

T.C.
MİLLÎ EĞİTİM BAKANLIĞI
Personel Genel Müdürlüğü

**MİLLÎ EĞİTİM BAKANLIĞI TAŞRA
TEŞKİLATI
TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ
UYGULAMA PROJESİ
KILAVUZU**

ANKARA - 2002

ÖNSÖZ

Bakanlığımız merkez teşkilatında Toplam Kalite Yönetimi (TKY) çalışmaları bir proje çerçevesinde Kasım 1999'dan beri sürdürülmektedir. TKY uygulamalarının asıl hedefi okulda ve sınıfta kaliteyi yakalamaktır. Bu gerçekten hareketle taşra teşkilatına yönelik olarak, 2001 yılında hazırlanan MEB Taşra Teşkilatı Toplam Kalite Yönetimi Uygulama Projesi yürürlüğe konmuştur. Bu proje çerçevesinde TKY İl formatörleri yetiştirilerek kalite konusunda bilgilendirme çalışmaları taşra teşkilatında da sürdürülmektedir.

“İhtiyaca uygun olma ve memnuniyeti sağlama” şeklinde tanımlanabilecek kalite, günümüzde ürün ve hizmetler için vazgeçilmez unsur haline gelmiştir. Kaliteye ulaşmanın yolu ise eğitilmiş nitelikli çalışandan geçmektedir. Bu anlamda kalitenin arka planında (birey ve kurum için) yetkinlik bulunmaktadır. Bu yetkinliğin artırılması çalışmalarında bireysel ve kurumsal anlamda performansın objektif olarak ölçülmesi ilk adımı oluşturur.

Kurumsal performansın ölçümünde kullanılan araçlardan biri Avrupa Kalite Yönetimi Vakfınca geliştirilen “Mükemmellik Modeli”dir. Bakanlığımızda Toplam Kalite Yönetimi uygulamaları çerçevesinde bu model kullanılmaktadır. Modelin uygulama sürecinde yapılacak özdeğerlendirme çalışmaları kurumsal yetkinlik düzeyini ortaya koymaktadır. Özdeğerlendirme sonucu ortaya çıkan “İyileştirmeye Açık Alanların” iyileştirilmesi ile bu yetkinlik düzeyi daha iyi noktalara taşınacaktır.

Bu kılavuz “Mükemmellik Modelinin” ve özdeğerlendirme sürecinin daha iyi anlaşılması ve uygulanması amacıyla hazırlanmıştır. Kılavuz üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde kurumların planlı olarak istedik geleceğe ulaşmalarını sağlayacak “Stratejik Planlama” konusu açıklanmıştır. İkinci bölümde, TKY anlayışında önemli bir yeri olan katılım, takım çalışması ve öneri sistemlerini kapsayan “Problem Çözme Ekipleri” konusu yer almaktadır. Son bölümde ise özdeğerlendirme süreci ve “Mükemmellik Modeli”nin eğitim kurumlarına uyarlanmış kriter ve göstergeleri yer almaktadır.

Kılavuz, Bakanlığımızın ilgili birimlerinden (eğitim-öğretim), okul yöneticisi ve TKY il formatörlerinden alınan görüşlerle zenginleştirilerek hazırlanmıştır.

Okul/kurumlarda TKY uygulamalarının daha sağlıklı olarak yürütülmesinde önemli bir eksikliği giderecek olan “Kılavuz”u hazırlayan Genel Müdürlüğümüz personeline teşekkür ediyor, kılavuzun özellikle taşra teşkilatında eğitim yöneticilerine ve eğitim camiasına faydalı olmasını diliyoruz.

Kalite yolculuğunda başarı dileklerimizle...

Personel Genel Müdürlüğü

İÇİNDEKİLER

BÖLÜM I

MEB TKY UYGULAMA YÖNERGESİ	9
----------------------------------	---

BÖLÜM II

MEB TAŞRA TEŞKİLATI TKY UYGULAMA PROJESİ	12
--	----

BÖLÜM III

STRATEJİK PLANLAMA

1. Stratejik Planın Getirdikleri	26
2. Stratejik Plan	26
3. Stratejik Plan Hazırlama Süreci	26
3.1. Çevre Analizi	26
3.2. Değerler ve İlkeler	27
3.3. Misyon	28
3.4. Vizyon	29
3.5. Hedefler	32
3.6. Politikalar	32
3.7. Stratejiler	33

BÖLÜM IV

PROBLEM ÇÖZME EKİPLERİ

1. Tanımı ve Amacı	36
2. Problem Çözme Ekiplerinin Yararları	36
2.1 Okul/Kurma Yararları	36
2.2 Çalışanlara Yararları	36
3. Problem Çözme Ekiplerinin Faaliyet Alanları	37
3.1. Faaliyet Konuları	37
3.2. Faaliyet dışı Konular	37
4. Problem Çözme Uygulamaları İçin Gerekli koşullar	37
5. Problem Çözme Ekiplerinin Çalışma İlkeleri	37
6. Problem Çözme Ekiplerinin Oluşturulması ve Çalıştırılması	38
7. Problem Çözme Ekibi Üyeleri ve Görevleri	39
7.1. Problem çözme Ekiplerine Yönelik Kalite Kurulu/ OGYE'nin Görevleri	39
7.2. Ekip Liderinin Görevleri	39
7.3. Ekip Üyelerinin Görevleri	40
8. Problem Çözme Ekiplerinin Eğitim Konuları ve Süreleri	40
9. Problemlerin Analizinde ve Çözümünde Bir Yöntem “PUKÖ” Döngüsü	41
10. Problem Çözme Ekiplerinin Toplantı Tutanağı	42
11. Problem Çözme Ekiplerini Değerlendirme Formu	43

BÖLÜM V

ÖZDEĞERLENDİRME VE MÜKEMMELLİK MODELİ

1. Kriter Ekibi.....	45
2. Özdeğerlendirme Sürecinde Gözönünde Bulundurulması	
Gereken İlke ve Kurallar.....	45
3. Özdeğerlendirme Soru Formları (Genel).....	47
4. Girdi Kriterleri.....	47
4.1. Genel Açıklamalar.....	47
4.2. Örnek Değerlendirme	48
4.3. Kriterler	49
4.3.1. Liderlik.....	49
4.3.2. Politika ve Strateji.....	52
4.3.3. Çalışanlar	53
4.3.4. İşbirlikleri ve Kaynaklar	55
4.3.5. Süreçler	57
5. Sonuç Kriterleri.....	60
5.1. Müşteri (Hizmetten Yararlanan) Memnuniyetine	
İlişkin Sonuçlar.....	62
5.1.1.Öğrenci memnuniyeti Anketi	62
5.1.2. Veli memnuniyeti Anketi	65
5.1.3. Öğrenci memnuniyeti İle İlgili Performans	
Göstergeleri.....	67
5.1.4. Veli Memnuniyeti İle İlgili Performans Göstergeleri.....	68
5.2. Çalışan Memnuniyetine İlişkin Sonuçlar	68
5.2.1. Çalışan Memnuniyeti Anketi.....	68
5.2.2. Çalışan Memnuniyeti İle İlgili Performans	
Göstergeleri.....	69
5.3. Toplum Memnuniyetine İlişkin Sonuçlar.....	70
5.3.1. Toplum Memnuniyetine İlişkin Algı Verileri.....	70
5.3.2. Toplum Memnuniyeti İle İlgili Performans	
Göstergeleri.....	70
5.4. Temel Performans Sonuçları.....	70
5.4.1. Temel Performans Çıktıları.....	70
5.4.2. Temel Performans Göstergeleri	71
6. Kaynakça.....	72

MİLLÎ EĞİTİM BAKANLIĞI TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ
UYGULAMA YÖNERGESİ

BİRİNCİ BÖLÜM

Amaç, Kapsam, Dayanak ve Tanımlar

Amaç

Madde 1- Bu Yönergenin amacı, Millî Eğitim Bakanlığı merkez, taşra ve yurt dışı teşkilâtı ile bağlı okul ve kurumlarda yürütülen faaliyetlerin “toplam kalite yönetimi” anlayışıyla gerçekleştirilmesine ilişkin esas ve usulleri düzenlemektir.

Kapsam

Madde 2- Bu Yönerge, Millî Eğitim Bakanlığı merkez, taşra ve yurt dışı teşkilâtı ile bağlı okul ve kurumlarda yürütülen faaliyetlerin toplam kalite yönetimi anlayışıyla gerçekleştirilmesine ilişkin esas ve usulleri kapsar.

Dayanak

Madde 3- Bu Yönerge, 1739 sayılı Millî Eğitim Temel Kanunu ile 3797 sayılı Millî Eğitim Bakanlığı Teşkilât ve Görevleri Hakkında Kanuna dayanılarak hazırlanmıştır.

Tanımlar

Madde 4- Bu Yönergede geçen:

- a) Bakanlık: Millî Eğitim Bakanlığını,
- b) Bakan: Millî Eğitim Bakanını,
- c) Birim: Millî Eğitim Bakanlığı merkez, taşra ve yurt dışı teşkilâtı ile bağlı okul ve kurumlardan toplam kalite yönetimi uygulamasına alınacak her bir organizasyonu,
- d) Proje: Toplam kalite yönetiminin uygulama süreci ve stratejilerini belirlemek üzere Yönetimi Değerlendirme ve Geliştirme Dairesi ile ilgili birimlerin birlikte hazırladıkları toplam kalite yönetimi uygulama projesini ifade eder.

İKİNCİ BÖLÜM

Temel İlkeler

Toplam Kalite Yönetimi Uygulamasıyla İlgili Temel İlkeler

Madde 5- Toplam kalite yönetimi uygulama yönergesiyle ilgili faaliyetler aşağıda belirtilen temel ilkeler çerçevesinde yürütülür.

- a) Toplam kalite yönetimi uygulamaları bir plân ve proje dahilinde gerçekleştirilir.
- b) Eğitim hizmetlerinden yararlananların memnuniyetini sağlayacak önlemler alınır.
- c) Toplam kalite yönetimi uygulamalarının her aşamasında ilgili tarafların gönül ve beyin gücüyle katılımı sağlanarak, ekip çalışması ön plânda tutulur.
- d) Toplam kalite yönetimi uygulamaları çerçevesinde kaynaklar etkili ve verimli kullanılır.
- e) Toplam kalite yönetimi uygulamalarında ölçülemeyen hizmet geliştirilemez anlayışından hareketle hedeflere ulaşma düzeyi sürekli ölçülür.
- f) Sistem sürekli sorgulanarak geliştirilir ve iyileştirilir.
- g) Eğitim yönetiminde personelin sürekli eğitimi kurumsallaştırılarak niteliği yükseltilir ve hizmet sunumunda mükemmelin yakalanması sağlanır.
- h) Personelin tüm potansiyelini kullanabileceği çalışma ortamı sağlanır.
- i) Çağın ve çevrenin sürekli değişimi göz önünde bulundurularak, öğrenen birey öğrenen organizasyon anlayışı plânlı bir şekilde kurumsallaştırılır.
- j) Çalışanlara problemin bir parçası olmak yerine, çözümün bir parçası olunması anlayışı benimsetilir.
- k) Hizmetlerin sunumunda iş görenlere kalitenin geliştirilmesinin bütün personelin işi olduğu anlayış ve yaklaşımı benimsetilir.
- l) Gelişmenin değişimle mümkün olacağına herkes tarafından bilinmesi sağlanır.
- m) Kurumsal ve bireysel amaçlar arasında denge sağlanarak çalışanların iş doyumunu göz önünde bulundurulur.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

Uygulama

Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları

Madde 6- Toplam kalite yönetimi uygulamaları, uygulamada yer alacak birimlerle iş birliği yapılarak Yönetimi Değerlendirme ve Geliştirme Dairesi tarafından hazırlanacak ve Bakan onayından sonra uygulamaya konulacak projeye göre yürütülür.

Proje Hazırlığı

Madde 7- Toplam kalite yönetimi uygulamalarında yer alacak birimlerle iş birliği yapılarak Yönetimi Değerlendirme ve Geliştirme Dairesi tarafından hazırlanacak toplam kalite yönetimi uygulama projesinde:

- Gerekçe,
- Amaç,
- Kapsam,
- İlkeler,
- Fayda ve riskler,
- İş ve işlemler,
- Uygulama birimleri,
- Uygulama plânı,
- Proje yönetimi,
- Birimlerin görev, yetki ve sorumlulukları,
- Finansman,
- Ölçme, değerlendirme ve raporlaştırma ile ihtiyaç duyulan diğer hususlara yer verilir.

Kurul ve Ekiplerin Oluşturulması

Madde 8- Toplam kalite yönetimi uygulama projesi kapsamında kalite kurulu ve kalite geliştirme ekipleri oluşturulur.

Kalite Kurulu ve Görevleri

Madde 9- Kalite kurulu, birim amirinin başkanlığında, birimin konuyla ilgili kritik sorumluluklarını üstlenmiş, yeterli bilgi ve beceriye sahip en az beş kişiden oluşur. Bu kurul:

- Toplam kalite yönetimi uygulama projesiyle ilgili koordinasyonu sağlar.
- Kalite geliştirme ekibinin yöneticisini seçer.
- Kalite geliştirme ekibinin çalışma esaslarını belirler.
- Kalite geliştirme ekibinin yapacağı çalışmalara destek verir, kaynakları temin eder ve çalışma ortamını hazırlar.
- Kalite geliştirme ekibinin vereceği mevcut durum analizine göre birimin stratejik plânını hazırlar.
- Yapılan geliştirme faaliyetlerinin sonuçlarını değerlendirir.

Kalite Geliştirme Ekibi ve Görevleri

Madde 10- Toplam kalite yönetimi uygulama projesi sürecinde birim amirince seçilecek en az üç kişiden kalite geliştirme ekibi oluşturulur. Bu ekipte yer alacak personelin, birimde iş görenleri harekete geçirecek, katılımcı anlayışa sahip, iyi iletişim kurabilen nitelikte olmasına özen gösterilir.

Bu ekip, birimde yapılan iş ve işlemler ile üretilen hizmetlerin kalitesini geliştirmeye yönelik alınması gerekli önlemleri: Birim tarafından alınacak önlemlerle yapılacak iyileştirmeler, Bakan onayıyla yapılacak iyileştirmeler, yasa değişikliğiyle yapılacak iyileştirmeler olmak üzere üç grupta değerlendirir ve bu konuda kalite kurulunu bilgilendirir.

Ayrıca projenin uygulama sürecinde:

- Gerekli gördüğü hususlara müdahale ederek geliştirilmesini sağlar.
- Birimin geldiği noktaya ilişkin ara ve sonuç raporunu hazırlayarak kalite kuruluna sunar.
- Birimin değerlendirilmesi neticesinde gerekli tedbirlerin alınması için kalite kuruluna önerilerde bulunur.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

Yürürlük ve Yürütme

Yürürlük

Madde 11- Bu Yönerge hükümleri, onay tarihinden itibaren yürürlüğe girer.

Yürütme

Madde 12- Bu Yönerge hükümlerini Millî Eğitim Bakanı yürütür.

T.C.
MİLLİ EĞİTİM BAKANLIĞI
PERSONEL GENEL MÜDÜRLÜĞÜ

SAYI : B.08.0.PGM.0.23.13.14./310-37500 18/06/2001
KONU : MEB Taşra Teşkilatı TKY Uygulama Projesi
İLGİ : Milli Eğitim Bakanlığı Yönetimi Değerlendirme ve Geliştirme Dairesi
Başkanlığının 19/10/1999 tarih ve 401 Sayılı Makam Onayı.

Toplam Kalite Yönetimi (TKY); her kademedeki personelin bilgi ve beceri düzeyinin yükseltilmesini, yönetimde katılımcılığın sağlanmasını, personelin iş (görev) tanımına uygun olarak çalıştırılmasını, birim içi koordinasyonun sağlanması ile çalışanlar arasında güvene dayalı bir iş ortamının oluşturulmasını hedeflemektedir. Böylelikle personelin iş doyumuna ulaşacağı ve daha verimli olacağı beklentisi ile TKY anlayışının eğitim sisteminde uyarlanması ilgede kayıtlı onayla uygun görülmüştür.

Söz konusu onayla yürürlüğe giren MEB TKY Yönergesi ve eki MEB TKY Uygulama Projesiyle merkez teşkilatında başlatılan TKY uygulamalarının taşra teşkilatında yaygınlaştırılması amaçlanmış ve bu anlamda okulda/sınıfta kaliteyi yakalamak hedef olarak belirlenmiştir. Bu amaçla TKY uygulamalarının MEB taşra teşkilatında yaygınlaştırılmasına ilişkin hazırlanan Proje ekte sunulmuştur.

Milli Eğitim Bakanlığı taşra teşkilatında TKY uygulamalarının ekte yer alan Proje çerçevesinde gerçekleştirilmesi ve Projenin 46.890.000.000 TL. tutan TKY formatör yetiştirme kursu giderinin 3418 Sayılı Yasanın 39/b maddesi ile sağlanan gelirden karşılanması düşünülmektedir.

Makamlarınızca da uygun görüldüğü takdirde, “MEB Taşra Teşkilatı TKY Uygulama Projesi”nin gerçekleştirilmesini ve Yalova Hizmetiçi Eğitim Enstitüsünde düzenlenecek TKY formatör yetiştirme kurslarının 46.890.000.000 TL. tutan giderinin 3418 Sayılı Yasanın 39/b maddesi ile sağlanan gelirden karşılanmasını ve söz konusu paranın bu amaç için kullanılmak üzere Hizmetiçi Eğitim Dairesi Başkanlığına tahsisini olurlarınıza arz ederim.

