boş zamanlarını verimli değerlendirebilecekleri ve okul dışındaki uğraşlarla kendilerini geliştirebilecekleri teçhizatla donatılmalıdır.

4.5.3.9. “Olumlu Davranış Kazandırma ve Geliştirme” Frekans ve Yüzde Oranları

Tablo 42: “Olumlu Davranış Kazandırma ve Geliştirme” Frekans ve Yüzde Oranları

h) Olumlu Davranış Kazandırma ve Geliştirme		TAM 5	ÇOK 4	ORTA 3	AZ 2	HİÇ 1	
1	Çocuğumun okulda almış olduğu eğitimle, farklılıkları hoş görme ve başkalarının hayat tarzına saygı gösterebilme davranışlarında duyarlılık kazanması	N	0	76	28	0	0
		%	0	73,1	26,9	0	0
		M			3,73		
		SS			0,44		
2	Çocuğumun okulda almış olduğu eğitimle, sana yapılmasını istemediğin bir davranışı başkasına yapma ya da kendin için istediğin güzel bir hâli başka insanlar içinde iste (Empati kurma becerisi) anlayışının gelişmesi.	N	0	0	43	61	0
		%	0	0	41,3	58,7	0
		M				2,41	
		SS				0,49	
3	Çocuğumun okulda almış olduğum eğitimle, gelecekte karşılaşabileceği sorumluluklarda özgüven sahibi olması	N	0	0	29	75	0
		%	0	0	27,9	72,1	0
		M				2,27	
		SS				0,45	
4	Çocuğumun okulda almış olduğum eğitimle, temel ahlaki değerleri (büyüklere saygı, küçüklere sevgiyle davranma, doğruluk, dürüstlük vb.) uygulama becerisi	N	0	0	42	62	0
		%	0	0	40,4	59,6	0
		M				2,40	
		SS				0,49	
5	Çocuğumun okulda almış olduğu eğitimle, günlük hayatta yaptığı işi özveriyle yapabilme becerisi	N	0	0	40	64	0
		%	0	0	38,5	61,5	0
		M				2,38	
		SS				0,48	
6	Çocuğumun okulda almış olduğu eğitimle, çevresindeki tüm kaynakları israf etmeden verimli kullanma ve koruma becerisi.	N	0	0	36	68	0
		%	0	0	34,6	65,4	0
		M				2,34	
		SS				0,47	
7	Çocuğumun okulda almış olduğum eğitimle, her konuda gelişime ve yeniliğe açık olma yönünde anlayış benimsemesi	N	0	0	28	74	0
		%	0	0	27,5	72,5	0
		M				2,27	
		SS				0,44	
8	Çocuğumun okulda almış olduğu eğitimle, çevresindeki farklı yaş ve konumdaki kişilerle sağlıklı iletişim kurabilme becerisi	N	0	0	34	70	0
		%	0	0	32,7	67,3	0
		M				2,32	
		SS				0,47	
9	Çocuğumun okulda almış olduğu eğitimle, boş zamanlarını faydalı değerlendirme konusundaki becerisi	N	0	0	22	82	0
		%	0	0	21,2	78,8	0
		M				2,21	
		SS				0,41	

Yukarıdaki tabloya göre “Olumlu Davranış Kazandırma ve Geliştirme” bakımından uygulamaların genel itibarıyla düşük seviyede olduğu belirlenmiştir. İyileştirilmeye açık alan olarak görülmektedir.

Bu amaçla; çocukta bu dönemde kazandırılması gereken önemli değerler ve davranışların neler olduğu, bunların kazandırılması için eğitim paydaşlarının görev ve sorumluluklarının neler olduğu, bu davranışların kazandırılması için hangi etkinliklerin nasıl uygulanacağı hususlarına ilişkin öğretmen, veli, okul idaresi ve diğer eğitim paydaşlarına yönelik belirli aralıklarla seminerler düzenlenerek bilinç düzeyi artırılmalıdır. Uygulama sonuçlarına ait geri bildirimler ve uygulamaların geliştirilmesine yönelik ortak çalışmalar ve paylaşım ortamları düzenlenmelidir.

Unutulmamalıdır ki; bireyin eğitim öğretim sürecinde belirli değerlerin farkına varması, bu değerleri benimseyerek davranışlarıyla sergilemesi tüm eğitim paydaşlarının katılımıyla, zamanında ve zemininde bilinçli eğitim uygulamalarıyla başarılabilir bir husustur.

Lise dönemi gençlerin model olarak öğrenme dönemi olduğu için; tüm eğitim paydaşları öğrencilere kazandırmak istedikleri değerleri ve davranışları öncelikle bizzat kendileri yaşayarak, yaparak örnek olmalıdırlar.

Ayrıca, öğrencilerden kazandırılmak istenen olumlu davranışlar ve değerlerle ilgili örnekler, gazete-dergi haberleri, şiir, öykü, resim, film, sunu gibi eğitim materyalleri bulmaları istenmeli, değerlerle ilgili öğrencilerin aktif katılabilecekleri etkinlikler hazırlanmalıdır. Bulunan dokümanlar sınıfın görülen yerlerine asılarak sergilenmeli ve sınıfça okunup tartışılması sağlanmalıdır. Olumlu davranış sergileyen öğrenciler, okul idaresi ve öğretmenler tarafından çeşitli şekillerde ödüllendirilmeli ve bu sürece velilerde katılmalıdır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Toplam kalite yönetimi, her sektörde uygulanmaya çalışılan ve güzel sonuçlar alınabilen bir yönetim sistemidir. Bir ülkedeki stratejik kaynakların içerisinde en önemlisi insan kaynağıdır. İnsan kaynağının ülkenin gelecekteki hedeflerine göre yetiştirilmesinde ve geliştirilmesinde sistemler içerisinde özellikle eğitim sistemi çok önemli bir fonksiyona sahiptir. Bu amaçla, ülkemizde de bireylere ve topluma en iyi eğitim-öğretim hizmeti sunabilmek için 2000' li yıllardan itibaren Toplam Kalite Yönetimi eğitim sektöründe ve özellikle ortaöğretim kurumlarında uygulanmaya çalışılmaktadır.

Eğitim sektöründe, ortaöğretim kurumlarında Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarının başarılı olabilmesi için “Ortaöğretim Kurumlarında TKY Uygulamaları Kritik Başarı Faktörleri” belirlenmeli ve uygulamalar bu esaslara göre düzenlenmeli ve takip edilmelidir.

Bu amaçla; çalışmamızda MEB tarafından yenilenen TKY memnuniyet anketlerindeki ana başlıklar temel alınmıştır. TKY ilkeleri ve eğitim bilimi esaslarına göre kaynak taraması yapılarak Ortaöğretim de TKY' nin etkin bir şekilde uygulanabilmesi için bilinmesi gereken kritik başarı faktörleri belirlenmiştir. Ortaöğretim kurumlarının TKY uygulamalarındaki güçlü ve zayıf yönlerini görmelerini sağlayacak kriterler sunulmaya çalışılmıştır.

Bu açıdan; “Ortaöğretimde TKY Uygulamalarının Öğrencilere, Okul Çalışanlarına ve Velilere Yönelik Kritik Başarı Faktörleri” ni içeren anketler geliştirilmiştir. Bu anketler Kızılelma Çok Programlı Lisesindeki öğrenci, okul çalışanları, velilere uygulanarak mevcut uygulamalar ölçülüp değerlendirilmiş ve çalışma sonuçlarına göre şu alanların iyileştirilmeye açık alanlar olduğu tespit edilmiştir.

1- Öğrenciler açısından;

- “Okul Hizmetlerine Ulaşma” alanında Okul Kütüphanesi ve Okul Bilgisayar Laboratuvarının araştırma yapılabilecek nitelikte olmadığı belirtilmiştir.
- “Dilek-Öneri ve Şikâyetler” alanında dilek-öneri ve şikâyetlerin nasıl ve ne şekilde yetkililere ulaştırılabileceğiyle ilgili bilgilendirmelerin yetersiz yapıldığı belirtilmiştir.
- “Rehberlik ve Yönlendirme Hizmetleri” alanındaki uygulamaların genel itibariyle yetersiz olduğu belirtilmiştir.

- “Kararlara Katılım” alanında öğrenci temsilcileri ve öğrenci kurullarının amaçları ve görevleriyle ilgili bilgilendirmelerin yetersiz olduğu ve seçilen sınıf temsilcilerinin bu konuda pasif kaldıkları belirtilmiştir.
- “Öğretim Programları-Ders İçerikleri ve Ders Programları” alanındaki uygulamaların genel itibariyle düşük olduğu belirtilmiştir.
- “Öğretme-öğrenme süreci” alanında öğrencide öğrenmeye karşı merak ve istek uyandıran uygulamaların yetersiz olduğu, öğrencilerin farklı yönlerini geliştirecek farklı eğitim etikliklerinin farklı öğretim yöntem ve teknikleriyle uygulamalarının yetersiz olduğu, teorik bilgilerin uygulamasına yönelik etkinliklerin yetersiz olduğu, güncel hayattaki kişi ve kuruluşların katılımıyla yürütülen eğitim faaliyetlerinin yetersiz olduğu belirtilmiştir.
- “Ders araç-gereçleri” alanındaki uygulamaların genel itibariyle yetersiz olduğu belirtilmiştir.
- “Okulun fiziki ortamı” alanında su kesintisi halinde öğrencilerin su ihtiyacını karşılayacak imkânların yetersizliği, çeşitli etkinliklerin gerçekleştirilebileceği çok amaçlı salonun bulunmaması itibariyle yetersizliklerin olduğu belirtilmiştir.
- “Ölçme-Değerlendirme, Ödüllendirme, Teşekkür ve Takdir Belgeleri” alanındaki uygulamaların genel itibariyle yetersiz olduğu belirtilmiştir.

2- Okul çalışanları açısından;

- “Kariyer Geliştirme” alanında çalışanların kişisel ve mesleki gelişimlerinde ihtiyaç duydukları gelişim alanlarının tespiti ve gelişimi sağlamak için yapılacak faaliyetlerde ilgili kişi ve kuruluşlarla işbirliği yapılması hususunun yetersiz olduğu belirtilmiştir.
- “İletişim ve İşbirliği” alanında kurum amaçlarının gerçekleştirilebilmesi için velilerle irtibatın ve işbirliğinin yeterince sağlanamadığı belirtilmiştir.
- “Yönetimden Memnuniyet ve Yöneticilerin Liderlikleri” alanında TKY’ nin eğitimde uygulanmasıyla ilgili bilgilendirme çalışmalarının, öğretim programlarının geliştirilmesine yönelik rehberliğin, sürekli gelişim temelli bir kurum kültürü oluşturma çalışmalarının yetersiz olduğu belirtilmiştir.
- “Okulda bulunan araç-gereçler” alanında sınıflardaki ders araç-gereçlerinin, tüm sınıflardaki internetin ve çeşitli öğretim materyali üretme ve geliştirme konusunda öğretmenlere yapılan rehberliğin yetersiz olduğu belirtilmiştir.
- “Performans Değerlendirme” alanındaki uygulamaların genel itibariyle yetersiz olduğu belirtilmiştir.

- “Takdir, taltif ve Tanıtma” alanındaki uygulamaların genel itibariyle yetersiz olduğu belirtilmiştir.

3- Veliler açısından;

- “İletişim ve işbirliği” alanında okulda yapılan veli toplantılarının yeterince verimli olmadığı belirtilmiştir.
- “Rehberlik ve yönlendirme hizmetleri” alanında uygulamaların genel itibariyle yetersiz olduğu belirtilmiştir.
- “Öğrenci işleri” alanında öğrencinin not durumu ve davranışlarındaki değişimlerin veliye iletilmesi hususunun yetersiz olduğu belirtilmiştir.
- “Okulun fiziki ortamı” alanında öğrencilerin serbest zamanlarını verimli değerlendirebilecekleri çok amaçlı salonunun yetersizliği belirtilmiştir.
- “Olumlu davranış kazandırma ve geliştirme” alanındaki uygulamaların genel itibariyle yetersiz olduğu belirtilmiştir.