Hüseyin ACAR

Genel Müdür

Uygun Görüşle Arz Ederim.
12/06/2001

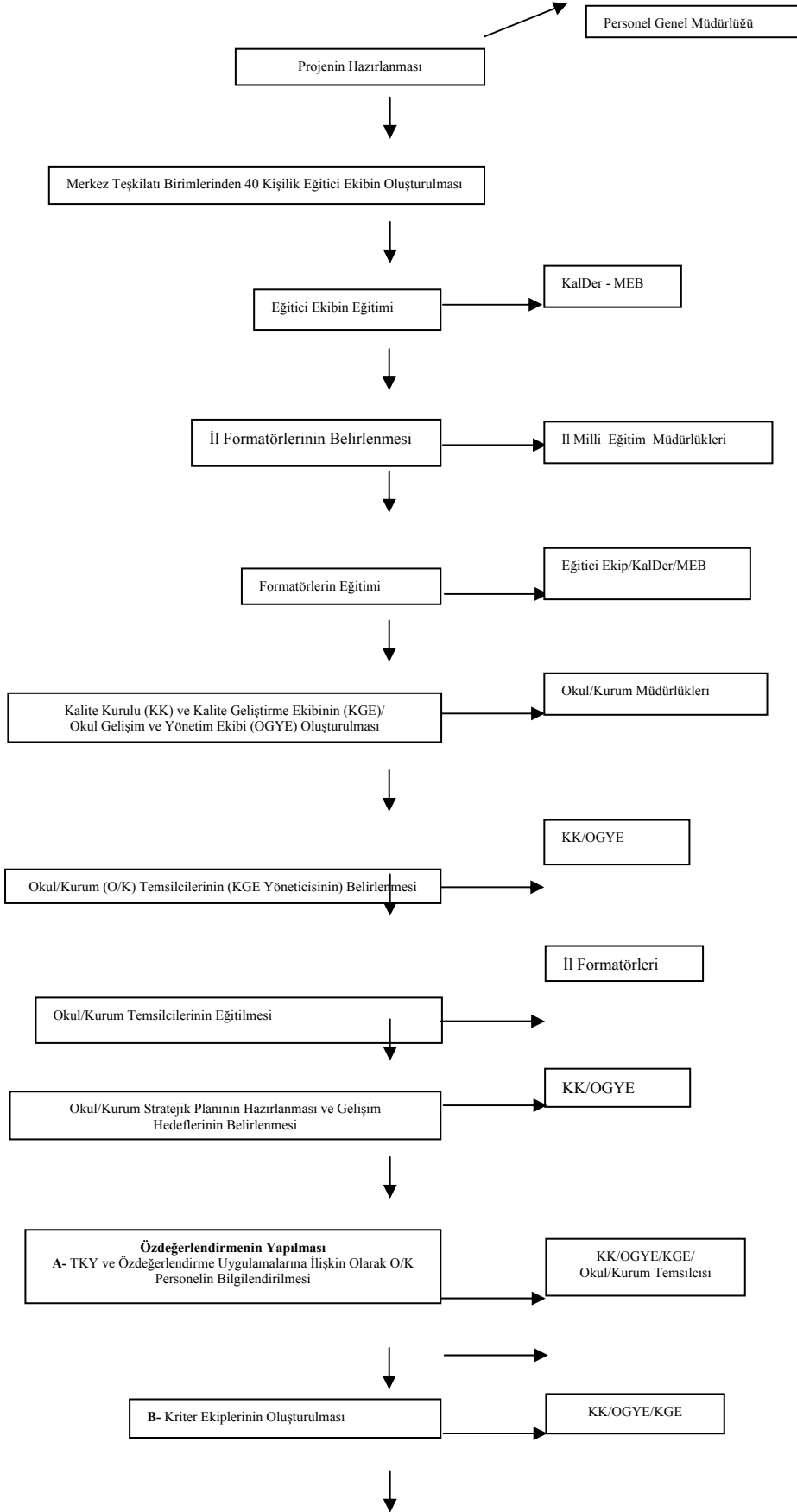
Bener CORDAN
Müsteşar

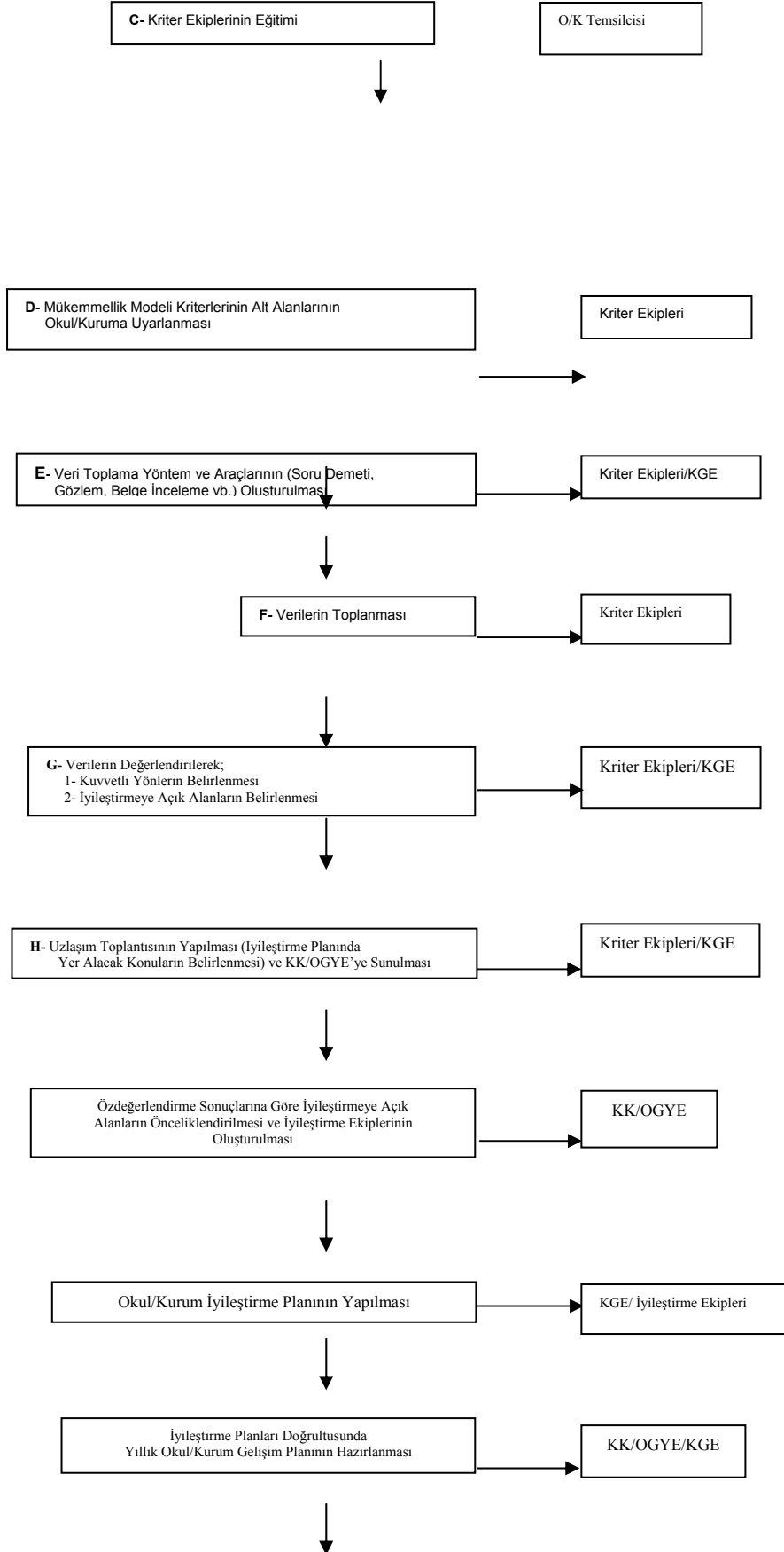
EK: 1. MEB Taşra Teşkilatı
TKY Uygulama Projesi
2. Maliyet Tablosu

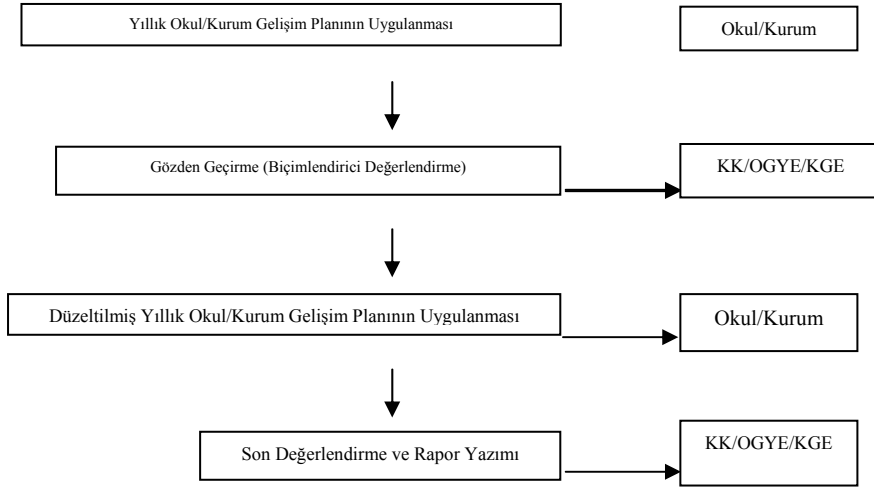
O L U R
16/06/2001

Metin BOSTANCIOĞLU
Milli Eğitim Bakanı

MİLLÎ EĞİTİM BAKANLIĞI
TAŞRA TEŞKİLATI TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ UYGULAMA PROJESİ
PROJENİN İŞLEM BASAMAKLARI ve SORUMLULUKLAR







1. MEVCUT DURUM VE GEREKÇE

Toplam Kalite Yönetimi (TKY) Uygulama Yönergesi ve Projesi 19 Ekim 1999 tarihinde Makam onayı ile yürürlüğe girmiştir. Proje, merkez teşkilatında birinci aşamada (01 Kasım 1999) 12, ikinci aşamada (01 Mart 2000) 12 ve üçüncü aşamada (01 Haziran 2000) 19 birimde uygulamaya konulmuştur.

Bakanlığımız, 25 Kasım 1999 tarihinde Kalite Derneği (KalDer) ile “İyiniyet Bildirgesi” imzalamış ve KalDer’in başlattığı “Ulusal Kalite Hareketi”ne katılarak “Kalite” bilincinin ülke geneline yayılmasını hedeflemiştir.

Bakanlığımızda TKY uygulamaları, EFQM (Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı) Mükemmellik Modeli esas alınarak yürütülmektedir. KalDer desteği sağlanarak Mükemmellik Modeli konusunda, başta birim amirleri olmak üzere her birimden en az iki-üç kişi bilgilendirilmiştir. Ayrıca, birimlerin Kalite Geliştirme ve Kriter Ekip üyelerine TKY ve EFQM Mükemmellik Modeli eğitimi verilmiştir. Böylece Kasım 1999 - Kasım 2000 tarihleri arasında Bakanlık merkez teşkilatında 2177 personelin TKY, 996 personelin de EFQM Mükemmellik Modeli konusunda eğitim almaları sağlanmıştır.

31 Aralık 2000 tarihi itibarıyla Bakanlığımız birimlerinin çoğunluğu Mükemmellik Modeline göre özdeğerlendirmelerini tamamlamış ve ortaya çıkan iyileştirmeye açık alanlar için iyileştirme planları yapma aşamasına gelmişlerdir. Diğer birimlerde özdeğerlendirme çalışmaları devam etmektedir.

TKY uygulamalarında hedef okulda/sınıfta kaliteyi artırmaktır. Bu sebeple Bakanlığımıza bağlı okul/kurumların biran önce TKY anlayışı ile yönetilir hale gelmesi gerekmektedir. Yönerge eki Projede; TKY uygulamalarının taşraya yaygınlaştırılmasının okul/kurumların bağlı olduğu birimlerce yapılacağı belirtilmişti. Ancak;

- uygulamalarda yöntem birliğinin sağlanabilmesi ve
- kaynakların ortak, etkili ve verimli kullanılabilmesi için ortak bir proje hazırlama zorunluluğu doğmuştur.

2. AMAÇ

Toplam Kalite Yönetimi anlayışını Bakanlığa bağlı her derece ve türdeki okul/kurumlara yaygınlaştırmaktır.

3. KAPSAM

Milli Eğitim Bakanlığına bağlı her derece ve türdeki okul/kurumlar

4. DAYANAK

Kasım 1999 tarih ve 2506 sayılı Tebliğler Dergisinde yayınlanan Toplam Kalite Yönetimi Uygulama Yönergesi

5. TANIMLAR

Bu projede geçen;

- a) Bakanlık: Milli Eğitim Bakanlığını,
- b) Kalite Kurulu: Yönergede belirtilen kurulu,
- c) Kalite Geliştirme Ekibi: Yönergede belirtilen ekibi,

d) Okul/Kurum: Millî Eğitim Bakanlığı Taşra teşkilatında yer alan her derece ve türdeki örgün ve yaygın eğitim kurumları ile il/ilçe milli eğitim müdürlükleri, öğretmenleri, sağlık eğitim merkezi vb. diğer kurumları,

e) Özdeğerlendirme: Bir okul/kurumun amaçlarına ulaşmak için yürüttüğü tüm faaliyetlerini TKY'nin temel unsurlarını esas alan bir modelle kıyaslayarak birimin kuvvetli ve zayıf yönlerine bağlı olarak iyileştirme fırsatlarının sistematik bir şekilde tespit edilmesini,

f) Yönerge: Kasım 1999 tarih ve 2506 sayılı Tebliğler Dergisinde yayımlanan Toplam Kalite Yönetimi Uygulama Yönergesini ifade eder.

6. İLKELER

- Proje bir plan ve program çerçevesinde uygulanır.
- Projenin uygulanmasından Bakanlık merkez teşkilatı birimleri birinci derecede sorumludur.
- Yaygınlaştırmada, illerde formatörlerden azami ölçüde yararlanılır.
- Formatörlerin ve okul/kurum personelinin Toplam Kalite Yönetimi kapsamında eğitim ihtiyaçları belirlenerek bunların karşılanmasına yönelik eğitimlerde süreklilik sağlanır.
- Yürütülen faaliyetler sürekli izlenerek iş başarımları durumu tespit edilir ve yeni uygulamalara ışık tutacak değerlendirmeler sistematik olarak yapılır.
- Bakanlık müfettişleri ve ilköğretim müfettişleri yaptıkları iş sebebiyle TKY anlayışının yaygınlaştırılmasında kritik konumdadırlar. Bu sebeple yaygınlaştırmada onların okul/kurumlara yönelik yaptıkları rehberlik ve değerlendirme çalışmalarından azami ölçüde yararlanılır.

Üniversite, sivil toplum örgütü ve araştırma kurumlarından projeye destek olabileceklerle işbirliği yapılır.

7. UYGULAMA

Uygulamalar aşağıda belirtilen alt başlıklar çerçevesinde yürütülür.

7.1. Sorumluluklar ve İşbirlikleri

Uygulama kapsamında sorumlulukların açıkça belirlenmesi ve ilgili kurum ve kuruluşlarla işbirliği yapılması, uygulama sonuçlarının izlenerek değerlendirilmesi projenin başarısının ön koşuludur.

7.1.1. MEB Merkez Teşkilatı

Merkez teşkilatı birimleri, TKY anlayışının taşraya yaygınlaştırılması aşamasında kendisine bağlı okul ve kurumlardaki TKY uygulamalarından ve bu kapsamda hazırlanan projenin; uygulanması, izlenmesi, değerlendirilmesi ile okul/kurumlara yönelik her türlü danışmanlık ve rehberlik hizmetlerinden sorumludurlar. Ayrıca birimler;

Merkez teşkilatı eğitici ekibini oluşturmak,

Eğitici ekibin eğitimini yapmak,

Formatör adaylarının eğitimini yapmak,

Formatör adaylarını değerlendirerek asil formatörleri belirlemek,

İl milli eğitim müdürlüklerince yıllık olarak gönderilen durum raporlarını değerlendirmek,

- Formatörler için tazeleme eğitimleri yapmak

görevlerini yürütürler.

TKY Uygulama Yönergesi ve eki TKY Uygulama Projesi çerçevesinde Bakanlık merkez teşkilatında oluşturulan organizasyona "Proje İzleme ve Değerlendirme Kurulu" ile "Eğitimde Kalite Hareketi Yürütme Kurulu" adıyla iki yeni kurul eklenir.

Kurulların Oluşumu ve Görevleri

Proje İzleme ve Değerlendirme Kurulu; Müsteşarın başkanlığında bir Müsteşar Yardımcısı, Personel Genel Müdürü ve Personel Genel Müdürlüğünden bir Daire (YÖDGED) Başkanı'ndan oluşur.

Proje İzleme ve Değerlendirme Kurulu aşağıdaki görevleri yürütür:

- Uygulama politika ve stratejilerini belirlemek.
- Merkez ve taşra teşkilatında TKY uygulamalarını izleme ve değerlendirme çalışmaları yapmak.
- TKY'nin eğitim sistemine entegrasyonunu sağlamak için gerekli araştırma ve

geliştirme çalışmalarını yapmak üzere ekipler oluşturmak.

- Toplam Kalite Yönetimi Uygulama Projesi Koordinasyon Kurulunca alınan kararların uygulanması için gerekli tedbirleri almak.

Eğitimde Kalite Hareketi Yürütme Kurulu, Bakanlık merkez teşkilatı birimlerinin kalite geliştirme ekibi yöneticilerinden oluşur. Ancak, belirlenen gündeme göre toplantı KGE üyelerinin tamamının katılımı ile yapılabileceği gibi bir kısmının katılımı ile de yapılabilir. Toplantının gündemi ve bu gündeme göre toplantıya hangi birimlerin KGE yöneticilerinin davet edileceği Personel Genel Müdürlüğüne belirlenir. Bu kurul;

- TKY Uygulamalarına ilişkin deneyim paylaşımı
 - TKY Uygulamalarında yaşanan problemlere ilişkin çözüm önerilerinin geliştirilmesi
 - Eğitici ekibin önerileri doğrultusunda TKY anlayışının yaygınlaştırılması sürecinde kullanılacak “Eğitim Seti”nin oluşturulması ve geliştirilmesi
- konuları için üç ayda bir toplanır.
Her iki kurulun sekreteryası görevini Personel Genel Müdürlüğü (YÖDGED) yürütür.

7.1.2. Mili Eğitim Müdürlükleri

İl/ilçe milli eğitim müdürlükleri, kendi bölgelerindeki TKY uygulamalarının planlanması, uygulanması, değerlendirilmesi ve izlenmesinden sorumludurlar. TKY ile ilgili söz konusu faaliyetler İl/ilçe milli eğitim müdürlüklerinde oluşturulan kalite kurulu aracılığıyla yürütülür.

İl/ilçe kalite kurulu Yönerge ve TKY Uygulama Projesinde belirtilen görevlerin yanında aşağıda belirtilen görevleri de yürütür:

- Sorumluluk alanlarında TKY ve Mükemmellik Modeli eğitimlerini planlar ve uygulanmasını sağlar.
- Okul ve kurumlardan altı ayda bir Ek-1’de yer alan formu kullanarak durum raporları ister.
- İl kalite kurulu, her eğitim öğretim yılının sonunda ildeki TKY uygulamalarının sonuçlarını Ek-2’de yer alan formu kullanarak değerlendirir ve okul/kurumların bağlı olduğu Bakanlık birimine gönderir.

7.1.3. Okul/kurumlar

Okul ve kurumlar Proje çerçevesinde aşağıda belirtilen faaliyetleri yürütür:

- Kalite kurulu ve kalite geliştirme ekibini (OGYE) oluşturmak.
- İl formatörlerince verilecek TKY ve Özdeğerlendirme konulu seminere katılacak temsilcisini belirlemek.
- Okul/kurum temsilcisinin aldığı eğitimin tüm çalışanlarla paylaşılmasını sağlamak.
- Mükemmellik Modeli kriterlerini esas alarak kriter ekiplerini oluşturmak.
- Kriter ekiplerinin elde ettiği veriler doğrultusunda okul/kurumun özdeğerlendirmesini yapmak.
- Özdeğerlendirme sonucunda ortaya çıkan “iyileştirmeye açık alanların” önceliklendirmesini yapmak.
- İyileştirme planlarını yapmak ve uygulamak.
- TKY işlem basamakları ve sorumlularının belirtildiği zaman çizelgesi formuyla (Ek-3) uygulamaları takip etmek.
- İl/ilçe milli eğitim müdürlüğüne altı ayda bir Ek-1’de yer alan formu kullanarak durum raporu sunmak.