Geliştirilmeye açık bu alanların tespitiyle, önümüzdeki dönem hazırlanacak dört yıllık okul stratejik planında yer alması gereken çalışmalar ve okul gelişim yönetim ekibinin çalışmalarına kaynak teşkil edecek bilgiler sunulmuştur.

Bu çalışmanın sonucunda Ortaöğretimde TKY uygulamaları için şu öneriler geliştirilmiştir.

- 1- TKY uygulamalarının ortaöğretim sistemine önemli katkılar sağlayabilmesi için öncelikle tüm eğitim paydaşları tarafından benimsenmesi sağlanmalıdır. Bu amaçla eğitimde kalitenin yükselmesi için kimin neler yapmasını gerektiğini tüm eğitim paydaşlarına bildiren, TKY bilincini geliştirecek eğitim programları düzenlenmeli ve uygulanmalıdır.
- 2- Ulusal eğitim kurumları, sivil toplum kuruluşları ve uluslararası bağımsız kuruluşlar tarafından yapılan araştırmalar takip edilerek bölgesel farklılıkları da göz önüne alan, ortaöğretim eğitim hizmetlerinde TKY anlayışına uygun kalite standardı oluşturulmalıdır. Mevcut uygulamalar bu standartlara göre doğru değerlendirilmelidir.
- 3- TKY anlayışıyla ortaöğretimdeki eğitim faaliyetlerine ait süreçlerin belirli bir kalite standardında yürütülebilmesi ve sürekli geliştirilebilmesi önemlidir. Bunun için; üniversitelerin fakülteleri ve il milli eğitim müdürlüklerinin iş birliğiyle öğretmenlerin branş alan bilgisi ve eğitim bilimleri alan bilgisine ait yeterliliklerini arttıracak, yöneticilerin okul yönetimi becerilerini geliştirecek hizmet içi eğitim etkinlikleri düzenlenmelidir.

- 4- Öğretmenlerin ders işleme konusunda farklı eğitim metotları üzerinde düşünmeleri ve üretici yönlerini geliştirmeleri sağlanmalıdır. Bu amaçla; öğrenmeyi kolaylaştıran ve zevkli hale getiren öğretim materyalleri, öğretim etkinlikleri ve ölçme değerlendirme araçları tasarlayabilmeleri için “Öğretim materyali, öğretim etkinlikleri ve ölçme-değerlendirme aracı geliştirme yarışmaları” düzenlenmelidir. Bu yarışmalara tüm okulların tüm branşlarda ortak zümre çalışmalarıyla katılımı sağlanmalıdır. Ortaya çıkan başarılı eserler tüm branş öğretmenleriyle yapılan bir internet sitesi üzerinden paylaşılmalıdır.
- 5- Öğretmenler derse girmeden önce ders planlarını daha ayrıntılı yapmalıdırlar. Konuyu hangi öğretim yöntem ve stratejileriyle, ne tür bir materyalle, nasıl bir etkinlikle işleyeceğini önceden belirlemeli ve planı uyguladıktan sonra gördüğü noksanlıkları tamamlayıcı tedbirleri almalıdırlar. Uygulanan ve sonuçları görülen bu ders planları geliştirilerek “Öğretmen Rehber Ders Planı Kitabı” çalışmalarına temel teşkil etmelidir.
- 6- İletişim teknolojilerinin gelişmesiyle eğitimde zaman ve mekân sınırları kalkmıştır. Bireylere yaşam boyu öğrenme imkânları sunulmaya başlanmıştır. Bu amaçla; öğretmen ve öğrencileri okul dışında da destekleyecek, bilgilerini güncellemelerini sağlayacak görsel, işitsel eğitim materyalleriyle zenginleştirilmiş, eş zamanlı ve eş zamansız uzaktan e-öğrenme projeleri geliştirilmeli ve uygulanmalıdır.
- 7- Ulusal ve yerel medya yayınlarının eğitimde bilinçli kullanılabilmesi için öğrenci ve öğretmenlere yönelik “Eğitimde medya yayınlarının verimli kullanımı” adlı seminerler verilmelidir. Bu seminerlerde öğretmen ve öğrencilerin ortaya çıkardıkları eserler bir site yoluyla tüm öğretmen ve öğrencilerin istifadesine sunulmalıdır.
- 8- Geleneksel eğitim anlayışında eğitimcilerin çoğu müfredatı yetiştirme endişesiyle derslerini işlerler. Bu endişeye kapılan eğitimciler maalesef konuları sadece teorik olarak işleyip pratiğe dönüştürecek uygulamalara yeterince yer vermezler. Hâlbuki eğitimciler, kendilerine sunulan müfredatı bir yol haritası olarak görerek öğrencilerin edindikleri teorik bilgileri pratiğe dökebilecekleri ve beceriye dönüştürebilecekleri ortamları hazırlama amacı taşımamalıdır.
- 9- Ders kitaplarını ve öğretim programlarını geliştirmeye yönelik eğitim paydaşlarından geri bildirim almak amacıyla kurulan internet siteleri daha fonksiyonel hazırlanarak öğretmen, öğrenci ve veliler tarafından görüş bildirimi sağlanmalıdır.
- 10- Eğitim sistemine yeni dâhil olacak uygulamacıların eğitim hizmetlerinin TKY anlayışıyla nasıl yürütülmesi gerektiği hususunda farkındalıklarının erkenden

- başlamasını sağlamak üzere, MEB'in öğretmen alımını yaptığı ilgili eğitim fakültelerinin lisans programlarında "Eğitimde TKY Uygulamaları" ayrı bir ders olarak okutulmalıdır.
- 11- Okullarda kurum çalışanlarının performans değerlendirme sistemi TKY anlayışıyla yeniden gözden geçirilerek uzun dönemi kapsayan uygun periyotlarla yapılmalıdır. Performans değerlendirmeyle ilgili eğitim sürecine doğrudan veya dolaylı katılan tüm eğitim paydaşlarının performans değerlendirmeye katılması sağlanarak daha gerçekçi bir sonuca ulaşılmalıdır. Değerlendirme süreci, kriterleri ve sonuçlarıyla ilgili tüm paydaşlara yönelik gereken bilgilendirmeler yapılmalıdır. Personelin performansının ölçülmesinde; performans değerlendirme ölçütleri kaliteli hizmet üretimini teşvik edecek objektif ölçülere dayanmalıdır. Performans değerlendirme; baskı, ceza ve denetim aracı değil, personelin kişisel ve mesleki gelişiminin basamağı olarak kullanılmalıdır.
 - 12- Okulun fiziki donanım birimleri tüm eğitim paydaşlarının görüşleri alınarak öğrenciler için daha kolay ve keyifli bir ortamda öğrenmeyi sağlayacak şekilde düzenlenmelidir. Ayrıca okulun fiziki donanımını oluşturan okul bahçesi, çok amaçlı salon gibi yapıların sadece öğrenci ve öğretmene değil velilere ve tüm çevre halkına açık alanlar haline getirilmelidir
 - 13- TKY uygulamalarında bilgi ve tecrübelerin paylaşımı sağlanarak; TKY uygulamalarında başarı göstermiş okullardaki başarılı örnekler kıyaslama tekniğiyle diğer okullara da uygulanmalıdır.
 - 14- Değerler eğitimiyle öğrencilerde milli manevi değerler oluşturmak, olumlu davranışların kazanılmasını sağlamak elbette sadece okuldaki faaliyetlerle başarılacak bir husus değildir. Bu konuda eğitimciler ve eğitim yöneticileri liderlik görevi üstlenerek aileden başlayarak öğrencinin ahlaki gelişimine etki eden tüm toplum üyelerinin ortak katılımıyla, öğrenciler hangi konularda ne tür ahlaki yozlaşmayla karşı karşıyaysa tehlike oluşturan unsurlar tespit edilip yıllar süren planlı ve bilinçli bir süreç dahilinde değerler eğitimi programları düzenlenerek çalışmalar yürütülmelidir. Ayrıca okutulan derslerin öğretim programlarının içerisine de bu değerler katılmalıdır.
 - 15- Velilerin sorunlarını kolay ve hızlı bir şekilde okul yönetimine iletmeleri ve okul yönetiminin de uygulamalardan hızlı geri bildirimler alabilmeleri için okul-aile işbirliği geliştirilmelidir. Okul aile birliklerinin görev alanları genişletilmeli, her sınıfın velilerini temsil eden "Sınıf veli temsilcileri" seçilerek öğretmen ve okul idaresinin katılımıyla birlikte çalışma grupları oluşturulmalı ve ortak çalışmalar yürütülmelidirler.
 - 16- Öğrencilerin nota dökülemeyen örnek davranışları not dışında uygun cazip ödüllerle ödüllendirilmelidir. Bunun için akademik başarı dışında ödül verilebilecek alanlar

- seçilmeli, ödüle dayanak olacak eylemin ölçütleri, ödül nitelikleri ve nicelikleri tüm öğrencilerin katılımıyla belirlenmeli ve duyurulmalıdır.
- 17- Öğrencilerin serbest zamanlarını televizyon ve bilgisayar başında değil de verimli bir şekilde değerlendirebilmelerini sağlamak için okul bahçesi, çok amaçlı salon, spor salonu gibi sosyal alanlar daha fonksiyonel hale getirilmelidir. Öğrencilerin okulda geçirmiş oldukları zamanı hem kişisel gelişimleri hem de gelecekleri açısından daha faydalı ve en az sorunla geçirmelerini sağlayan sportif, sosyal, kültürel, bilimsel çalışma alanları kurulmalı ve bu tür faaliyetlere öğrencilerin aktif katılımı sağlanmalıdır. Öğrenciler bu alanlarda iyi yetiştirilmeli ve il genelinde ve ülke çapındaki yarışmalara katılımları sağlanmalıdır.
- 18- Ortaöğretim kurumlarının mevcut eğitim kadrosunu teşkil eden öğretmenlerin mesleki yönden gelişimlerine katkı sağlamak için lisansüstü eğitime teşvik edilmeli ve bunun için gereken imkânlar sunulmalıdır.
- 19- Ortaöğretim kurumlarında önümüzdeki yıllarda FATİH Projesinin tüm okullarda tesis edilmesiyle her branşa göre görsel-ışitsel video, animasyon, simülasyon gibi eğitim-öğretim materyallerine ihtiyaç duyulacaktır. Fatih projesinin sunduğu imkânlarla kaliteli eğitim-öğretim hizmeti sunabilmek için tüm branşlara ait ilgili materyaller hazırlanarak öğretmenlerin kullanımına sunulmalı ya da öğretmenlerin kendi branşlarına ait bu tür materyalleri üretebilecekleri ilgili paket programların eğitimleri verilmelidir.
- 20- MEB' in FATİH Projesini yaygınlaştırmaya çalışmasıyla birlikte görsel-ışitsel video, animasyon, simülasyon gibi çeşitli eğitim-öğretim materyallerini barındıran e kütüphane ve Z (Zengin) kütüphanelere ihtiyaç duyulacaktır. Bu amaçla; gerek bakanlığın imkânlarıyla gerekse hayırsever vatandaşların desteğiyle okullarda öğrencilerin ilgisi çekecek, sıkılmadan rahatça çalışabilecekleri, kişisel gelişimlerine katkıda bulunan görsel-ışitsel eğitim materyallerini içeren Z (Zengin) kütüphaneler kurulmalıdır.
- 21- Tüm branş öğretmenlerine yönelik; öğretim programlarının verimli nasıl uygulanacağını gösteren kılavuz dokümanlar (kitap, vcd, eğitici siteler vs.) çoklu zeka kuramı ve FATİH Projesine göre rehber etkinlikleri içerecek biçimde yeniden düzenlenmelidir.
- 22- FATİH Projesinin yaygınlaştırılmasıyla tüm öğretmenler eğitim teknolojilerini iyi seviyede kullanarak derslerini işleme imkânı bulacaklardır. Bu açıdan, üniversitelerin eğitim fakültelerinde yetişen öğretmen adaylarına eğitim bilimleri alan bilgilerini birleştirerek bu imkânları en iyi seviyede kullanabilecekleri uygulamalı derslere ağırlık verilmelidir. TTnet vitamin gibi bazı yazılım firmalarının öğretmenlere sunduğu ücretsiz hizmetlerin öğretmen adaylarına da sunması sağlanmalıdır.

- 23- Liderlik özellikleri yüksek yöneticilerin TKY uygulamalarında önemi büyüktür. Bu açıdan okul yöneticilerine ve öğretmenlere liderlik ruhu aşılacak eğitimler düzenlenmelidir.
- 24- Ortaöğretim kurumlarında rehberlik faaliyetlerinin TKY anlayışıyla yürütülmesi için okul idaresi, rehberlik birimi, sınıf öğretmenleri, öğrenciler ve velilerin katılımıyla tarafların ihtiyaç duyduğu hususlar tespit edilmeli, ihtiyaç duyulan konulara göre etkinlikler planlanmalı, işleyiş süreci gözlemlenmeli, geri dönüşümler alınmalı ve görülen noksanlıklara göre sürekli iyileştirme adımları atılmalıdır.
- 25- İç ve dış paydaşların ortaöğretim kurumlarında sunulan eğitim-öğretim hizmetlerinden memnuniyet durumları kritik başarı faktörlerini içeren anketlerle belirli periyotlar dâhilinde ölçülüp değerlendirilmeli, iyileştirilmeye açık alanlar tespit edilmeli ve sürekli gelişim adımları bu bilgilere göre atılmalıdır.

Araştırmacılar için şu önerilerde bulunabilir;

1. Eğitimde teknolojiye yer verme oranını yükselterek kaliteyi arttırmak amacıyla FATİH projesi hayata geçirilmiş ve yaygınlaştırılmaya çalışılmaktadır. Bu projeye öğretmenlerin internete bağlı bilgisayar, projeksiyon cihazı, özel kalem, özel tahta ve eğitim yazılımlarından oluşan “Akıllı Tahta” da harita, grafik, animasyon, simülasyon ve video gösterimleriyle dersleri işleme ve öğrencilerinde tablet bilgisayarlarla takip etmesi hedeflenmektedir. Bu projenin eğitimde hedeflenen kalite artışını sağlayabilmesi için öğretmen ve öğrencilerin uygulamalarda ne tür sorunlarla karşılaşabildikleriyle ilgili araştırmalar yapılabilir.
2. Kamu ve özel sektöre eğitim yazılımları yazan özel işletmelerin AR-GE birimi araştırmacıları ve üniversitelerin ilgili bölümleri; FATİH projesinde etkin kullanılacak, her branşa yönelik alan bilgilerini eğitim bilimi esaslarına göre veren, öğrencilerin zekâ, ilgi, istek ve ihtiyaçlarına göre öğrenmeyi kolaylaştıran, yenilenmeye açık yeni eğitim yazılımları geliştirilmelidir.

KAYNAKLAR

Akbaş, O. (2010). *Eğitimde stratejik planlama makaleleri, kurum gelişiminde stratejik planlama ve önemi*. Milli Eğitim Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı Yayınları, Ankara.

Alkış, H.(2009). Yükseköğretimde toplam kalite yönetiminde üst yönetimin liderliği ilkesine akademik personelin bakışı. *Karabük Üniversitesi İşletme Araştırmaları Dergisi*.1(1), 85-98.

Arıcan M. ve Yücel R.T.(2010). *Eğitimde stratejik planlama makaleleri, geleceği bugünden yakalamak için stratejik planlama*. Milli Eğitim Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı Yayınları, Ankara.

Baş, Ö. (2010). *Öğretmenlerin Sınıf İçinde Kullandığı Sözel İfadeler ve Sözel Olmayan Davranışların Analizi Üzerine Nitel Bir Araştırması*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Gazi Üniversitesi/ Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Başaran, İ. E. (2004). *Yönetimde insan ilişkileri*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Bayır, T. (2012). *Toplam Kalite Yönetiminin Anadolu Öğretmen Liselerinde Uygulanabilirliğine Yönelik Bir Araştırma: Trabzon Örneği*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi/ Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Bedük, A. (2011). *Modern yönetim teknikleri*. Ankara: Gazi Kitapevi

Bolat, T., Tertemiz Seymen O., Bolat, O.İ. ve Erdem B. (2014). *Yönetim ve organizasyon*, Ankara: Detay Yayıncılık.

Bülbül, H., Özçiftçi V. ve Özoğlu B. (2014). Tedarikçi zinciri ve işletme performansına bilişim teknolojilerinin etkisi. *Niğde Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(1), 95-106.

Can, A. (2008). Örgüt kültürünün hastanelerde toplam kalite yönetimi uygulamalarına uygunluğunun testine yönelik bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi*, 13 (3), 293-307.

Çalışkan, F. (2010). *Çok Programlı Liselerde Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Değerlendirilmesi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Selçuk Üniversitesi/Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Konya.

Çelik, A. (2010). *Toplam kalite yönetimi (kalite yönetim sistemi ve ce işareti uygulamaları)*, 2. Baskı, Ankara: Gazi Kitabevi.

Çelik, A. ve Şimşek M.Ş. (2012). *Yönetim ve organizasyon*, Konya: Eğitim Yayınevi.

Çetin, M.Ö. ve Yaman E. (2004). Kaliteli okulda etkin yönetim anlayışının bir göstergesi: takım çalışmaları. *Marmara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 8 (19), 43-54.

Çimen, O. (2010). *Yükseköğretim Kurumlarında Öğretim Elemanlarının Öğretim Performansını Değerlendirme Yöntemleri*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi/ Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Çolaklar, H. ve Bozkurt Demirdağ F. (2013). Üniversite hastaneleri çalışanlarının kalite anlayışı ve kalite çalışmalarında iletişimin önemi: Bir Uygulama Örneği. *Bilgi Dünyası Dergisi*, 14(2), 373-387.

Demirkan, M.(2004). *Sorularla kıyaslama*. İstanbul: İTO Yayınları.

Develioğlu, K.ve Çimen M. (2012). Örgütsel güvenin kaynağı olarak işletmelerin çalışanlarına karşı sosyal sorumlulukları. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 4,(2), 141-149.

Dinç, E., Uzun C. ve Çoban O. (2014). Eğitimde kademeler arası geçişle ilgili öğretmen görüşlerinin incelenmesi. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7 (3), 209-235.

Doğan S. ve Demiral Ö. (2008). İşletmelerde stratejik yönetimin etkinliğini artırmada önemli bir araç: Benchmarking. *Zonguldak Bülent Ecevit Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4 (7), 1-22.

Duran, C. ve Çetindere A. (2012).konfeksiyon sanayiinde faaliyet gösteren bir işletmede istatistiksel proses kontrol teknikleri ile ürün hatalarının analiz edilmesi. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 21 (2), 233-254.

Duran, C., Koçyiğit Y. ve Koçyiğit M. (2011). Kobi'lerde toplam kalite yönetimi kritik faktörlerinin örgütsel performans üzerine etkileri: İzmir ilindeki restoran işletmelerinde bir uygulama. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16 (2), 539-561.

Durmuşçelebi, M. ve Bilgili A. (2014). Yeni 12 yıllık eğitim sisteminde karşılaşılan sorunlar ve dünyadaki uygulamalardan bazılarının incelenmesi, *Turkish Studies* -

International Periodical For The Languages, Literature and History of Turkish or Turkic, 9 (2), 603-621.

Efil, İ. (2010a). *İşletme organizasyonu ve ekip yönetimi*. 7. Baskı, Bursa: Dora Yayınları.

Efil, İ. (2010b). *Toplam kalite yönetimi*. 7. Baskı. Bursa: Dora Yayınları.

Ercan, S., Yörükoğlu M. ve Kayakutlu G. (2014). Tedarik zinciri yönetiminde bilgi sistemleri: Havacılık yer hizmetlerinde uçuş zamanlaması için bilgi paylaşım modeli. *Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi*, 7 (1), 1-23.

Ertuğrul, İ. (2006); *Toplam kalite kontrol*, Bursa: Ekin Kitabevi.

Görener, A. (2013). Toplam kalite yönetimi kapsamında paydaş memnuniyetinin incelenmesi: Hizmet sektöründe bir uygulama. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11 (23), 151-165

Gülşen, E. (2012). Toplam kalite yönetimi ve Türkiye’deki uygulamaları. *Toplum ve Demokrasi Dergisi*, 6 (13), 93-109

Gültekin, M. (2012). *Eğitim bilimlerine giriş*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.

Güney, S. (2011). *Örgütsel davranış*, 1. Baskı, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Halis, M. (2004); *TKY kapsam, ilkeler ve uygulamalar*, 1. Baskı, Ankara: Roma Yayınları.

İnce, A.R., Yücel E. ve Karagöz N. (2013). Bir süreç iyileştirme örneği olarak görüntü arşivleme ve iletişim sisteminin (pacs) sisteminin değerlendirilmesi (Sivas numune hastanesi uygulaması). *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5, (3), 243-257.

Karagöz, Y. ve Ekici S. (2010). Sosyal bilimlerde yapılan uygulamalı araştırmalarda kullanılan istatistiksel teknikler ve ölçekler. *Cumhuriyet Üniversitesi İBBF. Dergisi*, 5, (1), 25-43.

Karaman, N. (2010). *Eğitimde stratejik planlama makaleleri, eğitim yönetimi uygulamalarına nasıl stratejik yaklaşılabilir?*. Ankara: Milli Eğitim Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı Yayınları.

Karasu, M. (2007). *Eğitimde Toplam Kalite Yönetiminin Mesleki ve Teknik Orta Öğretim Kurumlarında Uygulanma Durumları*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi/ Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Kazan, H. ve Ergülen A. (2008). Toplam kalite yönetim araç ve tekniklerinin üretimde etkin kılınması: KOSİ uygulaması. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13, (1), 159-182.

Kılıç, M.N. (2010). *Eğitimde stratejik planlama makaleleri, tarihi stratejik açıdan okumak*. Ankara: Milli Eğitim Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı Yayınları.

Kıngır, S. (2010). *MYO'lar için toplam kalite yönetimi*. 2.Baskı, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Kölük, N., Dilsiz İ. ve Kartal C. (2014); *Kalite güvencesi ve standartları*, 8. Baskı, Ankara: Detay Yayıncılık.

Küçük, O. (2010). *Kalite yönetim ve kalite güvence sistemleri*. 2. Baskı, Ankara: Seçkin Yayınevi.

Memduhoğlu, H.B. ve Uçar İ.H. (2010). Yönetici ve öğretmenlerin stratejik planlama algısı ve okullardaki mevcut stratejik planlama uygulamalarının değerlendirilmesi. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2 (23), 235-245

Memduhoğlu, H. B., İlğan A., Erdem M. ve Taşdan M. (2008). Örgütsel gelişim araçları olarak toplam kalite yönetimi ile stratejik yönetim ve planlama yaklaşımları. *Çukurova Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 3, (35), 82-93.

Nalçacı, A. ve Bektaş F. (2013). Okul iklimi ile öğrenci başarısı arasındaki ilişki. *Uluslararası Avrasya Sosyal Bilimler Dergisi*, 4, (13), 1-13.