7.1.4. Üniversite, Araştırma Kurumları ve Sivil Toplum Örgütleri

TKY felsefesi doğrultusunda ortak aklın kullanılması ve kurum/kuruluşların bilgi birikimlerinden yararlanılması amacıyla, üniversiteler ve sivil toplum örgütleriyle işbirliği yapılarak eğitimde kalitenin artırılmasına çalışılır.

Milli eğitim müdürlükleri TKY uygulama sürecinde her türlü eğitim, danışmanlık ve araştırma hizmetleri için üniversite, araştırma kurumları ve TKY uygulama sürecinde katkısına inanılan sivil toplum örgütleri ile işbirliği yapabilir.

8. EĞİTİCİ EKİP VE FORMATÖR KAYNAĞI

Eğitici ekip, merkez teşkilatı birimlerinden taşrada teşkilatı olan birimler arasından seçilecek 40 kişiden oluşur. Personel Genel Müdürlüğü birimlerin kontenjanlarını belirler. Birimlerin KK ve KGE ekipleri de kendilerine tanınan kontenjan kadar personeli Ek-4’te yer alan görev tanımına uygun olarak seçer ve görevlendirir.

Formatör sayısı illerin büyüklükleri dikkate alınarak belirlenir. Bu çerçevede;

İstanbul için 10,

Ankara, İzmir, Adana illeri için 6,

Büyükşehir statüsündeki diğer iller için 4,

ve diğer iller için ise 2 formatör kontenjanı

belirlenmiştir. Ancak bu adaylardan yapılacak eğitimlerin sonunda başarılı olanlar formatör olarak görevlendirilir. Formatörlerin değerlendirilmesini Personel Genel Müdürlüğü yapar.

Formatörlerin belirlenmesinden il milli eğitim müdürlükleri sorumludur. Millî Eğitim Müdürlükleri buldukları ilde görev yapan her derece ve türdeki okul/kurum arasından seçim yaparak formatör belirleyebilir. Formatörlerin hangi nitelikte olması gerektiği ve yürüteceği görevler Ek-5’te bulunan görev tanımında yer almaktadır.

9. EĞİTİM TAKVİMİ

Formatör eğitimleri konusunda takvim aşağıda belirtildiği şekilde gerçekleştirilecektir.

Tarih	Yer	Katılımcı Sayısı	
		A Grubu (İl formatörleri)	B Grubu (İl formatörleri)
25 Haziran-06 Temmuz 2001	Yalova	40	41

Tarih	Yer	Katılımcı Sayısı	
		A Grubu (İl formatörleri)	B Grubu (İl formatörleri)
13-24 Ağustos 2001	Yalova	40	41

Tarih	Yer	Katılımcı Sayısı	
		A Grubu (Eğitici Ekip)	B Grubu (İl formatörleri)
.....Eylül 2001	Yalova	40	40

10. MALİYET

Projenin maliyeti genel bütçe veya 3418 sayılı yasa ile sağlanan ek kaynaktan karşılanacaktır.

EK-1
TKY İZLEME VE DEĞERLENDİRME FORMU (*)

Okul/Kurum Adı :

Ait Olduğu Dönem:

TKY UYGULAMA İŞLEM BASAMAKLARI	GERÇEKLEŞTİ	GERÇEKLEŞMEDİ	AÇIKLAMA
1. Kalite Kurulu (KK) ve Kalite Geliştirme Ekibi (KGE) / Okul Gelişim Yönetim Ekibi (OGYE) Oluşturulması (**)			
2. Okul/Kurum (O/K)Temsilcisinin (KGE Yöneticisi) Belirlenmesi			
3. Okul/Kurum Temsilcisinin Eğitimi			
4. Okul/Kurumun Stratejik Planının Hazırlanması ve Gelişim Hedeflerinin Belirlenmesi			
5. Özdeğerlendirmenin Yapılması A) TKY ve Özdeğerlendirme Uygulamalarına İlişkin Olarak O/K Personelinin Bilgilendirilmesi B) Kriter Ekiplerinin Oluşturulması C) Kriter Ekiplerinin Eğitimi D) Mükemmellik Modeli Kriterlerinin Alt Alanlarının Kuruma Uyarlanması E) Veri Toplama Yöntem ve Araçlarının (Soru Demeti, Gözlem, Belge İnceleme vb.) Oluşturulması F) Verilerin Toplanması G) Verilerin Değerlendirilerek; 1) Kuvvetli Yönlerin Belirlenmesi 2) İyileştirmeye Açık Alanların Belirlenmesi H) Uzlaşım Toplantısının Yapılması (İyileştirme Planında Yer Alacak Konuların Belirlenmesi) ve Kalite Kuruluna/OGYE) Sunulması			
6. Özdeğerlendirme Sonuçlarına Göre İyileştirmeye Açık Alanların Önceliklendirilmesi ve İyileştirme Ekiplerinin (Çalışma Grubu) Oluşturulması			
7. Okul/Kurumun İyileştirme Planlarının Hazırlanması			
8. İyileştirme Planları Doğrultusunda Yıllık Okul/Kurum Gelişim Planının Hazırlanması			
9. Yıllık Okul /Kurum Gelişim Planının Uygulanması			
10. Gözden Geçirme (Bicimlendirici Değerlendirme)			
11. Düzeltilmiş Yıllık Okul /Kurum Gelişim Planının Uygulanması			
12. Son Değerlendirme ve Rapor Yazımı			

(*) 6 ayda bir (Aralık, Haziran) okul/kurumlarca doldurularak il/ilçe millî eğitim müdürlüklerine gönderilir.

(**) Okullarda KK ve KGE'nin görevlerini OGYE yürütür.

EK-2
YILLIK TKY İZLEME VE DEĞERLENDİRME FORMU

İLÇE (*) :
İL (**):

TKY UYGULAMA İŞLEM BASAMAKLARIYILIDÖNEMİ	
	Okul /Kurum (O/K) Türü Adı:	AÇIKLAMA
	Bakanlıkta Formun Gönderileceği Birimin Adı:	
	İl/İlçede O/K Sayısı:	
Gerçekleşmeyen O/K Sayısı		
1. Kalite Kurulu (KK) ve Kalite Geliştirme Ekibi (KGE) / Okul Gelişim Yönetim Ekibi (OGYE) Oluşturulması		
2. Okul/Kurum (O/K)Temsilcisinin (KGE Yöneticisi) Belirlenmesi		
3. Okul/Kurum Temsilcisinin Eğitimi		
4. Okul/Kurumun Stratejik Planının Hazırlanması ve Gelişim Hedeflerinin Belirlenmesi		
5. Özdeğerlendirmenin Yapılması		
A) TKY ve Özdeğerlendirme Uygulamalarına İlişkin Olarak O/K Personelinin Bilgilendirilmesi		
B) Kriter Ekiplerinin Oluşturulması		
C) Kriter Ekiplerinin Eğitimi		
D) Mükemmellik Modeli Kriterlerinin Alt Alanlarının Kuruma Uyarlanması		
E) Veri Toplama Yöntem ve Araçlarının (Soru Demeti, Gözlem, Belge İnceleme vb.) Oluşturulması		
F) Verilerin Toplanması		
G) Verilerin Değerlendirilerek; 1)Kuvvetli Yönlerin Belirlenmesi 2)İyileştirmeye Açık Alanların Belirlenmesi		
H) Uzlaşım Toplantısının Yapılması (İyileştirme Planında Yer Alacak Konuların Belirlenmesi) ve Kalite Kuruluna/OGYE) Sunulması		
6. Özdeğerlendirme Sonuçlarına Göre İyileştirmeye Açık Alanların Önceliklendirilmesi ve İyileştirme Ekiplerinin (Çalışma Grubu) Oluşturulması		
7. Okul/Kurumun İyileştirme Planlarının Hazırlanması		
8. İyileştirme Planları Doğrultusunda Yıllık Okul/Kurum Gelişim Planının Hazırlanması		
9. Yıllık Okul /Kurum Gelişim Planının Uygulanması		
10.Gözden Geçirme (Biçimlendirici Değerlendirme)		
11. Düzeltilmiş Yıllık Okul /Kurum Gelişim Planının Uygulanması		
12. Son Değerlendirme ve Rapor Yazımı		

(*) Bu form ilçe millî eğitim müdürlüğü KK/KGE tarafından yılda bir kez (Haziran Ayı) doldurulur ve il millî eğitim müdürlüğü KK'na gönderilir.

(**) Bu form il millî eğitim müdürlüğü KK/KGE tarafından yılda bir kez (Temmuz Ayı) tüm ili esas alarak doldurulur ve okul/kurumun bağlı olduğu Bakanlık birimine gönderilir.

EK-4
EĞİTİCİ GÖREV TANIMI

1	GÖREVİN ADI	Eğitici
2	SINIFI	(Birimlerin Kalite Kurulu ve Kalite Geliştirme Ekipleri tarafından seçilenler)
3	<p>GÖREVİN ÖZETİ</p> <p>Toplam kalite yönetimi (TKY) anlayışının Millî Eğitim Bakanlığı'na bağlı tüm kurum, kuruluş ve okullarda yaygınlaştırılması sürecinde kendisine verilen TKY ve EFQM (Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı) Mükemmellik Modeli eğitimlerini alır. Formatör yetiştirme eğitimi faaliyetlerine öğretim görevlisi olarak katılır. Formatörlere danışmanlık yapar. Yaptığı çalışmalarını istenildiği zaman rapor halinde Eğitimde Kalite Hareketi Yürütme Kurulu'na sunar.</p>	
4	RAPOR VERECEĞİ ÜST BİRİMLER	Eğitimde Kalite Hareketi Yürütme Kurulu
5	<p>GÖREVİN GEREKTİRDİĞİ NİTELİKLER</p> <p>1) Eğitim</p> <p>2) Tecrübe, mesleki eğitim, sertifika vb.</p> <p>3) Kişisel Özellikler</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Yüksek öğrenimli olmak Tercih: • Eğitim yönetimi, kamu yönetimi alanlarında yüksek lisans veya doktora yapmış olmak • Yabancı dil bilmek • En az 30 yaşında olmak • Memuriyetteki kıdemi en az 5 yıl olmak • Millî Eğitim Bakanlığı'nın yapısını ve mevzuatını bilmek Tercih: • Öğretim görevlisi olarak seminer ve kurslarda görev almış olmak • Öğretim yöntem ve tekniklerini bilmek ve kullanabilmek • TKY ve EFQM Mükemmellik Modeli seminerlerine katılmış olmak • TKY uygulamaları ile ilgili deneyimi olmak <p>Bu göreve alınacak kişilerde;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Türkçe'yi doğru ve güzel konuşabilme, • İknâ kabiliyeti yüksek olma, • Yeniliklere açık ve yaratıcı olma, • Grup çalışmasına yatkın olma ve gerektiğinde grubu yönlendirebilme, • Ortak akli kullanabilme, • Temsil yeteneğine sahip olma, • İyi insan ilişkileri kurabilme, • Kendisi ile barışık ve eleştiriye açık olma, • Eğitim yönetimi alanında bilgi ve tecrübe sahibi olma <p>özellikleri aranır.</p>
6	GEREKEN BECERİLER	Bilgisayar bilmek
7	ÇALIŞMA KOŞULLARI	Seyahate engel bir durumu bulunmamak
8	<p>GÖREV LİSTESİ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. TKY felsefesi ve ilkeleri, EFQM (Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı) Mükemmellik Modeli ve eğitimde toplam kalite konularında verilecek eğitimi alır. 2. TKY yaygınlaştırma sürecinde kullanılacak "Eğitim Seti"nin oluşturulması konusunda Eğitimde Kalite Hareketi Yürütme Kurulu'na öneride bulunur. 3. Formatörlere TKY felsefesi ve ilkeleri, EFQM Mükemmellik Modeli eğitimlerini verir. 4. İzleme ve değerlendirme toplantılarına katılır ve rapor hazırlar. 5. Formatör adaylarına ilişkin değerlendirme raporunu Eğitimde Kalite Hareketi Yürütme Kurulu'na sunar. 6. İl/İlçe Millî Eğitim Müdürlerine yönelik düzenlenecek TKY ve Mükemmellik Modeli Bilgilendirme Semineri eğitimlerini verir. 7. EFQM Mükemmellik Modelini gözden geçirme ve "Ulusal Eğitim Modeli" oluşturulmasına katkıda bulunur. 8. Çalışmaları ve sonuçlarıyla ilgili rapor hazırlar, Eğitimde Kalite Hareketi Yürütme Kurulu'na sunar. 	

EK-5
FORMATÖR GÖREV TANIMI

1	GÖREVİN ADI	Formatör
2	SINIFI	Millî Eğitim Bakanlığı kurumları içinde belirlenen ilkelere uygun (yönetici, öğretmen, doktor, müfettiş vb.) kişiler arasından seçilir.
3	GÖREVİN ÖZETİ Toplam kalite yönetimi (TKY) anlayışının Millî Eğitim Bakanlığı'na bağlı tüm kurum, kuruluş ve okullarda yaygınlaştırılması ve eğitimde kalitenin yükseltilmesi sürecinde kendisine verilen alanda TKY eğitim faaliyetlerini yürütür. Eğitim öğretim faaliyetlerinin daha verimli ve daha etkin bir hale getirilmesi için kurum/okul yöneticilerine danışmanlık yapar, sonuçlarını değerlendirir. Kaynakların en verimli ve etkin şekilde kullanılması için gereken tedbirleri alır. Ekip çalışması yapar. Yaptığı çalışmaları istenildiği zaman rapor halinde sunar.	
4	RAPOR VERECEĞİ ÜST BİRİMLER	İl/İlçe Millî Eğitim Müdürlüğü Eğitimde Kalite Hareketi Yürütme Kurulu
5	GÖREVİN GEREKTİRDİĞİ NİTELİKLER 1) Eğitim 2) Tecrübe, mesleki eğitim, sertifika vb. 3) Kişisel Özellikler	<ul style="list-style-type: none">• Yüksek öğrenimli olmak Tercih: <ul style="list-style-type: none">• Eğitim yönetimi, kamu yönetimi alanlarında yüksek lisans veya doktora yapmış olmak• Yabancı dil bilmek <ul style="list-style-type: none">• En az 30 yaşında olmak• Memuriyetteki kıdemi en az 5 yıl olmak• Millî Eğitim Bakanlığı'nın yapısını ve mevzuatını bilmek Tercih: <ul style="list-style-type: none">• Öğretim görevlisi olarak seminer ve kurslarda görev almış olmak• Öğretim yöntem ve tekniklerini bilmek ve kullanabilmek• TKY seminerlerine katılmış olmak• TKY uygulamaları ile ilgili deneyimi olmak Bu göreve alınacak kişilerde; <ul style="list-style-type: none">• Türkçe'yi doğru ve güzel konuşabilme,• İknâ kabiliyeti yüksek olma,• Yeniliklere açık ve yaratıcı olma,• Grup çalışmasına yatkın olma ve gerektiğinde grubu yönlendirebilme,• Ortak aklı kullanabilme,• Temsil yeteneğine sahip olma,• İyi insan ilişkileri kurabilme,• Kendisi ile barışık ve eleştiriye açık olma,• Eğitim yönetimi alanında bilgi ve tecrübe sahibi olma özellikleri aranır.
6	GEREKEN BECERİLER	Bilgisayar bilmek
7	ÇALIŞMA KOŞULLARI	Seyahate engel bir durumu bulunmamak
8	GÖREV LİSTESİ <ol style="list-style-type: none">1. TKY felsefesi ve ilkeleri, EFQM (Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı) Mükemmellik Modeli ve eğitimde toplam kalite konularında eğitimcilerin vereceği eğitimi alır.2. TKY felsefesi ve ilkeleri, EFQM Mükemmellik Modeli'nin okul/kurum bazında eğitimlerini verir.3. İl/İlçe tarafından organize edilen EFQM Mükemmellik Modeli eğitimlerini verir.4. İl çapında yapılacak izleme ve değerlendirme toplantılarına katılır.5. Çalışmaları ve sonuçlarıyla ilgili raporları hazırlar ve ilgili yerlere gönderir.	

BÖLÜM III

STRATEJİK PLANLAMA

Stratejik planlama, bir kurum için bulunulan konumdan görülen ufku içine alan bir planlama süreci olduğu halde uzun vadeli bir plan değildir. Bu plan, organizasyonun gelişim hedeflerine ulaşması için izlenecek hareket yönüne bir açıklık kazandırır. Stratejik planlama ayrıca, organizasyonunun zayıf yönlerini saptayarak bunların giderilmesine, güçlü olduğu yönlerinin de değerlendirilmesine olanak verir.

1.Stratejik Planlamanın Getirdikleri

Stratejik planlama ile;

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

2.Stratejik Plan

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

3.Stratejik Plan Hazırlama Süreci

Okul/kurumun stratejik planını hazırlama bir süreçtir. Bu sürecin iyi planlanması ve bir stratejik planın alt yapısını oluşturan çalışmaların yapılması gereklidir. Bu plan hazırlama sürecine liderlik edilmesi ilk önce yapılacak iş olarak düşünülebilir. Stratejik plan hazırlama sürecindeki diğer işlemleri şu şekilde sıralamak mümkündür:

3.1. Çevre Analizi

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

3.2. Değerler ve İlkeler

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

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

Okul/kurum değer ve ilkelerin belirlenmesinde:

- Temel inançlarımız nedir?
- Ahlak kurallarımız nedir?
- Davranış kurallarımız nedir?
- Özen gösterdiğimiz amaçlar nedir?

- İdeallerimiz nedir?
- Aldığımız kararların doğru veya yanlış olduğuna nasıl karar veririz?
- Yaptığımız davranışların doğru veya yanlış olduğuna nasıl karar veririz?
- Hangi kriterleri esas alırız?

Sorularının cevapları aranmalıdır.

Değer ve İlkelere;

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

örnek olarak verilebilir.

Örnek Değer İfadeleri

Okulun Değerleri

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

Kurumun Değerleri

- Anayasamızda ifadesini bulan Atatürk ilke ve inkılaplarına aykırı iş yapmayız.
- Hiçbir şey bu ilkelere aykırı iş yapılmasının gerekçesi olamaz.
- Ülkemizin geleceğinden sorumluyuz.
- Sağlıklı bir çalışma ortamının önemine inanırız.
- Çalışanları tanır, yeteneklerini geliştirir, fikirlerine değer veririz.
- Her işimiz önemlidir, ihmal edilemez.
- Eğitime yapılan yatırımı kutsal sayar, her türlü desteği veririz.
- İnsanları suçlamaz, süreçleri sorgularız.
- İnsiyatif kullanmaktan çekinmeyiz.
-

3.3. Misyon

Misyon, okul/kurumun varoluş amacını yansıtan ve bunu açıklamayı sağlayan ifadelerdir. Biz şu anda ne yapıyoruz? Neye inanıyoruz? Sorusu sorulur. Misyon, “niçin varız?” sorusunun cevabıdır. Böylece belirlenen misyon süreçlerin yönetilmesini kolaylaştırır ki bunlar ilkelerin pratiğe dönüştürülmesidir.

Bu anlamda okul/kurum misyonunun belirlenmesinde:

- Bu gün ne durumdayız?
- Ne yapmaktayız?
- Görevimiz nedir?
- Kim için yapmaktayız?
- Nasıl ve neden yapmaktayız?
- Neden varız?

- Asli yeterlilik alanımız nedir?
- Okul/kurumu başka kurumlardan ayıran özellikler nelerdir?
- Okul/kurumumuzun ayırt edici özelliklerini ne belirlemektedir?
- Gelecek için arzularımız nedir?
- Okul/kurumun amacına ulaşması nasıl sağlanacaktır?

Sorularının cevabı aranmalıdır.

Misyon;

- Okul/kurumun görevini, ilişki içinde bulunduğu çevrelere tanıtır.
- Okul/kuruma yön ve amaç belirlemede ışık tutar.
- Okul/kurumun politika ve stratejisinin belirlenmesinde esas alınır.
- Okul/ kurum kültürünü oluşturmaya ve geliştirmeye yardım eder.
- Okul/kurumun hizmet alanlarını belirler.
- Okul/kurumun çalışanlarını motive eder.
- Okul/kurumun süreçlerinin belirlenmesi ve geliştirilmesini sağlar.

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

Örnek Misyon İfadeleri

Okul Misyon İfadesi

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

Kurum Misyon İfadesi

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

3.4. Vizyon

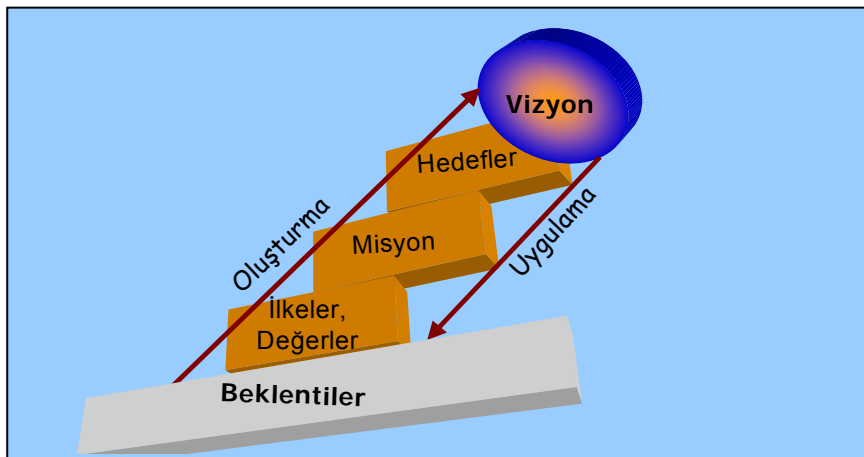
Vizyon gelecekle ilgilidir. Vizyon, bu günden geleceğe köprü oluşturmak, okul/kurum çalışanlarının ve toplumun geleceğe yönelik beklenti ve özlemlerinin bir ifadesidir. Okul/kurumun gelecekte bu günden daha iyi olmasını hedefleyen, gerçekçi ve erişilebilecek bir yol göstermedir. Bir okul/kurumun vizyonu,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

Okul/kurum vizyonunun belirlenmesinde;

- İsteklerimiz ve ideal geleceğimiz nedir?
- Başarmak istediklerimiz nedir?
- Bırakmak istediğimiz miras nedir?
- Toplum tarafından nasıl bilinmek istiyoruz?
- Okul/kurumumuzun gelecekte yeri nasıl olmalıdır?

Sorularının cevabı aranmalıdır.

Şekil:1



Okul/kurum, vizyonunu oluşturma sürecinde (okul/kurumun, çalışanların, öğrencilerin, çevrenin, toplumun) beklentilerini, ilke ve değerlerini, misyon ve hedeflerini esas alan bir çalışma yapmalı, vizyonunu gerçekleştirme aşamasına girdiği uygulama sürecinde de bunların ne kadar başarılı olduğu sorgulanmalıdır (**şekil 1**).

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

Aynı zamanda vizyon;

- Mevcut durumu sorun olarak görmek demektir.
- Gelecekte ulaşılmak istenen hedeflerin gerçeğe uygun düşlerini kurabilmektir.
- Yaratıcı bir gerilim yaşamaktır.
- Kendi geleceğini yaratmaktır.
- Vizyon arayışı, insanın yaşamına anlam verme mücadelesidir.
- Soyuttan somut bir gelecek görüntüsüdür.

Bir vizyonun üç önemli fonksiyonu vardır:

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

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

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

Vizyon Geliştirme Süreci

Vizyon belirlemede esas olan, okul/kurum paydaşlarının görüşlerini yansıtmak, bir noktada uzlaştırmaktır. Vizyon oluşturma aşağıda adımlar izlenerek gerçekleştirilebilir.

A. Bireysel fikir taslakları : Düşünme ve fikir arama zorluğunu yaşamadan vizyon geliştirilemez. Bu, çalışanların kendi potansiyelini kullanmaya başlamasıdır. İnsan her zaman kendi içinde tam olarak açıklayamadığı, hatta net bir biçimde algılayamadığı bir şeyler taşımaktadır. Vizyon geliştirme bu fantezilerin düş kurma yoluyla gün ışığına çıkarılmasıdır.

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

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

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

E. Vizyon ve yapılanma: Bu basamak ise bir tür stratejik planlama basamağıdır. Burada ortaya çıkan görüşlerin, çizilen tabloların doğurduğu yeni yapılanma teşhisleri, gelişme ve yönlendirme olanakları üzerinde durulur.

Gerçekleştirilen adımlarla vizyon ifadesinde uzlaşmanın ardından,

- Vizyona ulaşmak için ana hedeflerin belirlenmesi;
- Hedeflerin gerçekleştirilmesi için stratejilerin (yol, yöntem, tekniklerin) ortaya konması,
- Misyonun gerçekleştirilmesiyle ilgili ana noktaların açıklanması şeklinde stratejik planlamanın gerçekleştirilmesi sağlanmalıdır. Ayrıca, vizyona ulaşmak için stratejik planlar belirlenmeli, ancak vizyonun hala gelecekte ulaşılması gereken bir yer olarak kalmasına özen gösterilmelidir.

Örnek Vizyon İfadeleri

Okul Vizyon İfadesi

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

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

Türk toplumunu çağdaş uygarlık düzeyinin üstüne çıkaracak bir yönetim anlayışını eğitim sistemine ve eğitim kurumlarına taşıyan örnek ve önder bir birim olmak.

3.5. Hedefler

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

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

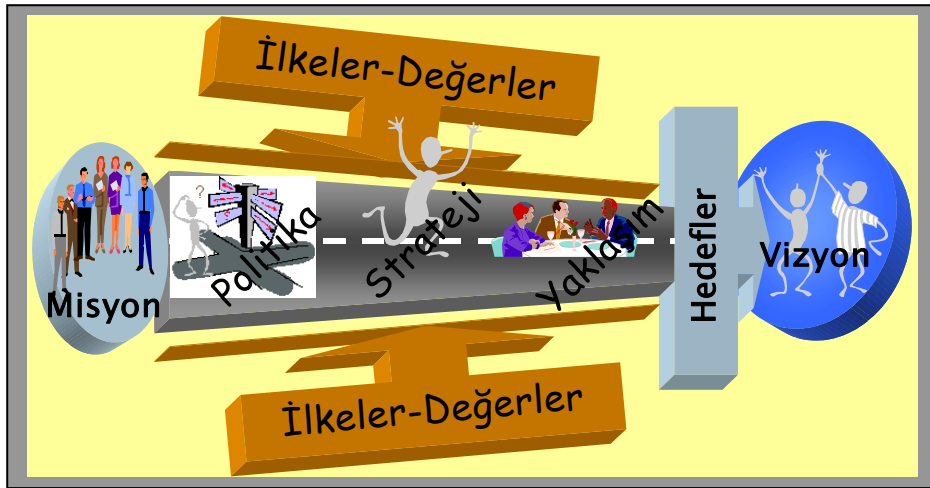
Hedef Örnekleri;

- 2002-2003 eğitim – öğretim yılında üniversiteye giren öğrenci sayısını bir önceki yıla göre % 15 artırmak
- 2002-2003 eğitim – öğretim yılında sınıfta kalma oranını % 10 azaltmak
- 2002-2003 eğitim – öğretim yılında çalışanlardan gelen öneri sayısını % 25 artırmak vb.

3.6. Politikalar

Politika, misyondan kaynaklanan ilke ve değerlerin çizdiği sınırlılıkta hedeflere ve sonucunda da vizyona ulaşmak için belirlenen yol olarak da ifade edilebilmektedir. Politika yol gösteren, ne yapılması gerektiğini ortaya koyan ve çalışanları yönlendiren ifadelerdir. Politikalar, davranışlara ve etkinliklere yön vermek amacıyla oluşturulmakta ve çalışanların amaç ve yönlerini tayin etmelerini kolaylaştırmaktadır (Şekil-2).

Şekil:2



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

Politika İle İlgili Örnekler:

- ☆ Eğitim-öğretim politikası
- ☆ Hizmet politikası
- ☆ İşbirliklerini artırma politikası
- ☆ Çevrede tanınma politikası
- ☆ İyi uygulamaları paylaşma politikası
- ☆ Veli memnuniyetini ve okula katkısını artırma politikası
- ☆ Zararlı alışkanlıklarla mücadele politikası
- ☆ Sosyal etkinleri artırma politikası
- ☆ Çalışanlar arasında yardımlaşma ve dayanışma politikası
- ☆ İletişimde açıklık ve şeffaflık politikası
- ☆ Bilgi paylaşım politikası
- ☆ Katılımcılığı özendirme politikası

☆

3.7.Stratejiler

Strateji, okul/kurumun hedeflerine ulaşması için atacağı adımlardır. Stratejiler, hedeflere ulaşmak için okul/kurumun seçtiği usul/yöntemlerdir. Stratejiler, hedeflerin nasıl elde edileceğini gösteren, ayrılacak edilecek kaynakların miktarını ve çeşitlerini belirten ifadeleri içerir. Her hedef için birden fazla strateji hazırlanacağı gibi, tek bir strateji de birden fazla hedefin başarısını sağlayabilir.

Stratejilerde aşağıdaki soruların cevapları aranmalıdır:

- Uzun dönemdeki hedeflerimize nasıl ulaşacağız?
- Bu hedefleri nasıl gerçekleştireceğiz?
- Arzu edilen seviyeye nasıl ulaşacağız?

POLİTİKA: Eğitim ve iletişim yoluyla verimliliği ve fırsatları artırma.

Strateji: 1. Katılım ve verimliliği geliştir.

Strateji: 2. Fırsatları artırmak için eğitim imkânı sağla.

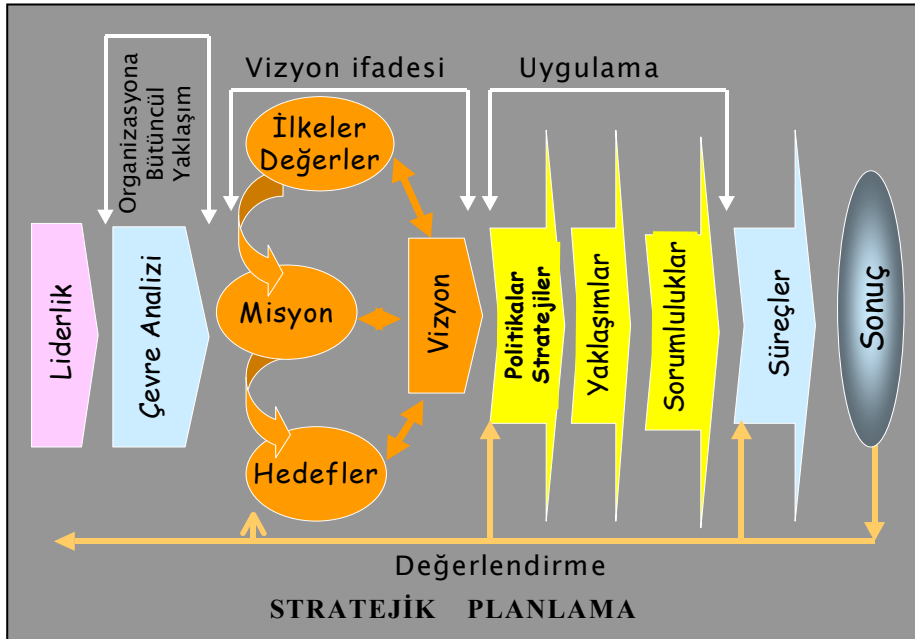
Strateji: 3. İletişimi geliştir ve sadakati güçlendir.

Stratejik Planın Uygulanması

Stratejik planın uygulanması bir bakıma stratejilerinin uygulanarak sonuçlar alınması sürecini kapsayan faaliyetleri içerir. Planın uygulanmasında sorumlulukların belirlenmesi, okul/kurum içinde bölümlerin/birimlerin çalışma planlarının yapılması ve çalışma planlarının uygulanması işlevleri gerekmektedir. Bu süreçte çalışanların bireysel çalışma planlarını da yapmaları uygulamalardaki verimi artıracaktır.

Stratejik planın uygulanması sürecini **Şekil:3**'de açık bir şekilde görmek ve izlemek mümkündür.

Şekil:3



Stratejik planın hazırlanması ve uygulanmasının birçok faaliyetleri içerdiği görülmektedir.

Stratejik planlamanın ve stratejik yönetimin çok yönlü bir bakış açısı gerektirdiği de bilinmektedir. Okul/kurum liderlerinin bu süreci iyi yönetmeleri gerekmektedir. Stratejik planın uygulanmasındaki başarı ve başarısızlıkta yönetimin liderliği önemli bir etken olacaktır. Bütüncül bir yaklaşımla stratejik plan hazırlama ve uygulamalarında nelerin önemli ve etkili olduğu **Şekil:4**'de görülmektedir.

Şekil:4



Stratejik plan, gerek hazırlık gerekse uygulama aşamalarında okul/kuruma yeni bir çalışma kültürü kazandırır. Bu çalışma kültürü, okul/kurumu hedeflerini gerçekleştirme yolunda emsal kurum/kuruluşlardan daha avantajlı duruma getirir. Aynı zamanda stratejik planın uygulama sonuçları, okul/kurum performansının belirlenmesi ve bilinmesinde önemli bir veri tabanı oluşturur. Bu sonuçlarla hedeflere ulaşıp ulaşılmadığı test edilebileceği gibi, bir sonraki planlama sürecine de katkı sağlayacaktır.

BÖLÜM IV

PROBLEM ÇÖZME EKİPLERİ (İyileştirme Ekipleri-Kalite Çemberleri)

1. Tanımı ve Amacı

Bir Problem Çözme Ekibi (PÇE) aynı yerde çalışan, kalite yönetimi faaliyetlerini **gönüllü** olarak yerine getirmeyi amaç edinmiş en fazla 8 kişiden oluşan küçük bir çalışma grubudur. PÇE'deki her üyenin çalışmalara aktif olarak katılması gerekir ve üyelerinin kişisel gelişimi ile işlerdeki iş başarımlarının yükselmesi hedeflenir. PÇE bu çalışmaları yaparken periyodik olarak bir araya gelir ve sorunların çözümünde **problem çözme tekniklerini** uygular.

PÇE, Toplam Kalite Yönetimini (TKY) uygulayan kurumlarda, TKY'nin hem katılımcı yönünü ifade eder, hem de TKY uygulamalarının motor gücüdür. PÇE aynı zamanda Kalite Çemberleri, İyileştirme Ekipleri olarak da adlandırılır. *Teşvik, gönüllülük, geliştirme, katılım, olgunlaştırma ve ödüllendirme* PÇE'nin çalışmalarında başvurdukları temel esaslarıdır.

PÇE, okul/kurumun özdeğerlendirme uygulamaları sonucunda tespit edilen iyileştirmeye açık alanlarından bir veya birkaçı ile ilgili problemleri çözmek ve/veya çözüm önerilerinde bulunmak amacıyla gönüllü çalışanlardan oluşturulur. Aynı zamanda PÇE'nin;

- ◆ Hizmet, çalışma koşulları, iletişim vb. alanların kalitesini artırmak,
- ◆ Sadece çalışanların düşüncelerini söylemesine uygun ortam yaratmak değil aynı zamanda çalışanların problemler karşısında çözüm aramasını sağlamak,
- ◆ Çalışanlarda birlikte çalışma, birlikte düşünerek sinerji yaratma, çözüm arama, bilgi alışverişinde bulunma gibi yöntemlerle ekip ruhu geliştirmek,
- ◆ TKY uygulamalarında yaratıcılık, eğitim, problem çözme tekniklerini kullanma gibi yöntemlerle yeni bir kurum kültürü oluşturmak ve
- ◆ Hizmet üretiminde hataları azaltma, problem oluşmadan önlem alma, daha uyumlu bir iş ortamı yaratma

gibi amaçları da vardır.

2. Problem Çözme Ekiplerinin Yararları

2.1. Okul/Kuruma Yararları

- ◆ Çalışanlar arasında işbirliğini geliştirir.
- ◆ Çalışanların okul/kurumun sorunlarına karşı duyarlılıkları artar.
- ◆ Hizmet kalitesinde gelişme sağlanır.
- ◆ Devamsızlıklar azalır (sevk, rapor vb.).
- ◆ Okul/kurumda fark edilmemiş sorunların görülmesini ve çözümünü sağlar.

2.2. Çalışanlara Yararları

- ◆ Çalışanların düşüncelerini ifade edebilecekleri bir ortam yaratır.
- ◆ Çalışanlarda okul/kuruma karşı ait olma duygusunu geliştirir.
- ◆ Çalışanların liderlik yeteneklerini geliştirir.
- ◆ Çalışanların çalışma alanları ile ilgili faaliyetlerde etkin rol almalarını sağlar.
- ◆ İş doyumunu sağlar.