Okay, Ş. (2010). TKY uygulamalarının mesleki ve teknik ortaöğretimde eğitim faaliyetlerine ve yönetici davranışlarına etkileri: Denizli ili örneği. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2, (26), 31-43.

Özçakar, N. (2010). Bir kamu kuruluşundaki toplam kalite yönetimi uygulamalarının değerlendirilmesi. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 39 (1), 106-124.

Özer, M.A. (2010); *21. yüzyılda yönetim ve yöneticiler*, Ankara: Nobel Yayınları.

Öztürk, A., Arıkan S.V. ve Öztürk M.U. (2011). Süreç iyileştirme yöntemleri ve yöneylem araştırması. *Atatürk Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 10. *Ekonometri ve İstatistik Sempozyumu Özel Sayısı*, 391-405.

Özyer, K. ve Kambur E. (2012). Toplam kalite yönetiminde yöneticilerin motivasyonuna uzanan yolun incelenmesi üzerine amprik bir araştırma, *Zeitschrift Für Die Welt Der Türken / Journal Of World Of Turks*, 4 (2), 213-232.

Soydan, T. (2012). Eğitim alanında performans değerlendirme sisteminin geçerliliği üzerine yönetici ve öğretmen görüşlerine dayalı bir araştırma. *Ege Eğitim Bilimleri Dergisi*, 13 (1),1-25.

Sönmez, V. (2014); *Eğitim felsefesi*, Ankara: Anı Yayıncılık.

Şahin, İ. (2013). Öğretmenlerin iş doyumunu düzeyleri. *Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, X, (1), 142-167.

Şentürk, C. (2011). TKY ışığında okullarda verimlilik. *Milli Eğitim Bakanlığı Bilim ve Aklın Işığında Eğitim Dergisi*, 12 (141), 22-29.

Şimşek, M. (2007); *Toplam kalite yönetimi*, 5. Baskı, İstanbul: Alfa Yayınları.

Şimşek, A., Doğanay A., Ataizi M., Balabanlı J. Ve Akbulut Y. (2012); *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri*, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayınları.

Takan, M. (2001). Bankalarda toplam kalite yönetimi, 2. Baskı, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Tan, H. (2007). Toplam Kalite Yönetimi Çerçevesinde Öğrenci Memnuniyeti (Süleyman Nazif Lisesi ve Okyanus Koleji Örneği). Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Tolga, N. (2007). *Ortaöğretim Kurumlarındaki Öğretmenlerin Eğitimde Toplam Kalite Yönetimine Karşı Tutumları*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Tortop, N., İşbir E.G., Aykoç B., Yayman H. ve Özer M.A. (2010). *Yönetim bilimi*. Ankara: Nobel Yayınları.

Türedi, S. (2012). İç kontrol sistemi ve toplam kalite yönetimi ilişkisi. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 4 (1), 27-37.

Uçar, H.İ. (2010). Eğitimde stratejik planlama makaleleri, stratejik planlama. *Milli Eğitim Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı Yayınları*, Ankara.

Üçüncü, K., Taşdemir T. ve Aydın A. (2010). İşletmelerde uygulanan toplam kalite yönetimi çalışmalarının çalışan performansı üzerine etkileri. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 3 (5), 41-62.

Ülgen, H. ve Mirze K.S. (2013); *İşletmelerde stratejik yönetim*, İstanbul: Beta Yayınları.

Wayne K.H. ve Miskel G.C. (2010). *Eğitim yönetimi teori, araştırma ve uygulama*, (Çev. : Sebahattin Turan), 7. Baskı, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Yalçınkaya, M. (2002). Açık sistem olarak eğitim sistemi. *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 22 (2), 103-116.

Yılmaz, A. ve Sarıaltın H. (2011). KOBİ'lerde süreç yönetimi uygulamalarının incelenmesi: Sakarya ili 1. organize sanayi bölgesi örneği. *Uludağ Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, XXX, (2), 155-186.

URL1 (t.y.) ;

<http://www.universite-toplum.org/summary.php3?i-> , (Erişim Tarihi: 20/03/2014)

URL2 (t.y.);

<http://www.turansam.org/makale.php?id=6441-> (Erişim Tarihi: 04/04/2014)

URL3 (t.y.);

<https://www.bilgiguvenligi.gov.tr/bt-guv.-standartlari/cok-katmanli-iso-27001sureci.html->
20 Nisan 2014

URL 4 (t.y.);

[http://www.beyoglugudanismanlik.com/icerik.aspx?R=Toplam Kalite Yonetiminde Kullani lan Araclar-](http://www.beyoglugudanismanlik.com/icerik.aspx?R=Toplam_Kalite_Yonetiminde_Kullani_lan_Araclar-) (Erişim Tarihi:22/04/ 2014)

URL 5 (t.y.);

http://www.fto.org.tr/DB_INT_Image/4/518/Problem%20Cözme%20Teknikleri.pdf-
(Erişim Tarihi:24/04/ 2014)

URL 6 (t.y.);

<http://www.kalder.org/kalderhakkinda.aspx?id=529> – (Erişim Tarihi:28/04/201

URL 7 (t.y.) ;

http://www.meb.gov.tr/ky/dosyalar/Projeler/meb_tasra_teskilati_tky_uygulama_projesi_kilavuzu.pdf - (Erişim Tarihi: 10/05/2014)

URL 8 (t.y.) ;

http://www.meb.gov.tr/ky/dosyalar/kaliteDokumanları/Egitimde_kalite_odulu_el_kitabi_2012.doc (Erişim Tarihi: 10/05/2014)

URL 9 (t.y.) ;

http://mevzuat.meb.gov.tr/html/kaliteyonsis_1/kaliteyonsis_1.html- (Erişim Tarihi: 23/06/ 2014)

URL 10 (t.y.);

http://talimterbiye.mebnet.net/program-gel_birimi/egitimde%20toplam%20kalite.ppt (

Erişim Tarihi: 25/06/2014)

URL11 (t.y.);

<http://stratejikyonetim.org/PEST-analizi-nasil-yapilir> - (Erişim Tarihi: 05/07/2014)

URL12 (t.y.);

luleburgaz.meb.gov.tr/meb_iys...05/04123346_stratejikplanlama.ppt- - (Erişim Tarihi :

06 /07/2014)

URL 13 (t.k.);

<http://www.nigde.pol.tr/Duyurular/Documents/STRATEJİK%20PLAN%20HAZIRLAMA%20KLAVUZU%202.pdf> (Erişim Tarihi: 06/07/2014)

URL 14 (t.k.);

<http://www.sgb.adalet.gov.tr/bilgibankasi/pdf/Sp-Kilavuz2.pdf>- (Erişim Tarihi:

07/07/2014)

EKLER

EK-1- ÖĞRENCİ MEMNUNİYET ANKETİ

KIZILELMA ÇOK PROGRAMLI LİSESİ

ÖĞRENCİ MEMNUNİYET ANKETİ

Sevgili Öğrenci;

Okulunuzda sizlerin daha güzel ortamlarda, daha nitelikli bir eğitim alabilmeniz ve sizlere daha iyi hizmet sunulabilmesi için; görüşlerinize ihtiyaç duymaktadır. Bu nedenle okulunuzda sizlere sunulan eğitim-öğretim hizmetlerinin kalitesini ölçen aşağıdaki anket düzenlenmiştir. **Sizin yapacağınız değerlendirme, eğitim ve öğretim hizmetlerinin kalitesini artırmada önemli katkılar sağlayacaktır.**

Anket iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde sizlerle ilgili bilgiler yer almaktadır. İkinci bölümde ise memnuniyetinizi belirlemeye yönelik ifadeler yer almaktadır. Bu bölümdeki her bir maddede memnuniyet derecenizle ilgili ifadeler **5= Tam, 4= çok, 3= orta 2= az 1= hiç, şeklinde** sıralanmaktadır. Sizden beklenen, memnuniyet derecenizi hangi seçeneğin en iyi olarak belirttiğini düşünüyorsanız ilgili yere (x) işareti koyarak belirtmeniz.

Lütfen! Tüm soruları eksiksiz ve samimiyetle doldurunuz.

Katkılarınız için teşekkür ederiz.

Selim AKPINAR

I. BÖLÜM

1. SINIFINIZ:																	
				9. Sınıf	()			10. Sınıf	()			11. Sınıf	()			12. Sınıf	()
2. CİNSİYETİNİZ:																	
				a.	Kız	()	b.	Erkek	()								

BÖLÜM-II

A) Okul/kurum hizmetlerine ulaşma		TAM 5	ÇOK 4	ORTA 3	AZ 2	HİÇ 1
1	Okula telefon ettiğimde muhatap bulurum.					
2	Okulumuzda e okul sisteminden devamsızlık, not bilgileri gibi tüm bilgiler güncel olarak bizlere sunulur.					
3	Okulda okul yöneticilerine ihtiyaç duyduğumda rahatlıkla ulaşabilirim					
4	Okul öğretmenlerine ihtiyaç duyduğumda rahat ulaşabilirim.					
5	Okul kütüphanesi araştırma yapılabilecek niteliktedir.					
6	Okulun bilgisayar laboratuvarı araştırma yapabileceğim niteliktedir.					
7	Okulun bahçe, spor salonu gibi sosyal alanları yararlanabileceğimiz niteliktedir.					

B) Dilek, Öneri ve Şikâyetler		TAM 5	ÇOK 4	ORTA 3	AZ 2	HİÇ 1
1	Okulumuzla ilgili dilek, öneri ve şikâyetlerimizin nasıl ve ne şekilde yetkili kişilere ulaştırabileceğimizle ilgili yeterince bilgilendirme yapılır.					
2	Sınıf temsilcimiz, dilek, öneri ve şikâyetlerimizi ilgili kişilere ulaştırır.					
3	Arkadaşlarımla ilgili sorunlarım, öğretmenlerim ve okul idaresi tarafından en kısa sürede çözüme kavuşturulur.					
4	Okulumuzla ilgili dilek, öneri ve şikâyetlerimiz okul yönetimi tarafından dikkate alınır.					
5	Okulumuzla ilgili dilek, öneri ve şikâyetlerimizde doyurucu ve zamanında geri bildirimler yapılır.					

C) Rehberlik ve yönlendirme hizmetleri,		TAM 5	ÇOK 4	ORTA 3	AZ 2	HİÇ 1
1	Okulumuzun rehberlik hizmetlerinden (verimli ders çalışma teknikleri, ergenlik dönemi problemleri gibi) ihtiyaç duyduğum konularda yeterince yararlanabiliyorum.					
2	İhtiyaç duyduğumda kişisel ve ailevi sorunlarımla ilgili rehberlik hizmeti alabilirim.					
3	Okulumuzda, derslerde başarısız olan öğrencilerin başarısızlık nedenleri araştırılıp düzeltmeye yönelik gereken rehberlik hizmeti sunulur.					
4	Okulda kişisel öğrenme yöntem ve tekniklerinin belirlenmesi ve bunların uygulanması hususunda gerekli rehberlik ve yönlendirmeler yapılır.					
5	Okulumuzda mezuniyetten sonra iş bulabileceğimiz kurum-kuruluşlar nerelerdir, müracaat şartları nelerdir? iş görüşmelerinde nelere dikkat etmeliyiz gibi konularda gereken bilgilendirmeler yapılır.					
6	Okulumuzda üniversite sınav sistemi hakkında gereken bilgilendirmeler yapılır.					

D) Kararlara Katılım		TAM 5	ÇOK 4	ORTA 3	AZ 2	HİÇ 1
1	Okulumuzda, öğrenci temsilcileri ve öğrenci kurullarının amacı ve görevleriyle ilgili yeterli bilgilendirme yapılır.					
2	Öğrenci temsilcileri demokratik seçimle belirlenir.					
3	Okulumuzda öğrencilerle ilgili kararlarda görüşlerimiz dikkate alınır.					
4	Okul öğrenci kurulu öğrencileri diğer öğrencilerin görüşlerini ilgili makamlara ulaştırırlar ve öğrencilere geri bildirim yaparlar.					