3. Problem Çözme Ekiplerinin Faaliyet Alanları

3.1. Faaliyet Konuları

- ◆ Okul bölgesine katkı (anne-baba eğitimi, okuma-yazma öğretimi, kermes vb.).
- ◆ Çalışma ortamının geliştirilmesi.
- ◆ Okul/kurumda kazaların önlenmesi.
- ◆ Hizmet kalitesinin artırılması.
- ◆ Eğitim öğretim ortamının, öğrenme yöntemlerinin geliştirilmesi.
- ◆ Ders araç gereçlerinin geliştirilmesi.
- ◆ Okul-aile işbirliğinin geliştirilmesi.
- ◆ Okulda yönetim (öğrenci hizmetleri, bütçe, personel, eğitim-öğretim) süreçlerinin geliştirilmesi.
- ◆ TKY ve PÇE'nin faaliyetleri ile ilgili duyuruların yapılması vb.

3.2. Faaliyet Dışı Konular;

Aşağıda belirtilen konulara ilişkin iyileştirme ekipleri kurulamaz.

◆ MEB'in personel ve ücret politikası.

◆ Okulun değişmez kuralları.

4. Problem Çözme Uygulamaları İçin Gerekli Koşullar

Okul/kurumda PÇE'lerin çalışabileceği uygun ortamlar kurulmadan ekip çalışmalarından fayda beklemek pek doğru değildir. Bu nedenle okul/kurumda oluşturulan PÇE'ler için uygun koşulları sağlamak gereklidir. Bu görev öncelikle **okul/kurum yöneticilerine** düşmektedir. Bu koşullar şöyle sıralanabilir:

1. Katılımcı ve demokratik bir yönetim anlayışının benimsenmiş olması.
2. Çalışanlar ile yöneticiler arasındaki iletişimin açık ve olumlu olması.
3. Kurulan/kurulacak olan PÇE'nin kesin belirlenmiş bir amacının olması.
4. PÇE üyelerinin her birinin ekip içerisinde bir görev alması.
5. PÇE üyeleri arasında iletişimin saygı ve güvene dayanması.
6. PÇE'lerde yer almanın gönüllülük esasına dayanması.

5. Problem Çözme Ekiplerinin Çalışma İlkeleri

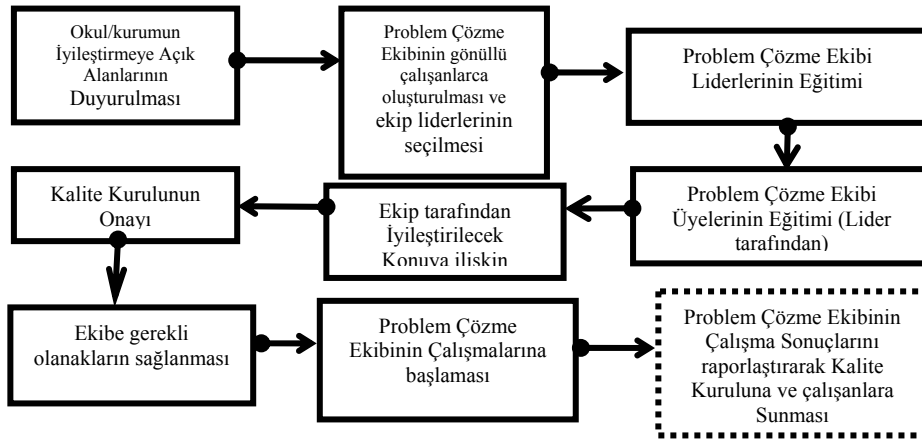
PÇE'lerin oluşumu ve çalışmalarında aşağıda belirtilen ilkelere uyulur.

- ◆ İyileştirilmek istenen problemin okul/kuruma fayda sağlayan bir alan olmasına özen gösterilir.
- ◆ Ekibin oluşturulmasında gönüllülük esası vardır.
- ◆ Ekibin adı, misyonu ve hedefleri belirlenir.
- ◆ Ekibin sekreteryası ekip üyeleri arasından belirlenir.

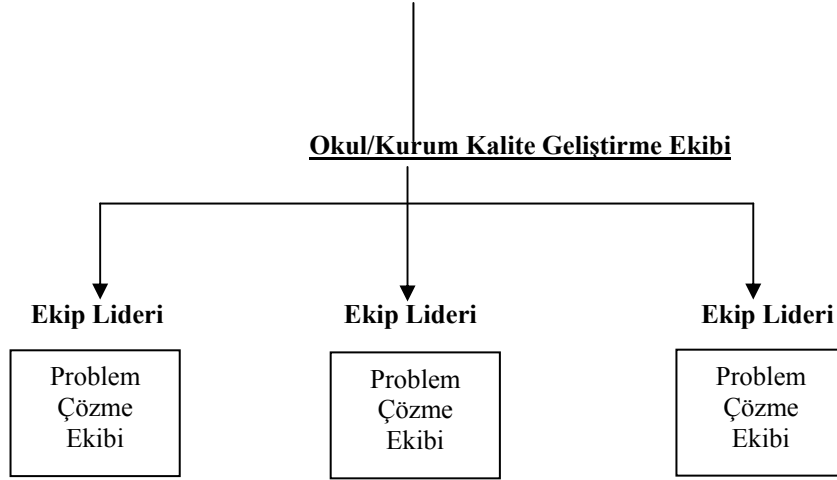
- ◆ Ekip üyeleri arasında adil bir görev dağılımı yapılır.
- ◆ Ekip üyelerinin düşüncelerini açıkça ifade edebilecekleri ortam yaratılır.
- ◆ Ekip üyelerinin TKY, problem çözme teknikleri vb. konularda sürekli gelişmeleri sağlanır.
- ◆ İyileştirme faaliyetinin belirlenen süre içerisinde tamamlanmasına özen gösterilir.
- ◆ Yapılan çalışmalar raporlaştırılır.
- ◆ İyileştirme faaliyeti sonunda ekip, yönetime ve çalışanlara sunuş yapar.

6. Problem Çözme Ekiplerinin Oluşturulması ve Çalıştırılması

PÇE okul/kurumda *sürekli ekipler olmayıp* iyileştirmeye açık alanlar çerçevesinde geçici olarak ve iyileştirme faaliyeti tamamlanıncaya kadar devam eden ekiplerdir. İyileştirme faaliyeti tamamlandıktan ve sonuçlar alındıktan sonra ekip dağılabilir. Aşağıda PÇE'lerin oluşumu ve çalışma biçimi görülmektedir.



Problem Çözme Ekiplerinin Okul/Kurumda Organizasyon Şeması
Okul/Kurum Kalite Kurulu



7. Problem Çözme Ekibi Üyeleri ve Görevleri

7.1. Problem Çözme Ekiplerine Yönelik Kalite Kurulu, Kalite Geliştirme Ekibi/OGYE'nin Görevleri

- ◆ PÇE kurulmasını gerektiren iyileştirmeye açık alanları duyurmak.
- ◆ Ekibin oluşumunu ve çalışmasını sağlamak.
- ◆ Ekibe gerekli kaynakları sağlayarak çalışma ortamı yaratmak.
- ◆ Eğitim ve bilgilendirme çalışmalarını ile birlikte ekipler arası iletişimi sağlamak.
- ◆ Başarılı ekip çalışmalarını ödüllendirerek ekip ruhunun okul/kurumda gelişmesini sağlamak.

7.2. Ekip Liderinin Görevleri

- ◆ Ekip üyeleri ile birlikte çalışma esas ve kurallarını belirlemek.
- ◆ Kalite kuruluna bilgi vermek ve ekip ile iletişimlerini sağlamak.
- ◆ Toplantı tarihini ve gündemini eğitim ve öğretimi aksatmayacak şekilde ekip üyeleri ile belirlemek.
- ◆ Toplantılara başkanlık etmek ve toplantıların etkin geçmesini sağlamak.
- ◆ Problemlerin çözümünde ekip üyeleri ile birlikte uygun teknikleri seçmek.
- ◆ Toplantılarda alınan kararların uygulanmasını sağlamak.
- ◆ Ekip üyelerine düşüncelerini açıkça ifade etme olanağı tanımak.
- ◆ Ekip üyelerinin kişisel istek ve yeterliliklerine göre görev dağılımını yapmak.
- ◆ Ekip içerisinde çıkabilecek sorunlara karşı önlem almak.

- ◆ Çalışmaları ekip üyeleri ile birlikte değerlendirmek, raporlaştırmak ve Kalite Kuruluna sunmak.

7.3. Ekip Üyelerinin Görevleri

- ◆ Ekip üyeleri arasından ekip liderini seçmek.
- ◆ Toplantılara düzenli olarak katılmak.
- ◆ Belirlenen problemin çözümü için verileri toplamak ve çözüm önerilerine katkı sağlamak.
- ◆ Ekip üyeleri arasında saygı ve güvене dayalı işbirliği oluşturmak.
- ◆ Ekip liderinin vereceği görevleri yerine getirmek.

8. Problem Çözme Ekiplerinin Eğitim Konuları ve Süreleri

PÇE uygulamasında eğitim, ekibin performansı açısından vazgeçilmez bir öneme sahiptir. Ekip faaliyetlerinin başarılı olması ekip üyelerinin yeterli donanıma sahip olması ile mümkündür. PÇE eğitimleri daha çok teknik konularda ve kısa sürelidir. PÇE eğitimleri üç seviyede gerçekleşir. Bunlar sırasıyla okul/kurum yöneticilerinin eğitimi, ekip liderinin eğitimi ve ekip üyelerinin eğitimidir.

Aşağıdaki tabloda ekip lideri ve ekip üyeleri için geliştirilmiş eğitim konuları ve süreleri yer almaktadır. Bu eğitim konuları ve sürelerine okul/kurumun özelliğine göre yeni konular eklenebilir veya çıkarılabilir.

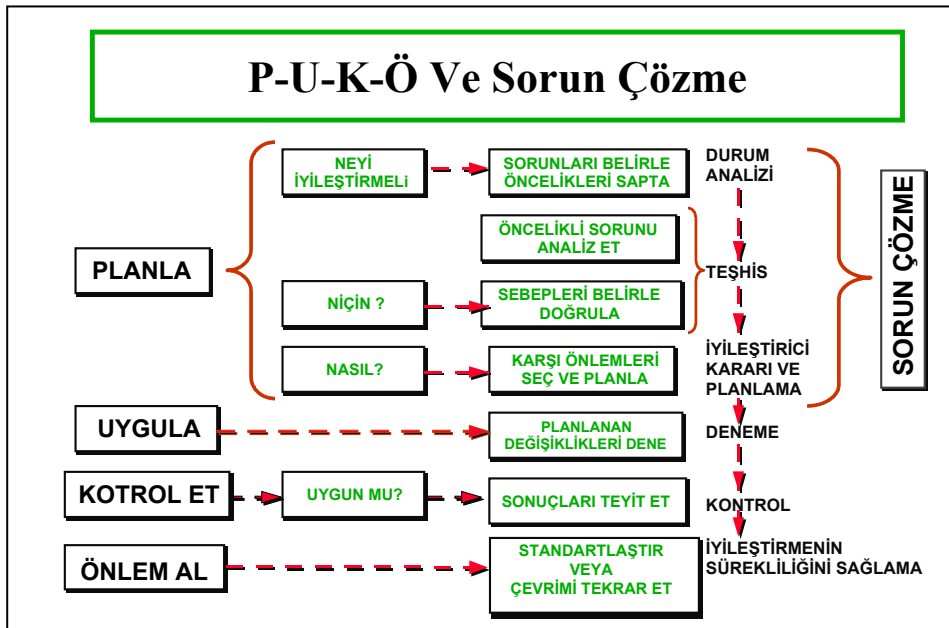
Problem Çözme Ekibi Liderinin Eğitimi	TKY Felsefesi ve Temel İlkeleri	2-4 Saat
	Liderlik	2 Saat
	Takım Çalışması	2-4 Saat
	Problem Çözme Ekiplerinin Yapısı ve İşleyişi	2-4 Saat
	Performans Değerlendirme	4-6 Saat
	Problem Çözme Yöntem ve Teknikleri	6-8 Saat
	Veri Toplama Araçları ve Değerlendirme	4-6 Saat
	Etkili Sunuş Teknikleri	2-4 Saat
Problem Çözme Ekibi Üyelerinin Eğitimi	TKY Felsefesi ve Temel İlkeleri	2-4 Saat
	Takım Çalışması	2-4 Saat
	Problem Çözme Yöntem ve Teknikleri	2-4 Saat
	Veri Toplama Araçları ve Değerlendirme	2-4 saat

9. Problemlerin Analizinde ve Çözümünde Bir Yöntem “PUKÖ Döngüsü”

PÇE’lerin iyileştirme faaliyetleri; kalite kuruluna iyileştirme planının sunulması, sunulan önerinin kabulü ile problemin iyileştirme çalışmaları gibi bir takım faaliyetlerden oluşmaktadır. Bu faaliyetler birbirini takip eden çalışmalardan oluşmaktadır. PÇE’lerin, problem çözme yöntemi temel olarak beş aşamadan oluşmaktadır. Bunlar sırasıyla;

- ◆ Problemin Tanımlanması,
- ◆ Problemin Analizi ve Temel Sebeplerinin Belirlenmesi,
- ◆ Çözümlerin Belirlenmesi,
- ◆ Sonuçların Değerlendirilmesi ve
- ◆ Standartlaştırma.

Problemlerin analizi ve çözümünde etkili bir yöntem olan Planla-Uygula-Kontrol Et-Önlem Al döngüsünün açılımı aşağıda belirtilmiştir.



Problem Çözme Aşama ve Adımları

PROBLEMİN TANIMLANMASI	1) Problemin Tanımlanması ve Ekibin Belirlenmesi 2) Problemin Boyutunun Ortaya Konması ve Hedefin Belirlenmesi 3) Geçici Önlemlerin Belirlenmesi ve Uygulanması
PROBLEMİN ANALİZİ VE TEMEL SEBEPLERİN BELİRLENMESİ	4) Olası Sebeplerin Belirlenmesi 5) Olası Sebeplerin Doğrulanma Önceliklerinin Belirlenmesi 6) Olası Sebeplerin Doğrulanması ve Asıl Sebeplerin Tespiti
ÇÖZÜMLERİN BELİRLENMESİ	7) Olası Çözümlerin Belirlenmesi 8) Çözümlerin Analizi ve Seçimi 9) Çözümlerin Planlanması ve Uygulanması
SONUÇLARIN DEĞERLENDİRİLMESİ VE SINANMASI	10) Sonuçların Değerlendirilmesi
STANDARTLAŞTIRMA	11) Standartlaştırma 12) Sunuş ve Kutlama

10. Problem Çözme Ekipleri Toplantı Tutanağı

PÇE, yapılan her toplantının tutanağını düzenlemelidir. Bu tutanaklar PÇE'nin faaliyetlerini ve gelişimini takip etme açısından gerekli bir uygulamadır. Bir PÇE'nin toplantı tutanağı aşağıdaki gibi olabilir.

Problem Çözme Ekipleri Toplantı Tutanağı	
Ekibin Adı:	Toplantı No:
Toplantının; Tarihi: Yeri: Saati: Katılımcıları:	
Toplantı Gündemi:	
Toplantıda Alınan Kararlar:	
Gelecek Toplantıya Kadar Yapılması Gereken İşler:	
Gelecek Toplantının Tarihi, Yeri ve Saati:	

11. Problem Çözme Ekiplerini Değerlendirme Formu

PÇE uygulamasının okul/kurumda yerleşmesi, sürekliliğin sağlanması ve olumlu sonuçlar vermesi üst yönetimin ekip çalışmalarını benimsemesi ve desteklemesi ile yakından ilgilidir. Ekip uygulamalarını teşvik ederek çalışanların katılımını arttırmak amacıyla bir dizi özendiricilerin kullanılması gerekir. Ekip faaliyetlerinin değerlendirilerek başarılı çalışmalarda bulunan ekipleri ödüllendirmek, TKY uygulamalarını okul/kurumda yaygınlaştırmanın en etkili yollarından bir tanesidir. Aşağıda verilen tabloda kalite kurulunun PÇE'leri nasıl değerlendirmesi gerektiğine ilişkin örnek bir form geliştirilmiştir.

Değerlendirme Kriterleri	Puan	Değerlendirilen Problem Çözme Ekipleri ve Aldığı Puanlar		
	 Ekibi Ekibi Ekibi
1. Problemin çözümünün okul/kurum için önem derecesi	10			
2. Problemin tanımlanmasındaki yeterlilik	10			
3. Problemin çözüm seçeneklerinin belirlenmesi ve seçimi	15			
4. Problemin çözümündeki olası engellere karşı önlemlerin alınmasındaki yeterlilik	10			
5. Problemin çözümündeki yaratıcılık düzeyi	10			
6. Elde edilen sonucun okul/kuruma katma değeri	30			
7. Raporlama ve sunuştaki yeterlilik	5			
8. Ekip üyelerinin uyumu	5			
9. Ekibin diğer çalışanlar için örneklik teşkil etmesi	5			
TOPLAM	100			

İYİLEŞTİRME PLANI ÖRNEĞİ

İyileştirme Ekiibinin Adı	Kriter/İlgili alt kriter no	İyileştirme Konusu	İyileştirme Amacı	İyileştirme Hedefi	Yapılacak Faaliyetler	Koordine Gerektiren Birimler	Başlangıç Tarihi	Bitiş Tarihi	Durum	Açıklama (Çalışmadan beklenen yarar; hedef;gerçekleşim edi ise nedeni)
..... Ekibi	6 b	Öğrencinin geç gelmesi	Geç gelmeleri önlemek	Geç gelme oranını % 50 iyileştirme	1. 2.	Rehberlik Servisi	20.03.2002	20.05.2002	() Tamamlandı (x) Devam ediyor () İptal edildi	

Planı Onaylayan
İmza
Tarih

Planı Hazırlayan
İmza
Tarih

BÖLÜM V

ÖZDEĞERLENDİRME VE MÜKEMMELLİK MODELİ

Toplam kalite yönetimi (TKY) uygulaması Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı (EFQM) Mükemmellik Modelini esas alan özdeğerlendirme çalışmalarıyla yürütülmektedir. Bu model bir kurum/kuruluşun performansını değişik ağırlıktaki dokuz kriterle ölçmekte ve kuruluşun kuvvetli yönleri ile iyileştirmeye açık alanlarını ortaya çıkarmaktadır. Okulda mükemmellik modelini esas alan bir özdeğerlendirmenin yapılabilmesi için model konusunda kriter ekiplerinin bilgilendirilmesi gerekir. TKY uygulamalarının okulda yürütülmesini sağlamak amacıyla yetiştirilen okul/kurum temsilcilerinin kriter ekiplerini bilgilendirecek çalışmaları yapmaları, TKY uygulamaları ve özdeğerlendirme çalışmaları açısından önemlidir.

1. Kriter Ekibi

Okulda mükemmellik modelini esas alan bir özdeğerlendirmenin yapılabilmesi için mükemmellik modeli ana kriterlerini ve alt alanlarını ele alarak okula uyarlama çalışmalarını yapacak kriter ekipleri oluşturulur. Kriter ekipleri, mükemmellik modelinin özdeğerlendirme aracı olarak kullanılabilmesi için gerekli veri toplama araçlarını belirleme, modelin kriterlerini esas alan okulun performansıyla ilgili verileri toplama ve verileri değerlendirme çalışmalarını yürütürler.