E) Öğretim programları, ders içerikleri ve ders programları		TAM 5	ÇOK 4	ORTA 3	AZ 2	HİÇ 1
1	Ders içerikleri aşama aşama öğrenmemi ve öğrendiklerimi uygulayıp geliştirmemi sağlayacak bütünlükte hazırlanmıştır.					
2	Okulda edindiğim bilgilerin günlük hayatta ve/veya daha sonraki öğrenim hayatımda işime yarayacağını düşünüyorum.					
3	Ders içeriğindeki konular benim anlayabileceğim seviyededir.					
4	Dersler için belirlenen haftalık ders saatleri yeterlidir.					
5	Derslerin içeriği ilgimi çekecek konuları içermektedir.					
6	Okulumuzda hazırlanan günlük ders programı derslerimizin işlenmesinde verimli olmamıza katkı sağlamaktadır.					
7	Okulumuzda hazırlanan sınav programları sınavlara hazırlanmamda bana yeterli zamanı kazandırmaktadır.					

8	Ders içerikleri, toplumsal sorunlarla ilgili farkındalık oluşturuyor.					
9	Ders içerikleri, öğrencilerin topluluk önünde konuşma becerisi, iletişim kurma becerisi gibi sosyal beceriler kazanmalarını ve geliştirmelerini sağlıyor.					
10	Ders içerikleri bilgi ve iletişim teknolojilerini kullanma becerisi kazandırıyor ve geliştiriyor					
11	Ders içerikleri, bilimsel araştırma yöntemlerini kullanabilmemize imkân sağlıyor.					
12	Ders içeriklerinde sınıf içinde ve dışında ekip çalışması yapabileceğimiz etkinliklere yer verilmiştir.					
13	Ders içeriklerinde sınıf içinde ve dışında kendi çabalarımızla gerçekleştirebileceğimiz araştırma etkinliklerine yer verilmiştir.					
14	Ders içerikleri ilgimizi çekerek, merakımızı uyandırarak öğrenmeye isteklendirici özelliindedir.					
15	Ders içerikleri yeterli sayıda sınıf içi örnek uygulamalar içermektedir.					
16	Ders içerikleri derslere ait günlük hayatın güncel gelişmelerini bizlere yansıtmaktadır.					

F) Öğretme-Öğrenme Süreci (Öğretim ilkelerine uyma, Çeşitli öğretim yöntem ve tekniklerini kullanma)		TAM 5	ÇOK 4	ORTA 3	AZ 2	HİÇ 1
1	Öğretmenlerimiz derse başlamadan önce dikkati çekici bir şeyler yaparak (konuyla ilgili bir resim yada video gösterme, fıkra yada yaşanmış bir olay anlatma yada düşündürücü ilginç bir soru sormak gibi) öğrenci de o konuyu öğrenmeye karşı merak ve istek uyandırırılar.					
2	Öğretmenlerimiz derse başlamadan önce sordukları sorularla öğrencilerin o konuyla ilgili ön bilgilerini yoklayıp bilinenden bilinmeyene doğru bilgiyi sunarlar.					
3	Öğretmenlerimiz, yeni bir konuya başlamadan önce öğrencilerin bilmesi gereken ön bilgilerinde noksanlık gördüklerinde bu ön bilgileri tamamladıktan sonra yeni konuya geçerler..					
4	Öğretmenlerimiz yeni bir konuya başlarken daha önceden işlenen konularla ilişki kurar, ayrıca konunun farklı bilim dallarıyla da ilişkisi varsa ilgili yönü hakkında kısa ön bilgilendirmeler yaparlar.					
5	Öğretmenlerimiz işlenecek konunun amaçlarını belirtip, günlük yaşamdaki yerini ve bizlere kazanımlarını ifade ederek öğrencileri öğrenmeye isteklendirmeye çalışırlar.					
6	Öğretmenlerimiz, dersteki etkinliklerde bizlerin dinleme, düşünme, kendini ifade etme, yeni şeyler ortaya çıkarma ve sosyalleşme gibi çeşitli yönlerimizin gelişimini sağlamaya çalışırlar.					
7	Öğretmenlerimiz farklı etkinliklerle öğrenmeyi kolaylaştırmaya ve dersi zevkli hale getirmeye çalışırlar.					
8	Öğretmenlerimiz, derslerde gruplar halinde iş birliğiyle öğrenme uygulamalarına yer vererek ekiple çalışma, öğretirken öğrenme ve bildiklerini paylaşma alışkanlığı kazandırmaya çalışırlar.					

9	Öğretmenlerimiz dersleri işlenişinde farklı öğretim yöntem ve teknikleri kullanarak öğrenmeyi kolaylaştırmaya, bizleri derse katmaya ve dersi zevkli hale getirmeye çalışırlar.					
10	Öğretmenlerimiz, ders içinde önceki öğrenilenlerle ilgili sık sık tekrar çalışmalarına yer vererek bilginin kalıcılığını sağlamaya çalışırlar.					
11	Öğretmenlerimiz öğrenme etkinliklerinde bizlere yeterince öğrenme ve başarıma fırsatı sunmaktadırlar.					
12	Öğretmenlerimiz, öğrencilerin doğru cevabı bulmasına yönelik yeterli ve gerekli ipuçları verirler, dikkat edecekleri noktaları vurgularlar.					
13	Öğretmenlerimiz, öğrencilerin doğrularına olumlu pekiştiriciler, yanlışlarına düzeltici geri bildirimlerde bulunurlar.					
14	Öğretmenlerimiz, örnek olay incelemelerinde olay ve nesnelerin benzeyen durumlarını bulma ve farklı yönlerini fark etmemizi sağlayarak dikkat becerilerimizin gelişmesini sağlarlar.					
15	Öğretmenlerimiz, öğrendiğimiz bir bilgi veya becerinin bütünleştirilip hayatın başka bir durumuna uyarlanarak uygulanması hususunda yönlendirici olurlar					
16	Öğretmenlerimiz, "öğrenmeyi öğrenmenin" yollarını gösterirler.					
17	Öğretmenlerimiz, eğitimlerde gösterip yaptırma yöntemiyle teorik bilgilerin uygulamasına da yer vererek yaparak yaşayarak öğrenmeyi sağlarlar.					
18	Öğretmenlerimiz, herhangi bir konuda sorgulayarak bilgi edinmenin yollarını öğretmekle bilginin doğruluk ve güvenilirliğini irdelememizi sağlarlar.					
19	Öğretmenlerimiz, konuları basitten karmaşığa, kolaydan zora doğru mantıklı bir sıralamayla aşama aşama işlerler.					
20	Öğretmenlerimiz, karmaşık şeyleri basitleştirmek için günlük hayatta veya yakın çevreden uzak çevreye doğru öğrencilerin bildikleri, anlayabilecekleri örnekler üzerinden açıklamalar yaparak öğrenmeyi kolaylaştırmaya çalışırlar.					
21	Öğretmenlerimiz öğreneceğimiz bir bilginin bütün içindeki yerini gösterirler ve yeni öğrenilen bir bilginin bütüne ne kattığını görmemizi sağlarlar.					
22	Öğretmenlerimiz derslerde bütünden parçaya doğru incelemeler yaptırarak bütünlükle parça arasındaki ilişkileri görmemizi ve anlamlı sonuçlar çıkarmamızı sağlarlar.					
23	Öğretmenlerimiz konuların önemli noktalarını vurgulayıp, özetlemeler yaparlar..					
24	Öğretmenlerimiz, soyut kavramları (gözle görülemeyen kavramlar) anlamlandırabilmemiz için somut (gözle görülebilen kavramlar) kavramlardan örneklendirmeler yaparak öğrenmemizi kolaylaştırmaya çalışırlar.					
25	Öğretmenlerimiz, ders içinde öğrenilenlerin kalıcılığını sağlamak için kendi araştırmalarımızla günlük hayattan farklı örnekler bulabileceğimiz etkinliklere yer verirler.					
26	Öğretmenlerimiz, ders konularıyla ilgili güncel gelişmeleri ve yenilikleri bizlere yansıtırlar.					

27	Öğretmenlerimiz, bilgi birikimini karşılıklı kullanma ve fikirleri birleştirmeyi sağlayarak olaylara çok yönlü bakabilmemiz için gerekli yönlendirmelerde bulunurlar.					
28	Öğretmenlerimiz, gerekli bilgi ve becerilerin araştırma ve inceleme yoluyla kazanılmasını ve sonuçlarının sınıfta sunulmasını sağlarlar.					
29	Öğretmenlerimiz, ders içinde konuyu anlayamayan öğrencilere, ders sonrası ek zaman ayırarak konunun anlaşılmasını sağlarlar. (Bireysel öğrenme fırsatı sunma)					
30	Doğru ve yanlış arasındaki karşılaştırmaları yapmamıza ve ilişkileri keşfetmemize yardımcı olurlar. (Buluş yoluyla öğretim)					
31	Öğretmenlerimiz, konuyla ilgili iş dünyasından, günlük hayattan veya mezunlardan örnek şahsiyetlere okulda sunumlar yaptırarak model alarak öğrenmeyi sağlarlar.					
32	Öğretmenlerimiz, konuyla ilgili iş dünyasına, günlük hayatın ilgili öğrenme alanlarına geziler düzenleyerek gezi-gözlem ve röportaj tekniğiyle saha da öğrenmeyi sağlarlar					
33	Öğretmenlerimiz, konuyla ilgili önceden hazırlanmış bir olayı canlandırmak için rol oynama tekniğini kullanarak öğrenmeyi sağlarlar					
34	Öğretmenlerimiz, derslerde öğrencilerin farklı fikirlerle aktif katılım gösterebilecekleri soru -cevap ve tartışma yöntemlerini kullanırlar.					
35	Öğretmenlerimiz, dersi sonlandırmadan önce bir sonraki derste işlenecek konu ve yapılması gerekenler hakkında bilgilendirme yaparlar.					
36	Öğretmenlerimiz, derste öğrendiğimiz konuları ders dışındaki uygulamalarla pekiştirmek için yararlı ev ödevleri, performans çalışmaları verirler.					
37	Öğretmenlerimiz, verdikleri ev ödevleri, performans çalışmalarının takibini yaparlar.					

G) Sınıfın fiziki ortamı, Sınıf yönetimi, sınıf içi sözlü ve sözsüz iletişim		TAM 5	ÇOK 4	ORTA 3	AZ 2	HİÇ 1
1	Sınıfımız sınıf mevcuduna göre ders işlemek için yeterli alana sahiptir.					
2	Sınıfımızın ısınma, aydınlanma ve havalandırma seviyesi yeterli düzeydedir.					
3	Sınıfımızın temizlik, bakım ve düzeni yeterli düzeydedir.					
4	Okulun diğer birimlerinin (tuvalet ve lavabolar, soyunma odaları gibi) temizlik, bakım ve düzeni yeterli düzeydedir.					
5	Öğretmenlerimiz bizlerle iletişimlerinde ve ders anlatımlarında açık, sade ve anlaşılır bir dil kullanırlar.					
6	Öğretmenlerimizin sıcak ve cesaretlendirici yaklaşımlarıyla kendimi yeterince rahat ifade edebiliyorum.					
7	Anlamadığım bir şeyi öğretmenlerime rahatlıkla sorabiliyorum					
8	Öğretmenlerimiz, derste disiplini sağlayıp sınıfa hâkimiyet kurabiliyor, dersi engelleyen öğrencileri zamanında gereken şekilde düzeltebiliyor.					

9	Okulumuzda " hatalar başarıya götüren basamaklardır." anlayışı benimsendiği için sınıf içinde hata yapmaktan korkmuyorum					
10	Öğretmenlerimiz, derse giriş ve dersten çıkış zamanına uygun hareket ederler.					
11	Öğretmenlerimiz, derste öğrencilerle eşit şekilde ilgileniyorlar.					
12	Öğretmenlerimiz, başarısız olduğumuz durumlarda bizleri umutlandırıcı ve çalışmaya teşvik edici davranışlarda bulunurlar.					
13	Öğretmenlerimiz, öğrencilerin derse katılımını sağlamak ve motivasyonlarını canlı tutmak için gereken cesaretlendirici ifadeleri ve çeşitli ödüllendirmeleri kullanırlar.					
14	Öğretmenlerimiz, sınıf ortamında bütün sınıfın öğrenmesi için aktif öğrenciler gibi pasif öğrencilere de görevler vererek herkese eşit fırsatlar tanırırlar.					
15	Öğretmenlerimiz, bizlere adımızla ya da hoşumuza giden nazik sözlerle hitap ederler.					
16	Sınıf ortamında ders işlenişi sırasında öğretmenlerimiz konunun önemine göre ses tonunu yükseltip alçaltarak, gerekli vurguyu yaparak dağılan dikkatleri toplarlar.					
17	Sınıf ortamında ders anlatımı sırasında öğretmenlerimiz jest, mimik ve vücut hareketlerini yerinde ve zamanında uygun şekilde kullanarak dersi zevkli hale getirirler.					
18	Sınıf ortamında; sıcak, şefkatli ve samimi yaklaşımlarından dolayı öğretmenlerimi kendime yakın hissederim.					
19	Öğretmenlerimiz, sınıf ortamında bizlere karşı sabırlı, anlayışlı ve hoşgörülü davranır.					
20	Öğretmenlerimiz, sınıf ortamında ders boyunca öğrencilerle göz temasını sürdürür.					
21	Öğretmenlerimiz, sınıf ortamında sakin ve gülümseyen bir yüz ifadesiyle konuşurlar.					
22	Öğretmenlerimiz, sınıf ortamında öğrencilerin sözünü kesmeden dinler, öğrencinin diğer öğrencinin sözünü kesmesine izin vermez, bu konudaki hatalarda düzeltici geri bildirimlerde bulunurlar					
23	Öğretmenlerimiz, ders esnasında sınıfın çeşitli bölgelerini sürekli dolaşarak ders diyaloglarını ve istenmeyen davranışları kontrol etmektedirler.					
24	Öğretmenlerimiz, öğrencilerin yaş ve cinsiyet özelliklerini dikkate alarak kişisel alan mesafesini ayarlamaktadırlar.					
25	Öğretmenlerimiz, öğrencileri dinlerken jest, mimik ve vücut hareketlerini yerinde ve zamanında uygun şekilde kullanırlar..					
26	Öğretmenlerimiz, konuşma esnasında durma ve sessiz bekleme davranışını bilinçli kullanarak dağılan dikkatleri toplamaya çalışmaktadırlar.					
27	Öğretmenlerimiz, öğrencilerin yaş ve cinsiyet özelliklerini dikkate alarak olumlu pekiştirme aracı olarak öğrencinin omuzuna dokunma, başını okşama, el çakma, el sıkışma gibi beden hareketlerini kullanırlar.					

H) Ders araç gereçleri		TAM 5	ÇOK 4	ORTA 3	AZ 2	HİÇ 1
1	Okulumuzun tüm sınıflarına sunulan internet hizmeti kesintisiz ve yeterlidir.					
2	Okulumuzun tüm sınıflarında yeterli görsel ve işitsel eğitim araçları bulunmaktadır. (projeksiyon, hoparlör sistemi gibi)					
3	Derslerin işlenişinde yeteri kadar görsel ve işitsel materyallerden yararlanılmaktadır.(video-animasyon, gösterimi, dersle ilgili ilginç resim ve karikatür, slayt gösterisi gibi)					
4	Derslerin işlenişinde işlenen konuya göre yeteri kadar şekil, şema, grafik, kavram haritası... gibi unsurlardan yararlanılır					
5	Derslerin işlenişinde basın yayın kuruluşlarının konuyla ilgili güncel tv programlarından, belgesellerinden yeterince yararlanabiliyoruz.					
6	Ders kitapları yeterli görsel unsurlar barındırmaktadır.					
7	Ders kitaplarında açık, net, akıcı ve ilgi çekici bir dil kullanılmıştır.					
8	Ders kitaplarında konular yeteri kadar örnek uygulamayla, örnek çözümlerle ele alınmıştır.					
9	Okulumuz kütüphanesinde ihtiyaç duyduğum kaynaklara ulaşabilmekteyim.					
10	Okulumuzun tüm sınıflarında (tarih, coğrafya, fen bilimleri sınıfı gibi) bulunan sınıf panoları yeterli sayıda ve yeterli büyüklüktedir.					
11	Okulumuzun tüm sınıflarında (tarih, coğrafya, fen bilimleri sınıfı gibi) bulunan sınıf panoları ders konularına göre sürekli değişik materyaller asılarak verimli kullanılmaktadır.					
12	Okulumuzun tüm sınıfları (tarih, coğrafya, fen bilimleri sınıfı gibi) diğer ders araç-gereçleri (Haritalar, küreler gibi) açısından yeterli donanıma sahiptir					
13	Bilgisayar laboratuvarından verimli şekilde yararlanabilmemiz sağlanır..					
14	Okulumuzda ödevlerimizin çıktısını alabileceğimiz öğrencilerin kullanımına sunulan yazıcı yeterli seviyede hizmet görür.					

İ) Okulun Fiziki Ortamı		TAM 5	ÇOK 4	ORTA 3	AZ 2	HİÇ 1
1	Okul tüm birimleriyle (sınıflar, tuvalet ve lavabolar vs.) her zaman temiz ve bakımlıdır.					
2	Okulumuz da konferans, tiyatro ve kapalı mekanda spor yapmaya uygun çok amaçlı salon yeterlidir.					
3	Okulumuzun bahçesi, kütüphanesi gibi vb. alanları ders dışında da yararlanabileceğim şekilde düzenlenmiştir.					

J) Sosyal, Kültürel ve Spor Etkinlikleri		TAM 5	ÇOK 4	ORTA 3	AZ 2	HİÇ 1
1	Okulda yeterli sayıda sosyal ve kültürel faaliyet düzenlenmektedir. (Çeşitli konularda seminerler, konferanslar, tiyatrolar gibi)					
2	Okulda yeterli sayıda sportif etkinlik düzenlenir.					

3	Okulda çeşitli amaçlara yönelik yeterli sayıda gezi etkinlikleri düzenlenir.					
4	Okul sahip olduğum yetenekleri geliştirmeme yönelik çeşitli faaliyetler düzenler.(Resim sergisi, şiir dinletisi gibi)					
5	İlgi duyduğum sportif faaliyeti okulda yapma imkânı buluyorum					

K) Ölçme-Değerlendirme, Ödüllendirme, Teşekkür ve Takdir Belgeleri		TAM 5	ÇOK 4	ORTA 3	AZ 2	HİÇ 1
1	Öğretmenlerimiz, sınıf geçmenin şartları, teşekkür-takdir- onur belgesi, üstün başarı belgesi gibi belgeler almanın şartlarıyla ilgili gereken bilgilendirmeleri yaparlar.					
2	Okulda ders içi ve ders dışı başarılar ile örnek davranışlarımız ödüllendirilir					
3	Öğretmenlerimiz, öğrencinin derste kazanması gereken davranışları ne derece kazandığını her ders sonunda çeşitli ölçme araçlarıyla mutlaka ölçerler.					
4	Öğretmenlerimiz, ölçme-değerlendirme süreci için ölçütü (kriterleri) belirler ve öğrencileri bilgilendirirler.					
5	Öğretmenlerimiz dersin ve konunun özelliğine göre farklı farklı ölçme-değerlendirme araçlarını (yazılı, test, boşluk doldurma, uygulamalı sınav gibi) kullanırlar.					
6	Öğretmenlerimiz, sınav bitiminden sonra cevap anahtarını sınıf panosunda sergileyerek kendi kendimize sınavın değerlendirmesini yapmamızı sağlarlar.					
7	Öğretmenlerimiz, sınav sonuçlarını açıkladıktan sonra cevap kâğıtlarını sınıfa dağıtıp öğrencilere kontrol ettirerek yanlışları görüp düzeltmemizi sağlarlar.					
8	Öğretmenlerimiz, ölçme-değerlendirme süreci için sınav tarihlerini en az iki hafta içinde belirler ve sınav sonuçlarını en fazla iki hafta içinde açıklarlar.					
9	Öğretmenlerimiz, verilen performans ve ev ödevlerini belirtilen kriterlere göre ve belirtilen zamanda kontrol ederler.					
10	Öğretmenlerimiz, ölçme-değerlendirmenin sonuçlarına göre noksan öğrenilen konuları tamamlamaya yönelik çalışmalar yaparlar.					
11	Öğretmenler sınav sonuçlarının değerlendirmesinde (sözlü, yazılı sınav) tarafsız ve âdil davranırlar.					
12	Öğretmenler derslerde farklı yönlerimizi de ölçecek (derse katılım, bilgiyi uygulamaya dökme, mevcut bilgiden yeni şeyler ortaya çıkarma becerisi gibi) ölçme-değerlendirme araçları kullanırlar.					
13	Hazırlanan sınav soruları ve kullanılan ölçme-değerlendirme araçlarının gerçek başarıyı ortaya çıkardığını düşünüyorum.					
14	Okulumuzdaki ödüllendirme ve cezalandırmalarda tarafsız ve âdil davranılır.					

EK-2- OKUL ÇALIŞANI MEMNUNİYET ANKETİ

KIZILELMA ÇOK PROGRAMLI LİSESİ

OKUL ÇALIŞANLARI MEMNUNİYET ANKETİ

Değerli Okul Çalışanı Çalışanımız;

Okulunuzda sizlere daha kaliteli hizmet verilebilmesi için okuldaki TKY uygulamalarıyla ilgili görüşlerinize ihtiyaç duyulmaktadır. Bu nedenle okuldaki TKY uygulamalarına yönelik değerlendirmenizi belirlemek için aşağıdaki anket düzenlenmiştir. **Sizin yapacağınız değerlendirme; Mevcut durumu belirlemeye önemli katkılar sağlayacaktır.**

Anket iki bölümden oluşmaktadır. birinci bölümde sizlerle ilgili bilgiler yer almaktadır. İkinci bölümde ise, okul uygulamalarındaki memnuniyetinizi belirlemeye yönelik ifadeler yer almaktadır. Bu bölümdeki her bir madde de memnuniyet derecenizle ilgili ifadeler **5= Tam, 4= Çok, 3= Orta 2= Az, 1= Hiç**, şeklinde sıralanmaktadır. Sizden beklenen, memnuniyet derecenizi hangi seçeneğin en iyi olarak belirttiğini düşünüyorsanız ilgili yere (x) işareti koyarak belirtiniz. Lütfen!

Tüm soruları eksiksiz ve samimiyetle doldurmanızı rica eder, katkılarınız için teşekkür ederiz.