Okulda yeterli personel varsa her kriter için 3-5 kişiden oluşan bir ekip kurulur. Kriter ekibi okulun personel sayısına göre değişebilir. Yeterli personel yok ise iki kritere bir ekip de kurulabilir. Personel sayısı ekip oluşturmaya yeterli değilse ilgili taraflar bir araya gelerek her bir kriteri ele alıp özdeğerlendirme çalışmasını yapabilirler.

2. Özdeğerlendirme Sürecinde Gözönünde Bulundurulması Gereken İlke, Kurallar ve Açıklamalar:

1. Bu kılavuz okullar için hazırlanmıştır. Ancak kurumlar da (İl/İlçe Milli Eğitim Müdürlükleri, Öğretmenevleri, Sağlık Eğitim Merkezleri vb.) bu formun girdi kriterleri ile ilgili açıklamalardan faydalanabilirler. Sonuç kriterleri için gerekli olan memnuniyet anketleri ile performans göstergelerini ise kurumların yapı, işleyiş, ürettikleri hizmet ve hizmetten yararlananları dikkate alarak kendileri geliştirirler.

2. Okul ve kurumlarda TKY uygulamaları ve özdeğerlendirme çalışmaları MEB TKY Uygulama Yönergesi ve MEB Taşra Teşkilatı Toplam Kalite Yönetimi Uygulama Projesi çerçevesinde yürütülür.

3. Okul Gelişim Modeli bağlamında, Okul Gelişim sürecinde yer alan ihtiyaç analizi çalışması yerine özdeğerlendirme çalışması yapılarak okulun iyileştirmeye açık alanları ve kuvvetli yönleri belirlenir.

4. Okullarda Okul Gelişim Modeli çerçevesinde Okul Gelişim Yönetim Ekibi (OGYE) kurulmuşsa ayrıca Kalite Kurulu (KK) ve Kalite Geliştirme Ekibi (KGE) kurulmasına ihtiyaç yoktur. KK ve KGE'nin TKY Uygulama Yönergesinde belirtilen görevlerini OGYE üstlenir.

5. Özdeğerlendirme çalışması yılda bir kez yapılır. Ancak memnuniyet anketleri yılda birkaç kez uygulanabilir.

6. Özdeğerlendirme çalışmasının başlatılabilmesi için "okul/kurum temsilcisi eğitimlerinin" tamamlanması ve bu temsilciler tarafından okul kriter ekiplerinin ve diğer personelin bilgilendirilmesi gerekir.

7. Özdeğerlendirme sürecinde okul/kuruma, okul/kurumun isteği ve millî eğitim müdürlüklerinin planlaması doğrultusunda TKY il formatörleri danışmanlık yapar. Bunun yanında okul/kurumlar üniversite ve sivil toplum örgütlerinden de destek alabilirler.

8. İl milli eğitim müdürlüklerince TKY il formatörlerinin iş yükleri azaltılarak, Proje çerçevesinde görevlerini sağlıklı yürütebilmeleri için gerekli ortam ve kaynak sağlanır.

9. Bu kılavuzda yer alan soru formları okulun yapısı, türü, kademesi ve diğer özellikleri dikkate alınarak gözden geçirilir. Okullar, mevcut soru formlarından okul ile doğrudan ilgisi olmadığını düşündüğü soruları çıkarabilir yada yeni sorular ilave edebilirler.

10. Her tür ve kademedeki okullarda özdeğerlendirme yapılır. Ancak öğrenci memnuniyeti anketi ilköğretim 6-8. sınıflarda uygulanır. Eğer yeterli alt yapıları olduğu düşünülüyorsa ilköğretim 4 ve 5. sınıflar için de uygulanabilir. Okulöncesi eğitim kurumları ile ilköğretim okulları 1-5. sınıflar için öğrenci memnuniyetinin belirlenmesi, dilek ve şikayetlerin alınması; gözlem, yüz yüze görüşme vb. teknikler kullanılarak yapılabilir.

11. Öğrenci, veli ve öğretmen memnuniyet anketleri gönüllülük esasına göre doldurulur.

12. Memnuniyet anketlerinin üzerinde dolduran kişinin adı-soyadı yada kimliğini ortaya çıkaracak her hangi bir işaret konulmamalıdır.

13. Öğrenci ve veli sayısı çok olan okullar, evreni temsil edecek şekilde örneklem belirleyip anketleri örneklem gruba uygulayabilir.

14. Özdeğerlendirme bir ödül/ceza mekanizması olarak görülmemelidir.

15. Yalnızca memnuniyet anketi sonuçları dikkate alınarak bir yargıya varılamaz. Örneğin; öğrenci memnuniyet anketi sonuçları kötü diye bir öğretmenin performansı hakkında yargıya varılamaz. Öğretmenin performansını gösterecek diğer göstergeler de dikkate alınmalıdır.

16. Salt bir kesimin beklentileri esas alınarak politikalar oluşturulamaz. Örneğin; yalnızca öğrenci memnuniyeti sonuçları dikkate alınarak politika oluşturmak yerine, öğrenci, öğretmen, veli, işveren, bir üst öğrenim kurumu, toplum, devlet vb. tüm paydaşların beklentilerinin dengeli olarak karşılanmasını sağlayacak politikalar oluşturulur ve iyileştirmeler yapılır.

17. Özdeğerlendirme sonucu okulun “Kuvvetli Yönleri” ve “İyileştirmeye Açık Alanları” ortaya çıkacaktır. Özdeğerlendirme aracı olarak kullanılan mükemmellik modeline göre olumlu uygulamalar “Kuvvetli Yönleri”, olumsuz uygulamalar ise “İyileştirmeye Açık Alanları” ifade eder.

18. Mükemmellik modeli standartları oldukça yüksek bir modeldir. Bu sebeple başlangıçta “İyileştirmeye Açık Alanların” çok çıkması normal karşılanmalıdır.

19. Ortaya çıkan “İyileştirmeye Açık Alanlar” üç kategoride ele alınıp değerlendirilir: 1) Okul müdürlüğünce alınacak önlemlerle yapılacak iyileştirmeler, 2) İl/ilçe milli eğitim müdürlüğünce alınacak önlemlerle yapılacak iyileştirmeler, 3) Bakanlıkça alınacak önlemlerle yapılacak iyileştirmeler. Okullar birinci kategoriye giren konuların iyileştirilmesinden sorumludur. Diğer iki kategoriye dahil olan konular için varsa çözüm önerisi ile birlikte rapor yazılarak ilgili birime gönderilir.

20. Özdeğerlendirme sonucunda tespit edilen “İyileştirmeye Açık Alanlar”ın içerisinde önceliklendirme yapılarak bu öncelikler çerçevesinde iyileştirmeler yapılır.

21. TKY uygulamaları ve özdeğerlendirme çalışmalarında okullar değerlendirilirken okulun bulunduğu çevre ve sahip olduğu imkanlar dikkate alınır.

22. İllerde TKY uygulamalarında örnek çalışmalar sergileyen kişi ve kurumlar uygun biçimde takdir edilir.

23. MEB Taşra teşkilatı uygulamalarında Bakanlık birimleri kendilerine bağlı eğitim kurumlarına eğitim, danışmanlık ve diğer destek hizmetleri verebilirler. Ancak eğitim kurumlarından TKY uygulamalarına dönük geri bildirimlerin alınması sürecinde MEB Taşra Teşkilatı Toplam Kalite Yönetimi Uygulama Projesi ekinde yer alan formlar ve tarihler esas alınır (Bölüm II).

3. Özdeğerlendirme Soru Formları (Genel)

1. Okul kaç yılında kurulmuştur?
2. Personel sayısı ?
3. Öğrenci sayısı ?
4. Okulda TKY uygulamalarına ne zaman başlanmıştır?
5. Kalitenin okul için anlamı nedir vb.?

4. Girdi Kriterleri

4.1. Genel Açıklamalar

Girdi kriterlerinde alt alanlar (göstergeler) sorgulanırken öncelikle bir yaklaşımın olup olmadığı tespit edilmelidir. Yaklaşım; kriterde değinilen konunun hangi yöntem, teknik, araç-gereçle yapıldığı ile ilgilidir. Örneğin; kriterde değinilen konu (1-a.1) kriteri olsun. Vizyon oluşturulmuş mu? Nasıl oluşturulmuş? Var sayalım ki okul vizyonunu öğretmenler kurulunda yapılan çalışmalar sonucunda oluşturmuş olsun. İşte bu yöntem okulun vizyon oluşturmadaki yaklaşımıdır. Eğer bir yaklaşım yok ise “vizyon oluşturma” iyileştirmeye açık alan olarak belirlenir ve bu alt alana ilişkin başka sorgulama yapılmaz. Yaklaşım var ise bu yaklaşımın “Yayılmı” sorgulanır. Yayılım; yaklaşımın sistematik bir şekilde uygulanıp uygulanmadığı ile ilgilidir. Yani gerçekten öğretmenler kurulu aracılığıyla vizyon oluşturulmuş mu? Oluşturulan vizyon okul paydaşlarınca benimsenmiş mi? Sorularının cevapları aranır. Çünkü yayılım, belirlenen yaklaşımın belli bir sistem dahilinde uygulanıp uygulanmadığını ve kurumun tamamına ulaşıp ulaşılmadığını ile ilgilidir.

Yine girdi kriterlerinde “Değerlendirme ve Gözden Geçirme”nin yapılıp yapılmadığı sorgulanır. Değerlendirme ve gözden geçirme; yaklaşım ve yayılımın etkinliğini ölçmeyi, en iyi okul/kurum ile karşılaştırmayı ve elde edilen bilgiler ışığında yeniden düzenlemeyi kapsar. Örneğimize dönecek olursak vizyon oluşturmada beklenen fayda sağlanmış mı? Vizyon paydaşlarca benimsenmiş mi? Vizyon oluşturma konusunda başarılı olan okul/kurumlar bu işi nasıl yapmış? Sorularına verilecek cevaplar doğrultusunda (eksiklikler tespit edilmiş ise) vizyon ifadesinde ve vizyon oluşturma sürecinde bir iyileştirme yapılmış mı?

Verilen örnek liderlik kriteri olduğu için yukarıda anlatılan tüm işlerde liderlerin katkısı özellikle aranmalıdır.

4.2. Örnek Değerlendirme

Girdi kriterleri için değerlendirmenin nasıl yapılacağını “3 a” kriterini örnek olarak açıklayalım.

Kriter 3-a: İnsan kaynakları nasıl planlanmakta, yönetilmekte ve iyileştirilmektedir?

1. İnsan kaynaklarına ilişkin politika, strateji ve planların oluşturulması ve bu sürece çalışanların katılımının sağlanması

2. İnsan kaynaklarına ilişkin oluşturulan politika, strateji ve planların iyileştirilmek amacıyla çalışan memnuniyet anketinin yapılması ve anketten başka yöntemlerin de kullanılarak sürekli geri bildirimlerin alınması

3. Kariyer geliştirme sürecinin tasarlanması

Üç nolu kriterin değerlendirilmesinde, görevli kriter ekibi ile okulun yönetiminde söz sahibi kişiler bir araya gelerek kriterde yer alan göstergeleri tek tek ele alırlar. Birinci gösterge için okul olarak bizim; İnsan kaynaklarına ilişkin politika, strateji ve planlarımız var mı? sorusu yöneltilir. Cevap olumsuz ise bu göstergeye ilişkin başka sorgulama yapılmadan “iyileştirmeye açık alan” olarak belirlenir. İnsan kaynaklarına ilişkin politika, strateji ve planlar oluşturulmuş ise değerlendirme aşağıda yer alan sorularla devam eder. Politika, strateji ve planlar nasıl oluşturuldu? Bu sürece çalışanlar nasıl katıldı? Okul paydaşlarının beklentileri dikkate alındı mı? Oluşturulan insan kaynakları politikası okulun genel politikası ile uyumlu mu? Sorulara verilecek olumlu cevaplar “kuvvetli yönleri”, olumsuz cevaplar ise “iyileştirmeye açık alanları” belirleyecektir.

Bu şekilde birinci gösterge, yaklaşım boyutunda değerlendirilmiş olur. Yayılım ise söz konusu politika, strateji ve planların uygulanması ile ilgilidir. İnsan kaynakları politikası belli bir plan dahilinde uygulanıyor mu? Yayılım boyutunda yöneltilen sorulara yönetimin vereceği cevap yeterli olmayacaktır. Bu soru seçilecek bir yöntemle (anket, yüz yüze görüşme vb.) çalışanlara da yöneltilir. Gelen cevaba göre yayılım “kuvvetli yön” veya “iyileştirmeye açık alan” olarak belirlenir.

Değerlendirme ve gözden geçirme boyutunda ise; İnsan kaynakları politika, strateji ve planlarının etkinliği ölçülmüş mü? Okul beklediği sonuca ulaşabilmiş mi? Başka okullar ile kıyas yapılmış mı? Bu okullardan bu konuda öğrenilebilecek yeni bilgi var mı? Sonuçta ister ölçmeden isterse kıyasdan elde edilmiş olsun elde edilen yeni bilgiler doğrultusunda okulun insan kaynakları politikası iyileştirilmiş mi? Bu şekilde (3 a) kriterinin birinci göstergesinin değerlendirilmesi tamamlanmış olur.

İkinci gösterge; “İnsan kaynaklarına ilişkin oluşturulan politika, strateji ve planların iyileştirilmek amacıyla çalışan memnuniyeti anketinin yapılması ve anketten başka yöntemlerin de kullanılarak sürekli geri bildirimlerin alınması” idi. Önceki örnekte olduğu gibi yaklaşım soruları ile başlanır. Çalışan memnuniyeti anketi uygulanıyor mu? Bu anketlerin sonucunda çalışanın, okulun insan kaynaklarına ilişkin oluşturulan politikalar ve uygulamalara ilişkin memnuniyeti nedir? Yayılım boyutunda, yayılımı en iyi belirleyecek olan çalışan memnuniyeti anketindeki konu ile ilgili sorular sorulara verilen cevaplardır. Değerlendirme ve gözden geçirme boyutunda, Anket vb. yollarla elde edilen veriler ışığında politika ve uygulamalar yeniden düzenlenmiş midir? sorusunun cevabı aranır.

Üçüncü gösterge; “Kariyer geliştirme sürecinin tasarlanması” idi. Mevcut durumda okulun kariyer geliştirmeye ilişkin sorumlulukları sınırlıdır. Elde edilen sonuçlar Bakanlık merkez teşkilatının uygulamalarına ışık tutacağı için yine de bu boyut sorgulanır. Yaklaşım boyutunda; okul içerisinde çalışan için kariyer basamakları ve bu basamaklara gelişler belirlenmiş midir? (zümre başkanlığı, bölüm başkanlığı, okul müdür yardımcılığı vb.) Çalışanlar bu konularda bilgilendirilmiş midir? Okul içerisindeki görevlendirmeler nasıl yapılmaktadır? Yayılım boyutunda; Çalışan memnuniyeti anketindeki ilgili sorulara verilen cevaplara bakılır. Değerlendirme ve gözden geçirme boyutunda; Anket vb. yöntemlerle toplanan veriler ışığında kariyer geliştirme süreci gözden geçirilmekte midir? Kariyer geliştirme konusunda iyi olan okullar ile kıyaslama yapılarak onlardan başarı için yeni yöntem ve uygulamalar öğrenilmekte midir?

Girdi kriterlerinin tamamı yukarıda verilen örnekler gibi ele alınarak değerlendirilir. Etkili bir takım çalışması ve iyi bir koordinasyonla girdi kriterlerinin değerlendirilmesinin 15 gün içerisinde tamamlanacağı düşünülmektedir.

AVRUPA KALİTE YÖNETİMİ VAKFI (EFQM) MÜKEMMELLİK MODELİNİN KRİTER VE GÖSTERGELERİ

4.3. Kriterler

4.3.1. Liderlik (1 Nolu Kriter)

Bu kriterde dört alt alanın sorgulanması yapılacaktır.

Bu kriterde “liderler” kelimesinden; okul müdürlüğü, okul müdür yardımcılığı, bölüm başkan/şefliği, zümre başkanlığı vb. üzerinde yönetim, görevi bulunan çalışanlar anlaşılmalıdır.

Bu kriterle liderlerin, aşağıda yer alan alanlarda yürütülen çalışmalara katkısı belirlenmeye çalışılacaktır. Örnek; birinci soruda yer alan “vizyonu oluşturma” alt alanı açıklanırken okulda vizyonun oluşturma sürecini anlatmak yeterli olmayacaktır. “Liderler vizyon oluşturma sürecinin neresinde yer almışlar, nasıl destek olmuşlar ve ne gibi işleri yapmışlardır?” sorularına da cevap oluşturacak biçimde alt alan sorgulanmalıdır.

Liderlik kriteri ile okulun yönetim anlayışı sorgulanmaktadır. Bu bakımdan kesinlikle kişiler sorgulanmamalıdır. Sorgulama sonucunda ortaya çıkacak “iyileştirmeye açık alanlar” kişi olarak liderlerin eksikliği biçiminde değil, okulun yönetim anlayışının eksikliği olarak görülmelidir. Sorgulama, süreçlerden kişilere yöneldiği zaman özdeğerlendirmeden beklenen fayda sağlanamaz.

Liderlik kriteri genel olarak, “okulun vizyon ve misyonunun belirlenmesi, okulun kısa ve uzun vadeli hedeflerinin belirlenmesi, bir takım ilke ve değerler oluşturularak yazılı kurallar kadar bu değer ve ilkelerin de yönetimde etkin hale gelmesi, liderlerin takım çalışmasına önem vermesi, desteklemesi, çalışanlar ile formal ve informal iletişimde olması, çalışanların yaratıcı ve yenilikçi çalışmalarını desteklemesi, aynı şekilde öğrenciler, veliler, toplum ve diğer paydaşlarla olumlu ilişkiler kurması” konularını kapsar.

Kriter ve Göstergeler:

1-a ; Liderler kurumun misyon, vizyon ve değerlerini nasıl oluşturmakta ve bir mükemmellik kültürü doğrultusunda nasıl örnek olmaktadır?

1. Okulun vizyonunu oluşturma
2. Okulun misyonunu oluşturma
3. Belirlenen misyon ve vizyonun okul paydaşları tarafından benimsenmesini sağlama
4. Okulun değerlerini, etik kurallarını ve ilkelerini oluşturma ve bu konuda örnek olma
5. Okuldaki liderlik anlayışının etkinliğini değerlendirme
6. Liderlerin iyileştirme çalışmalarına katılımı
7. Yetkelendirme,
8. Yaratıcılık ve yenilikçilik konusunda çalışanlara önderlik etme, onları özendirme
9. Okuldaki her türlü öğrenme faaliyetlerini destekleme
10. Okulda birlikte çalışmayı destekleme, özendirme

1-b; Liderlerin kurumun yönetim sistemini oluşturmaları (Okuldaki kurul ve komisyonların görevleri, süreçlerin sahipleri ve görevleri vb.)