Selim AKPINAR

BÖLÜM I

KİŞİSEL BİLGİLER					
1. Cinsiyetiniz:					
A. Kadın	()	B. Erkek	()		
2. Konumunuz:					
A. Yönetici	()	B. Öğretmen	()		

BÖLÜM- II

a) Kariyer geliştirme (Kişisel ve Mesleki Gelişim)		TAM 5	ÇOK 4	ORTA 3	AZ 2	HİÇ 1
1	Yöneticiler, çalışanların kendini geliştirmek için ne tür faaliyetlere ihtiyaç duyduklarını tespit ederler.					
2	Yöneticiler, çalışanların mesleki gelişim ihtiyaçlarını karşılamak için ilgili kişi ve kuruluşlarla işbirliği yaparlar.					
3	Çalıştığım okul bana kendimi geliştirme ve mesleki bilgi ve becerilerimi kullanabileceğim ortamlar sunar.					
4	Yöneticiler, çalışanların mesleklerinde gelişmeleri için gerekli desteği verir (Hizmet içi eğitimlere katılımlarda, yüksek lisans yapmada vs...)					

b) İletişim ve İşbirliği		TAM 5	ÇOK 4	ORTA 3	AZ 2	HİÇ 1
1	Kurumdaki tüm duyurular çalışanlara zamanında iletilir.					
2	Okulumuzda düzenlenen faaliyetlerde herkes bilgi ve tecrübesini paylaşarak birbirine yardımcı olur.					
3	Okulumuzda yapılan faaliyetlerde kimin ne tür faaliyette kiminle işbirliği yapılacağına koordinasyonu yapılır.					
4	Okul yöneticileri ile sağlıklı iletişim kurabiliyorum.					
5	Okulda, öğretmenler ile sağlıklı iletişim kurabiliyorum.					
6	Okulumuza yeni gelen her çalışana okul hakkında tanıtıcı bilgi verilmektedir.					
7	Okulda, diğer çalışanlar ile sağlıklı iletişim kurabiliyorum.					
8	Okulda, kurum amaçlarının gerçekleştirilebilmesi için velilerle yeterli seviyede işbirliği yapılır.					
9	Okulda, kurum amaçlarının gerçekleştirilebilmesi için diğer devlet ve özel kuruluşlarıyla yeterli seviyede işbirliği yapılır.					
10	Okulda, kurum amaçlarının gerçekleştirilebilmesi ve kalitenin artırılabilmesinin tüm personelin katılımıyla mümkün olabileceği anlayışı benimsenmiştir.					
11	Kurum çalışanları, kurum amaçlarının gerçekleştirilebilmesi ve kalitenin artırılabilmesine yönelik paydaşlardan gelen önerilere açıktırlar. Bu önerileri gelişim ve değişim için birer fırsat olarak görürler.					
12	Okulun internet sitesinde okul hakkında gerekli ve yeterli bilgiler bulunur.					
13	Okulun internet sitesindeki bilgiler sürekli güncellenmektedir.					
14	Okulla telefon haricindeki iletişim kanallarıyla (e posta, sms, faks gibi) iletişim kurarak zamanında geri dönüşüm alabiliyorum.					

c) Yetkilendirme (çalışanın görevi ile ilgili güçlü kılınması),		TAM 5	ÇOK 4	ORTA 3	AZ 2	HİÇ 1
1	Okul sorunlarının çözümünde inisiyatif kullanma imkanı sunulur.					
2	Okulda işimle ilgili inisiyatif kullanma imkanına sahibim.					
3	Okulda bilgi ve becerilerimi sergileme imkânına sahibim					
4	Okulda görev alanıma giren iş ve işlemlerin yürütülmesine liderlik yapma fırsatı tanınmaktadır.					

d) Fırsat eşitliği,		TAM 5	ÇOK 4	ORTA 3	AZ 2	HİÇ 1
1	Okulumuzda, kendimi ilgilendiren fırsatlardan haberdar ediliyorum.					
2	Okulumuzda, çalışanlar arasında her türlü fırsat eşitliği sağlanmaktadır.					
3	Okulumuzda çalışanlara yaptıkları işlerde destek olunarak işlerini başarma fırsatı sağlanmaktadır.					

e) Kararlara Katılım,		TAM 5	ÇOK 4	ORTA 3	AZ 2	HİÇ 1
1	Okulun kalite politikası ve kalite yükseltme uygulamaları paydaşların beklentilerine göre belirlenir					
2	Okulumuzun kalite politikası ve uygulamaları hakkında yeterli bilgiye sahibim.					
3	Okulumuzda ortak çalışmayla yapılacak işlere ait kararlar, çalışanların katılımıyla demokratik bir şekilde alınır.					
4	Okulumuzda çalışanların dile getirdiği şikâyet ve öneriler dikkate alınmaktadır					

f) Yönetimden memnuniyet ve Yöneticilerin liderlikleri		TAM 5	ÇOK 4	ORTA 3	AZ 2	HİÇ 1
1	Yöneticilerimiz, "TKY' nin eğitimde uygulanmasıyla" ilgili seminerler vererek bu konuda bizleri bilinçlendirmeye çalışırlar.					
2	Yöneticilerimiz, TKY çalışmalarının bizzat içerisinde bulunarak örnek olurlar.					
3	Yöneticilerimiz, okuldaki problemlerin zamanında ve etkili bir şekilde çözümünü sağlarlar.					
4	Yöneticilerimiz, çalışanların kişisel problemlerinin çözümünde gereken desteği verirler.					
5	Yöneticilerimiz, öğretim programlarının geliştirilmesine yönelik gereken rehberliği ve fikir alışverişini yaparlar.					
6	Yöneticilerimiz, iş süreçlerini sürekli geliştirme temelli bir kurum kültürü oluşturmaya çalışırlar.					
7	Yöneticilerimiz, kalitenin artırılabilmesi için çalışanların ihtiyaç-beklenti-memnuniyetine ait görüşmeler yaparak, anketler uygulayarak durum tespiti yaparlar.					
8	Yöneticilerimiz, çalışanların sürekli kendini geliştirmesi ve yenilemesi temelli bir kurum kültürü oluşturmaya çalışırlar.					

9	Yöneticilerimiz, yapılacak ortak çalışmalarda ben değil biz vurgusu yaparak ekip ruhu oluşturmaya çalışırlar.					
10	Yöneticilerimiz işinin gerektirdiği yeterliliğe sahiptir.					
11	Yöneticilerimiz insan ilişkilerine önem vermektedir.					
12	Yöneticilerimiz, faydalı ve yenilikçi düşüncelerin üretilmesini teşvik etmektedir.					
13	Okulda ortak çalışma gerektiren işlerde çalışanların fikirleri sorulur.					
14	Yöneticilerimiz, eğitimle ilgili bilimsel ve teknolojik gelişmeleri takip etmektedir.					

g) Takdir, taltif ve tanıtma sistemi		TAM 5	ÇOK 4	ORT A 3	AZ 2	HİÇ 1
1	Okulumuzda, ekip çalışmasıyla başarılan işlerde kişiye değil tüm ekibe ödül verilir.					
2	Okul yöneticisi, iyi performans gösteren personeli aylıkla ödül, takdir, teşekkür vs. ile ödüllendirir.					
3	Yöneticiler, iyi performans gösteren personeli/ekibi, öğretmenler kurulu toplantılarında, törenlerde vb. duyurarak takdir eder.					

h) Performans Değerlendirme		TAM 5	ÇOK 4	ORTA 3	AZ 2	HİÇ 1
1	Yöneticinin çalışanları değerlendirirken kullandığı kriterler çalışanlara duyurulur.					
2	Yöneticiler, çalışanlara performans değerlendirmesinin sonuçları hakkında geri bildirim verirler.					
3	Yöneticiler, çalışanların performansını etkileyen sebepleri tespit edici araştırmalar yaparlar.					
4	Yöneticiler, çalışanların performansını etkileyen sebeplere göre performans yükseltici önlemler alırlar.					
5	Okulumuzda çalışanlar için hedefler belirlenmekte ve bu hedeflere göre performansları değerlendirilmektedir.					
6	Yöneticilerimiz, çalışanların performansını belirli periyotlarla düzenli olarak takip ederler.					
7	Bireysel performans değerlendirmesi âdil ve şeffaf yapılmaktadır.					
8	Personel ödüllendirme ve terfilerde bireysel performans değerlendirme sonuçları esas alınmaktadır					
9	Yöneticiler, çalışanların performanslarını yükseltmek için gerekli eğitim faaliyetleri düzenler.					

i) Destek (Sürekli iyileştirme etkinliklerine destek ve katılım)		TAM 5	ÇOK 4	ORTA 3	AZ 2	HİÇ 1
1	Yöneticilerimiz, okulun vizyonunu, stratejilerini, iyileştirmeye açık alanlarını, paydaşların destek görmek istedikleri hususları vs. düzenlemiş oldukları anketlerle ve paydaşlarla toplantılar yaparak belirlerler.					
2	Yöneticilerimiz, okulda birlikte çalışmayı (takım çalışmasını) desteklerler.					
3	Yöneticiler, geçmişteki hatalardan ders alıp tekrarını önlemek için kurumdaki süreçlere ait hata kayıtları tutarlar.					
4	Yöneticiler, iyileştirme etkinlikleri için süreçlerin işleyişiyle ilgili sık sık ölçümler yapar, noksanlıklara yönelik düzeltici, önleyici ve geliştirici faaliyetler planlayarak uygularlar.					

j) Okulda bulunan araç, gereç		TAM 5	ÇOK 4	ORTA 3	AZ 2	HİÇ 1
1	Okulumuzun tüm sınıflarına sunulan internet hizmeti yeterlidir.					
2	Okulumuzun tüm sınıflarında yeterli görsel ve işitsel eğitim araçları bulunmaktadır. (projeksiyon, seslendirme sistemi gibi)					
3	Okulumuz kütüphanesinde ihtiyaç duyduğum kaynaklara ulaşabilmekteyim.					
4	Okulumuzun tüm sınıflarında (tarih, coğrafya, fen bilimleri sınıfı gibi) bulunan sınıf panoları yeterlidir.					
5	Okulumuzun tüm sınıfları (tarih, coğrafya, fen bilimleri sınıfı gibi) diğer ders araç-gereçleri (Haritalar, küreler gibi) açısından yeterli donanıma sahiptir.					
6	Bilgisayar laboratuvarlarından yeterli düzeyde yararlanabiliyoruz.					
7	Okulumuzda eğitim faaliyetlerinde kullanmak üzere öğretmenin kullanımına sunulan yazıcı, fotokopi makinesi, tarayıcı vb araç-gereçler yeterlidir.					
8	Yöneticiler, ders kitabı, öğretmen rehber kitabı gibi çeşitli öğretim materyallerinin öğretim programının amaçlarına göre geliştirilmesi için gereken rehberlikte bulunurlar.					
9	Yöneticiler, okulda bulunmayan araç-gereçleri zamanında temin ederek ya da arızalanan araç-gereçleri gereken süre içinde tamir ettirerek kullanıma sunarlar.					
10	Okulda çalışanlara, sınıflara/bürolara yapılan araç gereç dağıtımında âdil davranılır.					

k) Okul/Kurum ortamı (fiziki şartlar ve psiko-sosyal şartlar)		TAM 5	ÇOK 4	ORTA 3	AZ 2	HİÇ 1
1	Kendimi okulun değerli bir üyesi olarak görürüm.					
2	Okuldaki güvenlik tedbirlerinden haberim vardır.					
3	Okuldaki güvenlik tedbirlerini yeterli buluyorum.					
4	İşimi seyerek ve keyifle yapıyorum.					
5	Yöneticilerin sergilediği tutum ve davranışlar, çalışanları motive edici yöndedir.					
6	Okulda, kurumsal amaçlar ve bireysel yeterlilikler arasında denge kurularak çalışanların iş doyumunu sağlanmaya çalışılır. (Personelin yapabileceği işlerin verilmesi)					
7	Okulda, iş yükü herkesin görev alanlarına göre adaletli bir şekilde dağıtılır.					