1. Okulun yönetim sistemini oluşturma
2. Okulun temel süreçlerinin belirlenmesi ve süreç yönetimi anlayışının uygulanmasını sağlama
3. Okulun temel politika ve stratejilerinin oluşturulması, uygulanması ve belirli periyotlarda güncelleştirilmesini sağlama
4. Okulun ana süreçlerinin sonuçlarını ölçmeyi sağlayacak bir sürecin tasarlanması
5. Yaklaşımlara ilişkin iyileştirmelerin, örneğin; yaratıcılık, yenilikçilik ve öğrenme faaliyetleri yoluyla tanımlanması, planlanması ve uygulanması amacıyla bir sürecin tanımlanmasını ve uygulanmasını sağlama

1-c: Liderler müşteriler, işbirliği yapılan kurumlar ve toplum temsilcileri ile olan ilişkileri nasıl yürütmektedirler?

1. Hizmetten yararlanan kesimlerin (müşterilerin), işbirliklerinin ve toplum temsilcilerinin beklentilerini saptama, anlama ve yanıtlama
2. Okulun hizmetlerini daha iyi yürütebilmesini sağlayacak şekilde diğer eğitim kurumları rehberlik araştırma merkezleri, dernek, vakıf, üniversite, okulun tedarikçileri vb. kurum ve kuruluşlarla işbirlikleri oluşturma
3. İşbirliği yapılan kurum ve kuruluşlarla okulda iyileştirmeler yapma
4. Diğer eğitim kurumlarında ve kamu kurumlarında, mesleki toplantılarda, konferans ve seminer çalışmalarında TKY ve mükemmellik anlayışının desteklenmesi konularında rol alma
5. Çevrenin iyileştirilmesi ve kurumun topluma yaptığı katkıların artırılması çalışmalarını destekleme ve bu çalışmalara katılma
6. Paydaşları birey ve ekip olarak işe yaptıkları katkı veya bağlılıkları nedeniyle takdir etme

1-d : Liderler kurumun çalışanlarını nasıl motive etmekte, desteklemekte ve tanımaktadırlar?

1. Erişilebilir olma, çalışanları aktif bir biçimde dinleme ve yanıtlama
2. Çalışanlara kendi planlarını, amaç ve hedeflerini gerçekleştirmeleri doğrultusunda yardım etme ve destek olma
3. Çalışanları iyileştirme çalışmalarında yer almaları için özendirme ve bu konuda onlara yardımcı olma
4. Okul içerisinde her düzeyde birey ve takımların olumlu çabalarını zamanında ve uygun bir biçimde takdir etme

Uygulama: Okullar yapılarını ve yeterliliklerini dikkate alarak aşamalı bir uygulama planı ile TKY kapsamında çalışmalarını yürütebilirler. Aşamalı uygulamaya aşağıda liderlik kriteri için bir örnek verilmiştir. Okulların bu örneği aynen uygulamak yerine, hazır bulunuşluk düzeylerini dikkate alarak kendilerine uyarlamaları önerilir.

TKY uygulamalarının birinci yılında (2002-2003 Eğitim-öğretim yılının sonuna kadar):

- 1- Vizyon, misyon, değerler ve ilkeleri belirleme
- 2- Okulun süreçlerini belirleme
- 3- Hizmetten yararlanan kesimleri belirleme
- 4- Hizmetten yararlananlar ile çalışanlarla liderler arasındaki iletişimi sağlayacak süreci tasarlama

TKY uygulamalarının ikinci yılında (2003-2004 Eğitim-öğretim yılının sonuna kadar):

- 1- Belirlenen vizyon, misyon, değerler ile ilkelerin etkinliğini ölçme başka kurumlarla karşılaştırma, tüm paydaşlarca benimsenmesini sağlama
- 2- Okulun kritik süreçlerini belirleme
- 3- Hizmetten yararlananlar ve çalışanların liderlerle olan iletişiminin etkinliğini değerlendirme ve gözden geçirme
- 4- Liderliğin etkinliğini ölçecek araçlar geliştirme
- 5- Lider olarak eğitim alma ve dış kuruluşlara eğitim vermeye başlama

TKY uygulamalarının üçüncü yılında (2004-2005 Eğitim-öğretim yılının sonuna kadar):

Uygulamanın üçüncü yılından itibaren Liderlik kriterinde yer alan tüm göstergelerin gereği yerine getirilmeye başlanır.

4.3.2. Politika ve Strateji (2 Nolu Kriter)

Politika ve strateji; okulu vizyonuna taşıyacak yol haritasıdır. Politika ve strateji kriteri ile okulun orta ve uzun vadeli hedefleri tespit edilmektedir. Belirlenen politikalar aracılığıyla okulun belli hedeflere kilitlenmesi sağlanır. Bu bağlamda örnek olarak sayılabilecek bazı politikalar şöyle sıralanabilir: Eğitim/öğretim politikası, kalite politikası, hizmet politikası, kültür, sanat ve spor politikası, çevre politikası vb.

Kriter ve Göstergeler:

2-a: Politika ve strateji, paydaşların mevcut ortamdaki ve gelecekteki gereksinim ve beklentilerini nasıl temel almaktadır?

1. Okulun içerisinde yer aldığı “eğitimin hizmet alanı ve ilgili hedef kitleye” ilişkin bilgilerin toplanması
2. Gelecekte eğitim hizmetinin nasıl şekilleneceği ve hedef kitlenin gelecekteki muhtemel durumuna ilişkin bilgilerin toplanması
3. Hedef kitlenin, eğitim çalışanlarının, işbirliği yapılan kurumların ve diğer paydaşlar ile toplumun okuldan temel beklentilerinin belirlenmesi ve önceden tahmin edilmesi
4. Okula rakip olabilecek diğer okulların, dershanelerin ve eğitime etkisi olacak diğer kesimlerin belirlenmesi ve bu alanlarda yaşanan gelişmelerin tahmin edilmesi

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

1. Okul çalışanlarının performansı hakkında bilgi toplanması
2. Kurumsal ve bireysel yeterliliklerde elde edilen gelişmelerin değerlendirilmesi
3. Bölgedeki en iyi okulun performansının analiz edilmesi
4. Yasal, toplumsal ve çevresel konuların izlenmesi ve değerlendirilmesi
5. Şura kararlarının, MEB İcra Planlarının ve MEB’in, okulun bağlı olduğu Genel Müdürlüğün, Milli Eğitim Müdürlüğünün ve ilgili diğer kuruluşların genel politika ve stratejilerinin incelenmesi
6. Bulunduğu bölgedeki ekonomik ve demografik göstergelerin izlenmesi ve değerlendirilmesi
7. Teknolojide, bilim dünyasında yaşanan gelişmelerin değerlendirilmesi ve muhtemel etkilerinin tahmin edilmesi

8. Eğitim ve eğitimi doğrudan veya dolaylı olarak etkileyecek bilim dallarında yaşanan gelişmelerin değerlendirilmesi

2-c: Politika ve strateji nasıl oluşturulmakta, gözden geçirilmekte ve güncelleştirilmektedir?

1. Politika ve stratejinin toplanan bilgilerin ışığında okulun vizyon, misyon ve değerleri ile uyumunun sağlanarak oluşturulması
2. Politika ve strateji oluşturulurken tüm paydaşların gereksinim ve beklentilerinin dengelenmesi
3. Muhtemel risklere karşı alternatif senaryoların oluşturulması
4. Kritik başarı faktörlerinin belirlenmesi
5. Politika ve stratejinin belirli periyotlarda gözden geçirilmesi ve güncelleştirilmesi

2-d: Politika ve stratejinin yayılımı nasıl sağlanmakta ve nasıl yaşama geçirilmektedir?

1. Okul politika ve stratejisinin ilgililere duyurulması
2. Okul politika ve stratejisinin; alt birim ve sınıfların bütününde, faaliyetlerin planlanması ve hedeflerin saptanması için bir temel olarak kullanılması
3. Plan, amaç ve hedeflerin uyumunun sağlanması, önceliklerin saptanması ve duyurulması
4. Politika ve stratejiye ilişkin bilinç düzeyinin değerlendirilmesi

Uygulama: Okullar yapılarını ve yeterliliklerini dikkate alarak aşamalı bir uygulama planı ile TKY kapsamında çalışmalarını yürütebilirler. Aşamalı uygulamaya aşağıda politika ve strateji kriteri için bir örnek verilmiştir. Okulların bu örneği aynen uygulamak yerine, hazır bulunuşluk düzeylerini dikkate alarak kendilerine uyarlamaları önerilir.

TKY uygulamalarının birinci yılında (2002-2003 Eğitim-öğretim yılının sonuna kadar):

1. Mevzuat, programlar ve okul içi göstergeler esas alınarak politika ve stratejiler oluşturulur.
2. Oluşturulan politikaların uygulanması ve belli zaman dilimlerinde değerlendirilip gözden geçirilmesi sağlanır.

TKY uygulamalarının ikinci yılında (2003-2004 Eğitim-öğretim yılının sonuna kadar):

1. Mevzuatın yanında öğrenci, veli, bir üst öğrenim kurumu, meslek liseleri için iş veren ve toplumun da beklentileri esas alınarak politika ve stratejileri oluşturulur.
2. Oluşturulan politikaların uygulanması ve belli zaman dilimlerinde değerlendirilip gözden geçirilmesi sağlanır.

TKY uygulamalarının üçüncü yılında (2004-2005 Eğitim-öğretim yılının sonuna kadar):

Politika ve strateji kriterinin yukarıda sayılan göstergelerinin tamamı yerine getirilmeye çalışılır.

43.3. Çalışanlar (3 Nolu Kriter)

Çalışanlar kriteri; çalışanların nasıl yönetildiği ile ilgilidir. Genel olarak bu kriterle; okulun insan kaynakları politikası ve bu çerçevede uygulamaları değerlendirilir. Bu kriter kapsamında yapılacak iyileştirmeler 7 nolu kriterde yer alan sonuçları doğrudan etkileyecektir.

Kriter ve Göstergeler:

3-a: İnsan kaynakları nasıl planlanmakta, yönetilmekte ve iyileştirilmektedir?

1. İnsan kaynaklarına ilişkin politika, strateji ve planların oluşturulması ve bu sürece çalışanların katılımının sağlanması
2. İnsan kaynaklarına ilişkin oluşturulan politika, strateji ve planların iyileştirilmek amacıyla çalışan memnuniyeti anketinin yapılması ve anketten başka yöntemlerin de kullanılarak sürekli geri bildirimlerin alınması
3. Kariyer geliştirme sürecinin tasarlanması

3-b: Çalışanların bilgi birikimleri ve yetkinlikleri nasıl belirlenmekte, geliştirilmekte ve sürdürülmektedir?

1. Çalışanların bilgi birikimleri ve yetkinliklerinin belirlenmesi, sınıflandırılması ve bunlarla okulun gereksinimleri arasında uyum sağlanması
2. Çalışanların, okulun mevcut ve gelecekteki yeterlilik gereksinimlerine uygun hale getirilmesi amacıyla eğitim ve geliştirme planlarının oluşturulması ve uygulanması
3. Bireysel düzeyde, ekip düzeyinde ve okulun bütününde öğrenme olanaklarının oluşturulması ve bunlara katılımın özendirilmesi
4. Birey ve ekip düzeyindeki hedeflerin kurumun hedefleri ile uyumlu hale getirilmesi
5. Çalışanların performansının değerlendirilmesi ve daha iyi performans göstermeleri için onlara yardımcı olunması

3-c: Çalışanların katılımı ve yetkelendirilmesi nasıl sağlanmaktadır?

1. İyileştirme çalışmalarına birey ve ekip düzeyinde katılımın özendirilmesi
2. Okul içi seminer, konferans ve törenler düzenlenerek çalışanların katılımının özendirilmesi ve desteklenmesi
3. Çalışanların ekip halinde çalışmaları için özendirilmesi
4. Kararlara katılımın cesaretlendirilmesi, yenilikçi ve yaratıcı girişimlerin desteklenmesi
5. Çalışanların görevleri ile ilgili kararlar alması doğrultusunda yetkelendirilmesi

3-d: Çalışanlar ile okul arasında nasıl bir diyalog söz konusudur?

1. İletişim gereksinimlerinin saptanması ve bu çerçevede iletişim politikalarının oluşturulması
2. Yukarıdan aşağıya, aşağıdan yukarıya ve yatay iletişim kanallarının oluşturulması ve kullanılması

3-e: Çalışanlar nasıl takdir edilmekte (iyi performansın ödüllendirilmesi), tanınmakta (Farklı bir performansın farkına varmak ve başkalarına da duyurulmasını sağlamak) ve gözetilmektedir?

1. Ödül, terfi ve okul içi görev dağılımında çalışanın yeterlilik ve performansının esas alınması
2. Ücret ve ücret dışı olanaklardan yararlanmalarının sağlanması (kreş, sağlık hizmetleri, servis vb.)
3. Sosyal ve kültürel faaliyetlerin özendirilmesi

Uygulama: Okullar yapılarını ve yeterliliklerini dikkate alarak aşamalı bir uygulama planı ile TKY kapsamında çalışmalarını yürütebilirler. Aşamalı uygulamaya aşağıda çalışanlar kriteri için bir örnek verilmiştir. Okulların bu örneği aynen uygulamak yerine, hazır bulunuşluk düzeylerini dikkate alarak kendilerine uyarlamaları önerilir.

TKY uygulamalarının birinci yılında (2002-2003 Eğitim-öğretim yılının sonuna kadar):

1. İnsan kaynaklarının yönetimine ilişkin politika ve stratejiler oluşturulur.
2. Okul içi performans değerlendirme sistemi kurulur.
3. Çalışanlar ile okul yönetimi arasındaki iletişimin nasıl sağlanacağı belirlenir.
4. Çalışanların yönetimin karar sürecine katılımı ve katkısını sağlayacak düzenlemeler yapılır.
5. Öneri ve şikayetlerin nasıl değerlendirileceğine ilişkin bir süreç tasarlanır.
6. Takım çalışmaları desteklenir.

TKY uygulamalarının ikinci yılında (2003-2004 Eğitim-öğretim yılının sonuna kadar):

1. İnsan kaynakları politikası çalışanların beklentileri de dikkate alınarak gözden geçirilir.
2. Çalışanın motivasyonunu artıracak sosyal, kültürel faaliyetler organize edilir.
3. Çalışanlara yetki devrine ilişkin bir planlama yapılır.
4. Çalışanın bireysel gelişimini sağlayacak çalışma ortamları oluşturulur ve eğitimler düzenlenir.

TKY uygulamalarının üçüncü yılında (2004-2005 Eğitim-öğretim yılının sonuna kadar):

Çalışanlar kriterinin yukarıda verilen göstergelerinin tamamı yerine getirilir.

4.3.4. İşbirlikleri ve Kaynaklar (4 Nolu Kriter)

İşbirlikleri ve kaynaklar kriteri ile okulun kimlerle nasıl işbirlikleri kurduğu ve sahip olduğu kaynakları nasıl kullandığı ölçülmektedir. Okul için işbirlikleri; aile, milli eğitim müdürlüğü, rehberlik araştırma merkezi, yerel yönetimler, kamu kuruluşları, sivil toplum örgütleri, sağlık kuruluşları, burs veren kuruluşlar, basın, üniversite vb. olabilir.

Okulun finansal kaynakları; genel bütçeden aktarılan kaynaklar, genel bütçe dışından sağlanan tüm bağış, ücret, kantin, kooperatif vb. den elde edilen kaynaklardır. Maddi aktiflere; Binalar, demirbaş eşyalar, donanım, kullanılan malzemeler vb. örnekler verilebilir. Bunun yanında maddi olmayan aktiflere ise; projeler, patent özelliği taşıyan ürünler, buluşlar vb. örnek olarak verilebilir.

Tedarikçi; Bir kuruma yada bir sürece girdi sağlayan kişi yada kurumlara tedarikçi denir. Okul için tedarikçi örnekleri; okul servis işletmesi, kantin, milli eğitim müdürlüğü, sular idaresi, TEK vb. verilebilir.

Kriter ve Göstergeler:

4-a: Kurum dışı işbirlikler nasıl yönetilmektedir?

1. Politika ve strateji çerçevesinde kimlerle işbirliği yapılacağı ve okulun tedarikçilerinin belirlenmesi
2. Kurum dışı işbirlikleri ile iletişimin güçlendirilmesi, hizmet ve ürün oluşturarak katma değer yaratacak ilişkilerin sürdürülmesi ve sinerji yaratılması
3. Ortak iyileştirme çalışmalarının yapılması ve gelişmenin karşılıklı desteklenmesi

4-b: Finansal kaynaklar nasıl yönetilmektedir?

1. Finansal kaynakların politika ve stratejiyi destekleyecek şekilde kullanılması
2. Maddi ve maddi olmayan aktiflere yapılan yatırımların değerlendirilmesi
3. Finansal kaynaklara ilişkin risklerin yönetilmesi

4-c: Binalar, donanım ve malzemeler nasıl yönetilmektedir?

1. Aktiflerin politika ve stratejiyi destekleyecek şekilde kullanılması
2. Aktiflerin bakım – onarımı ve güvenliği
3. Aktiflerin toplum ve okul çalışanları üzerinde yaratabileceği olumsuzlukların ölçülmesi ve tedbir alınması
4. Yeterli düzeyde malzeme stokunun sağlanması
5. Atıkların (kağıt, plastik, cam eşya vb.) azaltılması, geri dönüşümlerinin sağlanması
6. Doğal çevrenin korunması için önlem alınması

4-d: Teknoloji nasıl yönetilmektedir?

1. Okulu, eğitimi ve toplumu etkileyecek teknolojik gelişmelerin belirlenmesi ve değerlendirilmesi
2. Okulun var olan teknolojik donanımının amaçlara yönelik kullanımının sağlanması
3. Eski teknolojilerin belirlenerek yenileriyle değiştirilmesi

4-e: Bilgi ve bilgi birikimi nasıl yönetilmektedir?

1. Bilgi birikiminin politika ve stratejiye destek olacak biçimde toplanması, yapılandırılması ve yönetilmesi
2. Okul içinde ve dışındaki kullanıcıların uygun bilgiye ve bilgi birikimine gerektiği gibi ulaşmalarının sağlanması
3. Bilginin kullanılarak okul içinde yenilikçi ve yaratıcı düşüncenin oluşturulması
4. Entelektüel mülkiyetin oluşturulması, geliştirilmesi, korunması ve tanınması (Proje, makale, kitap ve bilim, kültür, sanat eserleri vb.nin desteklenmesi ve bu tür çalışmalarda bulunanların ortaya koydukları eserlere ilişkin mülkiyet haklarının tanınması)

Uygulama: Okullar yapılarını ve yeterliliklerini dikkate alarak aşamalı bir uygulama planı ile TKY kapsamında çalışmalarını yürütebilirler. Aşamalı uygulamaya aşağıda İşbirlikleri ve Kaynaklar kriteri için bir örnek verilmiştir. Okulların bu örneği aynen uygulamak yerine, hazır bulunuşluk düzeylerini dikkate alarak kendilerine uyarlamaları önerilir.