1) Çalışana okul tarafından sağlanması gereken hizmetler		TAM 5	ÇOK 4	ORTA 3	AZ 2	HİÇ 1
1	Okulumuzda güvenliğimiz için tehlike oluşturabilecek konular ve bunlara karşı dikkat edilmesi gerekenlerle ilgili gereken bilgilendirmeler belirli zaman aralıklarıyla yapılır.					
2	Okulun iç ve dış çevresinde güvenliğimiz açısından tehlike oluşturan unsurlara karşı gereken güvenlik önlemleri alınır.					
3	Okulda temiz ve sağlıklı beslenme hizmeti alıyorum.					
4	Okulda ders aralarında dinlenebileceğim uygun ortamlar bulabiliyorum.					
5	Okulun tüm birimlerini yeterli seviyede temiz ve bakımlı buluyorum.					
6	Okulumuzun tüm birimleri yeterli seviyede ısınmaktadır.					
7	Okul idaresinden özlük haklarımı kullanma (izin, rapor, ücretlendirme vs.) konusunda gereken anlayışı görüyorum.					

EK-3- VELİ MEMNUNİYET ANKETİ

KIZILELMA ÇOK PROGRAMLI LİSESİ VELİ MEMNUNİYET ANKETİ

Okulda çocuğunuza daha kaliteli hizmet verilebilmesi ve gelişim hedeflerini belirlemek için sizlerin görüşlerine ihtiyacımız vardır. Bu nedenle okulda sunulan eğitim-öğretim hizmetlerine yönelik değerlendirmenizi belirlemek için aşağıdaki anket düzenlenmiştir. **Sizin yapacağınız değerlendirme; Mevcut durumu belirlemeye önemli katkılar sağlayacaktır.**

Anket iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde sizlerle ilgili bilgiler yer almaktadır. İkinci bölümde ise okul uygulamalarındaki memnuniyetinizi belirlemeye yönelik ifadeler yer almaktadır. Bu bölümdeki her bir madde de memnuniyet derecenizle ilgili ifadeler **5= Tam, 4= Çok, 3= Orta 2= Az, 1=Hiç**, şeklinde sıralanmaktadır. Sizden beklenen, memnuniyet derecenizi hangi seçeneğin en iyi olarak belirttiğini düşünüyorsanız ilgili yere (x) işareti koyarak belirtiniz. Lütfen!

Tüm soruları eksiksiz ve samimiyetle doldurmanızı rica eder, katkılarınız için teşekkür ederiz.

Selim AKPINAR

I. BÖLÜM

KİŞİSEL BİLGİLER					
1. Cinsiyetiniz:					
A.Kadın	()	B. Erkek	()		

ANKET SORULARI						
a) Okul/kurum hizmetlerine ulaşma		TAM 5	ÇOK 4	ORTA 3	AZ 2	HİÇ 1
1	Okula telefon ettiğimde muhatap bulurum.					
2	Okulumuzda e okul sisteminden devamsızlık, not bilgileri gibi tüm bilgiler güncel olarak bizlere sunulur..					
3	Okul Müdürüne ve yardımcılara ihtiyaç duyduğum an rahatlıkla ulaşabilirim					
4	Okul öğretmenlerine ihtiyaç duyduğum an rahatlıkla ulaşabilirim.					

b) İletişim ve İşbirliği		TAM 5	ÇOK 4	ORTA 3	AZ 2	HİÇ 1
1	Okulda velileri ilgilendiren tüm duyurular zamanında iletilir.					
2	Okulumuzda yapılan faaliyetlerde herkes birbirine yardımcı olur.					
3	Okul yöneticileri ile karşılıklı nezaket çerçevesinde sağlıklı iletişim kurabiliyorum.					
4	Okulda, öğretmenler ile karşılıklı nezaket çerçevesinde sağlıklı iletişim kurabiliyorum.					
5	Okulda, diğer çalışanlar (memur, temizlikçi, kaloriferci) ile sağlıklı iletişim kurabiliyorum.					
6	Sınıf Öğretmenimiz düzenli sınıf veli toplantıları yaparak çocuklarımız ve okulla ilgili yeterli seviyede bilgilendirmelerde bulunur.					
7	Okulun internet sitesinde okul hakkında gerekli ve yeterli bilgiler bulunur.					
8	Okulun internet sitesindeki bilgiler sürekli güncellenmektedir.					
9	Okulumuzun düzenlediği veli toplantıları verimli geçmektedir.					
10	Okulla telefon haricindeki iletişim kanallarıyla (e posta, sms, faks gibi) iletişim kurarak zamanında geri dönüşüm alabiliyorum.					
11	Okulda dile getirdiğimiz sorunlarımızın çözümüne yönelik zamanında geri bildirimler yapılır.					
12	Okulda yürütülen faaliyetlerden ortak çalışma gerektiren konularda velilerle işbirliği yapılır.					

c) Dilek, Öneri ve Şikâyetler		TAM 5	ÇOK 4	ORTA 3	AZ 2	HİÇ 1
1	Okulumuzla ilgili dilek, öneri ve şikâyetlerimizin nasıl ve ne şekilde yetkili kişilere ulaştırabileceğimizle ilgili yeterince bilgilendirme yapılır.					
2	Okulumuzla ilgili dilek, öneri ve şikâyetlerimiz okul yönetimi tarafından dikkate alınır.					
3	Okulumuzla ilgili dilek, öneri ve şikâyetlerimizde doyurucu ve zamanında geri bildirimler yapılır.					

d-) Rehberlik ve yönlendirme hizmetleri		TAM 5	ÇOK 4	ORTA 3	AZ 2	HİÇ 1
1	Okulumuzun rehberlik hizmetlerinden (ergenlik çağındaki gençlerle sağlıklı iletişim, iyi anne-baba nasıl olunur, çocuklarımızı internet, sigara, alkol, kumar gibi zararlı alışkanlıklardan nasıl koruyabiliriz gibi) ihtiyaç duyduğum konularda yeterince yararlanabiliyorum.					
2	İhtiyaç duyduğumda kişisel ve ailevi sorunlarımla ilgili rehberlik hizmeti alabilirim.					
3	Okulumuzda, derslerde başarısız olan öğrencilerin başarısızlık nedenleri araştırılıp düzeltmeye yönelik velilere düşen görevler nelerdir ve nasıl uygulanmalıdır hususunda gereken rehberlik hizmeti sunulur.					
4	Okulumuzda mezuniyetten sonra çocuğumuzun iş bulabileceği kurum-kuruluşlar nelerdir, müracat şartları nelerdir? gibi konularda gereken bilgilendirmeler yapılır.					
5	Okulumuzda mezuniyetten sonra çocuğumuzun devam edebileceği bir üst öğretim kurumları nelerdir? Yerleşme şartları nelerdir? vs. konularda gereken bilgilendirmeler yapılır. (Üniversitelere giriş sistemi)					

e-) Kararlara Katılım		TAM 5	ÇOK 4	ORTA 3	AZ 2	HİÇ 1
1	Okulumuzda, okul aile birliği toplantılarında , yönetim kurulu, denetim Kurulu gibi çeşitli kurullara üye seçimleri velilerin içerisinden yapılır.					
2	Okulumuzda, seçilen okul aile birliği temsilcileri, yönetim kurulu, denetim kurulu gibi çeşitli kurulların amacı ve görevleriyle ilgili yeterli bilgilendirmeler yapılır.					
3	Okul aile birliği yönetici ve üyeleri demokratik seçimle belirlenir.					
4	Okulumuzda bizimle ilgili kararlarda görüşlerimiz dikkate alınır.					
5	Okul aile birliği okulla ilgili kararlara bağımsız bir birim olarak aktif bir şekilde katılabilmektedir.					
6	Okul aile birliği yönetici ve üyeleri diğer velilerin dilek, görüş ve şikâyetlerini ilgili makamlara ulaştırırlar ve bizlere geri bildirim yaparlar.					

f) Öğrenci İşleri		TAM 5	ÇOK 4	ORTA 3	AZ 2	HİÇ 1
1	Okuldan evladım ile ilgili istediğim belgeleri (öğrenci belgesi, nakil belgesi, ara karne gibi) zamanında alabilirim.					
2	Öğrenci devamsızlık bilgilerine rahatlıkla ulaşabilirim ve devamsızlık bilgileri tarafıma zamanında iletilir.					
3	Öğrencimin notlarını rahatlıkla takip edebilirim ve notlarında düşüşler tarafıma zamanında iletilir.					
4	Çocuğumun okul disiplin kurallarına uymama gibi bir durumu olduğunda bu durum tarafıma zamanında iletilir.					
5	Okulun öğrenci işlerinde güler yüze, tatlı dille hizmet sunulur.					

g) Okulun Fiziki Ortamı		TAM 5	ÇOK 4	ORTA 3	AZ 2	HİÇ 1
1	Okuldaki sınıflar, tuvalet ve lavabolar yeterli sayıdadır.					
2	Okul tüm birimleri ile (sınıflar, tuvalet ve lavabolar vs.) her zaman temiz ve bakımlıdır.					
3	Sınıflarımız ders işlemeye uygun sıcaklıkta, sessiz ve havadardır.					
4	Okulumuzun masa, sandalye, sıra, mobilya vb. eşyanın yerleşim biçimi yaş grubuna uygun (ergonomi) eğitim-öğretim için idealdir					
5	Okulumuz da konferans, tiyatro ve kapalı mekânda spor yapmak için çok amaçlı salonumuz yeterlidir.					
6	Okulumuzun bahçesi, kütüphanesi gibi vb. alanları ders dışında da öğrencilerin yararlanabileceği şekilde düzenlenmiştir.					

h) Olumlu Davranış Kazandırma ve Geliştirme		TAM 5	ÇOK 4	ORTA 3	AZ 2	HİÇ 1
1	Çocuğumun Okulda almış olduğu eğitimle, farklılıkları hoş görme ve başkalarının hayat tarzına saygı gösterebilme davranışlarında duyarlılık kazanması					
2	Çocuğumun Okulda almış olduğu eğitimle, sana yapılmasını istemediğin bir davranışı başkasına yapma ya da kendin için istediğin güzel bir hâli başka insanlar içinde iste (Empati kurma becerisi) anlayışının gelişmesi.					
3	Çocuğumun okulda almış olduğum eğitimle, gelecekte karşılaşılabileceği sorumluluklarda özgüven sahibi olması					
4	Çocuğumun Okulda almış olduğum eğitimle, temel ahlaki değerleri (büyüklere saygı, küçüklere sevgiyle davranma, doğruluk, dürüstlük vb.) uygulama becerisi					
5	Çocuğumun Okulda almış olduğu eğitimle, günlük hayatta yaptığı işi özveriyle yapabilme becerisi					
6	Çocuğumun okulda almış olduğu eğitimle, çevresindeki tüm kaynakları israf etmeden verimli kullanma ve koruma becerisi.					
7	Çocuğumun okulda almış olduğum eğitimle, her konuda gelişime ve yeniliğe açık olma yönünde anlayış benimsemesi					
8	Çocuğumun okulda almış olduğu eğitimle, çevresindeki farklı yaş ve konumdaki kişilerle sağlıklı iletişim kurabilme becerisi					
9	Çocuğumun okulda almış olduğu eğitimle, boş zamanlarını faydalı değerlendirme konusundaki becerisi					

ÖZ GEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Adı Soyadı : Selim AKPINAR
Doğum Yeri ve Tarihi : Bayburt-1981

Eğitim Durumu

Lisans Öğrenimi : Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim
Fakültesi Muhasebe ve Finansman Öğretmenliği
Yüksek Lisans Öğrenimi : Bartın Üniversitesi SBE İşletme ABD
Bildiği Yabancı Diller : İngilizce
Bilimsel :
Faaliyet/Yayınlar :
Aldığı Ödüller :

İş Deneyimi

Stajlar :
Projeler ve Kurs Belgeleri :
Çalıştığı Kurumlar : MEB'e Bağlı Bartın Arıt Çok Programlı Lisesi,
Bartın Ticaret Meslek ve Anadolu Ticaret Meslek
Lisesi, Kızılelma Çok Programlı Lisesi, Kaynarca
Şevket Sabancı Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi

İletişim

E-Posta Adresi : selimakpınar69@hotmail.com

Tarih : 28.06.2015