TKY uygulamalarının birinci yılında (2002-2003 Eğitim-öğretim yılının sonuna kadar):

1. İşbirliği yapılan kurumların belirlenmesi, yapılan işbirliğinin etkinliğinin değerlendirilmesi
2. Tedarikçilerin belirlenmesi, katma değer yaratacak tedarik zincirlerinin oluşturulması
3. Okul kaynaklarının belirlenmesi ve yıllık bütçenin oluşturulması
4. Okul aktiflerinin ve kapasitelerinin belirlenmesi
5. Okul malzemelerinin bakımı ve güvenliğinin sağlanması
6. Finansal kaynakların ve aktiflerin politika ve stratejiyi destekleyecek şekilde kullanımı
7. Atıkların azaltılması, geri dönüşümlerinin sağlanması
8. Teknolojik donanımın envanterinin çıkarılması ve bu donanımın verimli kullanımının sağlanması

TKY uygulamalarının ikinci yılında (2003-2004 Eğitim-öğretim yılının sonuna kadar):

1. İşbirlikleri ile karşılıklı gelişmenin desteklenmesi, birlikte çalışarak sinerji yaratılması
2. Finansal kaynakların kullanımına ilişkin politika ve stratejilerin oluşturulması
3. Finansal kaynaklara ilişkin risklerin yönetilmesi
4. Okul aktiflerinin, malzeme ve donanımın muhtemel sağlık risklerinin belirlenmesi tedbirlerin alınması
5. Teknolojideki yenilik ve gelişmelerin takip edilmesi
6. Bilgi kaynaklarının belirlenmesi, bilginin yönetilmesi, içerde ve dışarıda bilgiye ulaşmak isteyenlere kolaylıkların sağlanması

TKY uygulamalarının üçüncü yılında (2004-2005 Eğitim-öğretim yılının sonuna kadar):

İşbirlikleri ve kaynaklar kriterinin yukarıda verilen göstergelerinin tamamı yerine getirilir.

4.3.5. Süreçler (5 Nolu Kriter)

Süreçler kriteri ile süreç yönetimi anlayışı sorgulanmaktadır. Süreç; bir takım girdileri alıp kullanıcıya katma değer yaratacak şekilde çıktı elde edilen iş ve işlemler bütünüdür. Kısaca, sonuçta bir çıktısı olan işlemler bütünü olarak da tanımlanabilir.

Bir okulda süreçler yönetsel ve işlevsel olmak üzere iki başlıkta ele alınabilir;

A. Yönetimsel Süreçler:

- Karar verme
- Planlama
- Organize Etme

- İletişimi sağlama
- Etkileme
- Koordinasyonu sağlama
- Değerlendirme

B. İşlevsel Süreçler:

1. Öğrenci İşleri

Öğrencilerin kayıt-kabul
 Öğrenci devamının izlenmesi
 Nakil ve geçiş işleri
 Kayıt silme
 Sağlık önlemleri
 Güvenlik önlemleri
 Kimlik verilmesi
 Burs sağlanması
 Sınavlarla ilgili işlemler
 Sınıf geçme işlemleri
 Mezuniyet ve diploma işlemleri
 Aday, çırak ve çırak öğrencilerin sağlık sigorta prim işlemleri vd.

3. Öğretim İşleri

Yıllık, ünite ve günlük planlar
 Sınıf öğretmenler toplantısı
 Zümre öğretmenler toplantısı
 Zümre başkanları toplantısı
 Şube öğretmenler toplantısı
 Bölüm başkan/şefleri toplantısı
 Ders araç-gerecinin sağlanması
 Kütüphane, laboratuvar, atölye işleri
 Öğretim süreci vd.

5. İşletmecilik

Bina, tesis, donatım, bakım ve onarım işleri
 Sivil savunma, yangından korunma ve güvenlik işleri
 Yazı işleri
 Hesap işleri
 Ayniyat işleri
 Kooperatif ve kantin işleri
 Döner sermaye işleri vd.

Kriter ve Göstergeler:

5-a: Süreçler sistematik olarak nasıl tasarlanmakta ve yönetilmektedir?

1. Politika ve stratejinin yaşama geçirilmesini sağlayacak süreçlerin tanımlanması
2. Kritik süreçlerin(okulun başarısında diğer süreçlere göre daha fazla önemi olan süreçler) belirlenmesi
3. Süreç yönetimi sisteminin kurulması

2. Personel İşleri

Atama, nakil, görevlendirme
 Stajyerlik-adaylık işlemleri
 Personel özlük hakları
 Sicil ve disiplin işleri
 Sağlık-güvenlik-askerlik işlemleri
 Devam izleme
 Denetleme ve değerlendirme vd.

4. Eğitim İşleri

Rehberlik hizmetleri
 Öğrenci ödül ve disiplin işleri
 Öğretmenler kurulu toplantısı
 Eğitici kol çalışmaları
 Okul aile birliği, koruma dernekleri
 Okul-çevre ilişkileri vd.

4. Süreç yönetiminde ISO 9000 gibi kalite sistemlerinin kullanılması
5. Çevre, çalışan sağlığı sistemlerini kapsayan diğer standartların kullanılması
6. Süreçlerin performansını ölçmek için performans hedeflerinin ve bu hedeflere ait başarı göstergelerinin belirlenmesi
7. Süreçlerin performansının ölçülmesi

5-b: Süreçler, hizmetten yararlananları ve diğer paydaşları tam olarak tatmin etmek ve onlar için giderek artan bir değer yaratmak amacıyla nasıl iyileştirilmektedir?

1. Kademeli (küçük küçük adımlarla/KAİZEN anlayışı ile iyileşme) ve sıçramalı (AR-GE çalışmaları, yatırımlar, yeniden yapılanma ve buluşlar ile iyileşme) iyileştirme fırsatlarının belirlenmesi
2. Performans sonuçlarından, algı verilerinden ve öğrenme faaliyetlerinden elde edilen bilgilerin; iyileştirmelerde öncelikleri ve daha iyi çalışma yöntemlerini belirlemek amacıyla kullanılması
3. Daha iyiyi elde etmek için yeni süreçlerin tasarlanması
4. Yeni yada değiştirilmiş süreçlerin uygulanmasında pilot çalışmaların yapılması
5. Süreç değişiklikleri konusunda ilgili paydaşların (Okulla maddi veya manevi bağı olan kesimler) bilgilendirilmesi gerektiğinde süreçte çalışanların eğitilmesi
6. Yapılan süreç değişiklikleri sonucunda öngörülen başarının yakalanıp yakalanmadığının belirlenmesi

5-c: Hizmetler müşterilerin gereksinim ve beklentilerini temel alarak nasıl tasarlanmakta ve geliştirilmektedir?

1. Hizmetten yararlananların gereksinim ve beklentilerini, mevcut hizmetlere ilişkin algılamalarını öğrenmek amacıyla memnuniyet anketleri gibi çeşitli geri bildirim araçlarından yararlanılması
2. Hizmetten yararlananların gereksinim ve beklentilerine yanıt verebilecek yeni ürün ve hizmetlerin tasarlanması ve geliştirilmesi
3. İşbirliği yapılan kurumlarla birlikte yeni hizmetlerin geliştirilmesi

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

1. Belirlenen standartlar çerçevesinde ürün ve hizmetlerin üretilmesi ya da sağlanması
2. Ürün ve hizmetlerin mevcut ve olası hizmetten yararlananlara duyurulması
3. Uygun durumlarda hizmetler için servis sağlanması

5-e: Müşterilerle ilişkiler nasıl yönetilmekte ve geliştirilmektedir?

1. Hizmetten yararlananların okulla güncel iletişim gereksinimlerinin belirlenmesi ve karşılanması
2. Şikayetler dahil olmak üzere güncel iletişimden elde edilen geri bildirim değerlendirilmesi
3. Hizmetten yararlananların gereksinim, beklenti ve önceliklerini değerlendirmek ve gerekli çözümleri geliştirmek amacıyla önleyici davranılması
4. Hizmetten yararlananların sunulan ürün ve hizmetten memnuniyet derecelerinin belirlenmesi amacıyla hizmetlerin ve ilgili kesimlerle olan ilişkilerin izlenmesi
5. Düzenli olarak yapılan anketler, hizmetten yararlananların iletmiş şikayetler vb. yöntemlerle toplanan verilerle memnuniyetin izlenmesi

Uygulama: Okullar yapılarını ve yeterliliklerini dikkate alarak aşamalı bir uygulama planı ile TKY kapsamında çalışmalarını yürütebilirler. Aşamalı uygulamaya aşağıda Süreçler kriteri için bir örnek verilmiştir. Okulların bu örneği aynen uygulamak yerine, hazır bulunuşluk düzeylerini dikkate alarak kendilerine uyarlamaları önerilir.

TKY uygulamalarının birinci yılında (2002-2003 Eğitim-öğretim yılının sonuna kadar):

1. Okul süreçlerinin; ana, alt ve kritik süreçler olarak ayrıştırılıp tanımlanması
2. Süreç sorumlularının belirlenmesi
3. Ana ve Kritik süreçlere ait asgari standartların konması

TKY uygulamalarının ikinci yılında (2003-2004 Eğitim-öğretim yılının sonuna kadar):

1. Alt süreçlere ait asgari standartların belirlenmesi
2. Süreç yönetimi anlayışının oluşturulması
3. Süreçlerin performansını ölçmek için başarı göstergelerinin belirlenmesi
4. Süreç performansının belli periyotlarda ölçülmesi
5. Süreçlerin yönetiminde; veli, bir üst sınıf, bir üst öğrenim kurumu, iş veren, toplum vb. hizmetten yararlananların dilek, şikayet ve önerilerinin alınacağı bir mekanizmanın oluşturulması
6. Sürekli iyileşme anlayışı ile süreçlerin iyileştirilmesi

TKY uygulamalarının üçüncü yılında (2004-2005 Eğitim-öğretim yılının sonuna kadar):

Süreçler kriterine ait tüm göstergelerin gereği yerine getirilir.

5. Sonuç Kriterleri

Sonuç kriterleri, okulun faaliyetleri sonucu ne elde ettiğini sorgular. Bu bölümde dört kriter vardır: Müşteri Memnuniyeti ile İlgili Sonuçlar, Çalışan Memnuniyeti ile İlgili Sonuçlar, Toplum Memnuniyeti ile İlgili Sonuçlar ve Temel Performans Sonuçları.

Sonuç Kriterleri Değerlendirilirken Mükemmellik Modelince İstenenler;

1) Sonuçların eğilimi; Tek bir sonuç eğilim göstermez . Eğilim, sonuçların yıllar itibariyle gösterdikleri seyri ifade eder. Bu sebeple sonuç kriterlerinin değerlendirilmesinde en az üç yıllık veriye ihtiyaç duyulur. Sonuçların olumlu kabul edilebilmesi için ya yıldan yıla artan sonuçlar (Örnek, öğrenci memnuniyeti 1999 yılında % 60 iken sonraki yıllarda 65, 72, 76 vb. artış göstermesi) yada her yıl yüksek performans göstermesi gerekir (Örnek, öğrenci memnuniyeti 1999 yılında % 85 iken sonraki yıllarda bu rakama yakın 83, 87, 90, 89 vb. sonuçlar vermesidir).

2) Hedef; Değerlendirilen kritere ilişkin bir hedef konmuş mu ve konulan hedefe ulaşılmış mı? sorularının cevabı aranır.

3) Karşılaştırma; Elde edilen sonuçlar en iyi okul ile ve il ortalaması ile karşılaştırılmış mı? Karşılaştırmada sonuçları olumlu kabul edebilmek için elde edilen sonuçların öncelikle il ortalamasından, nihai hedef olarak da ilin/bölgenin/ülkenin en iyi okul/kurumundan daha yüksek olması gerekir.

4) Sonuçların yaklaşımdan kaynaklanması; Okul ortaya koyduğu sonuçların kendi çalışmalarının, uyguladığı yöntem ve tekniklerin bir sonucu olduğunu ispat etmelidir. (Örnek, okul öğrenci başarılarına ilişkin yıldan yıla artan sonuçlarını veriyor. Bu başarıyı sağlayabilmesi için yıllar itibariyle de bir takım iyileştirmeler yapması gerekir. Hiçbir iyileştirme yapılmadığı halde veya okulun işleyişinde, yönetiminde bir takım iyileştirmeler olmadığı halde sonuçların yıldan yıla artması izah edilemez. Böyle bir durum, öğrenci başarısının artmasında okulun dışında, öğrencinin özel ders alması, dershaneye gitmesi gibi başka faktörlerin etkisi olduğunu akla getirir.)

Sonuç kriterleri algı verisi ve diğer göstergeler(Performans parametreleri) şeklinde iki boyutta değerlendirilir. Algı verisi, muhatabın okula ilişkin algılarını ortaya koyar. Örneğin; 7 nolu kriterde muhatap çalışandır ve bu kriterde çalışanın okula ilişkin algısı belirlenmeye çalışılır. Algı verileri muhatapla yüz yüze görüşme, anket uygulama vb. yöntemlerle ölçülebilir. Diğer göstergeler bölümünde ise, muhatabın memnuniyetini sağlamak için neler yapıldı ise onlar değerlendirilir. Örneğin; 7 nolu kriterde muhatabın çalışan olduğu söylenmişti. Okul çalışanını memnun edebilmek için neler yaptı ise bu bölümde değerlendirilir (çalışanın hizmetiçi eğitimleri, özlük haklarındaki iyileşmeler, okulun karar süreçlerine katılımı, çalışanlara dönük sosyal, kültürel aktiviteler vb.).

Sonuç kriterlerinde değerlendirme yapılırken, sonuçların mutlaka sayısal sonuç olması gerekir. Sayısal olmayan başka bir ifade ile ölçülmemiş sonuçlar dikkate alınmaz (Örneğin; okulun; “çalışanlarımız bizden çok memnundur.” ifadesi yerine “çalışanlarımızın okuldan memnuniyeti 100 üzerinden 65’dir” gibi sayısal ifadeler kullanması gerekir).

Anketlerde okulda yürütülen hizmetlerle ilgili çeşitli ifadeler yer almakta ve dolduracak kişiden bu ifadelere ne derece katıldıklarını belirtmeleri istenmektedir. Anketi dolduracaklardan katılma derecelerini (1 en düşük, 5 en yüksek) olmak üzere birden beşe kadar ayrılmış sütunlardan birini işaretleyerek doldurmaları istenmektedir.

Anketler değerlendirilirken her bir ifadeye ilişkin verilen puanın ortalaması alınır. Ayrıca ankette yer alan iletişim, güvenlik, güvenilirlik vb. başlıklar altında yer alan ifadelere ilişkin değerlendirmeler, sadece o başlık altında yer alan ifadelerin değerlendirilmesi ile okulun iletişime, güvenliğe, güvenilirliğe ilişkin ortalama memnuniyetini belirlemek için kendi içinde değerlendirilebilir. Ortalama;

1.00 - 1.80 aralığında ise belirtilen ifadeye **hiç** katılmadıkları

1.81 – 2.60 aralığında ise belirtilen ifadeye **az** katıldıkları

2.61 – 3.40 aralığında ise belirtilen ifadeye **orta** derecede katıldıkları

3.41 – 4.20 aralığında ise belirtilen ifadeye **oldukça** katıldıkları

4.21 – 5.00 aralığında ise belirtilen ifadeye **tamamen** katıldıkları

şeklinde değerlendirilir. 3.40 ve daha düşük sonuçlar “İyileştirmeye Açık Alan” olarak belirlenir.

5.1.Müşteri (Hizmetten Yararlanan) Memnuniyetine İlişkin Sonuçlar (6 Nolu Kriter)

Okul için hizmetten yararlanan denildiğinde; öğrenci, veli, toplum, bir üst sınıf, bir üst öğrenim kurumu, işveren akla gelir. Bu kriterde bu kesimlerin okuldan ne derece memnun olduğu değerlendirilecektir. Ancak bu kılavuzda sadece öğrenci ve veli memnuniyetinin ölçülmesinde faydalanılabilecek nitelikte memnuniyet

anketlerine yer verilmiştir. Okulların imkan ve yeterliliklerini dikkate alarak zamanla diğer kesimlerin de memnuniyetinin ölçmesi gerekir.

5.1.1. Öğrenci Memnuniyeti Anketi (6 a Kriteri)

Ulaşılabilirlik ve İletişim	Düzye				
	En Az	En Çok			
	1	2	3	4	5
1. Öğretmenlerimle ihtiyaç duyduğumda rahatlıkla görüşebilirim.					
2. Okul müdürü ile ihtiyaç duyduğumda rahatlıkla görüşebilirim.					
3. Okul idaresine ihtiyaç duyduğumda rahatlıkla ulaşabilirim.					
4. Okul kütüphanesinden yeterli düzeyde yararlanabiliyorum					
5. Okulun laboratuvarından (Bilgisayar, fizik, kimya vb. laboratuvarlar) yeterince yararlanabiliyorum.					
6. Okulun spor salonundan yeterince yararlanabiliyorum					
7. Okulun rehberlik servisinde yeterince yararlanabiliyorum					
8. Evimden okula ulaşım kolaydır.					
Dilek, Öneri ve Şikayetler					
9. Öğretmenlerime ilettiğim sorunların çözümüne gayret gösterilir					
10. Okul yönetimine ilettiğim sorunların çözümüne gayret gösterilir					
11. Okula ilettiğimiz öneri ve isteklerimize cevap verilir					
Güvenilirlik					
12. Okul yönetimine güvenirim					
13. Öğretmenlerimiz güvenilir insanlardır					
Güvenlik					
14. Okulda kendimi güvende hissediyorum					
15. Okulumuzda yeterli güvenlik önlemleri alınmaktadır					
16. Okul servisleri (varsa) güvenlidir					
Kararlara Katılım					
17. Okulda öğrencilerle ilgili alınan kararlarda bizlerin görüşleri alınır					
18. Okul öğrenci kurulu öğrencileri temsil edebilmektedir					
19. Sınıfta öğrencilerle ilgili alınacak kararlarda öğretmen bizim görüşümüzü alır					
Öğrenci İşleri					
20. Okulun öğrenci işlerinde güler yüzle karşılanırsınız					
21. Öğrenci işlerinde her türlü işlemlerimiz hızla yerine getirilir					
22. Okulda sağlık hizmetleri yeterlidir					
Eğitim/Öğretim Faaliyetleri (Ders Programları)					
23. Okulda edindiğim bilgilerin günlük hayatta ve/veya daha sonraki öğrenim hayatımda işime yarayacağını düşünüyorum					
24. İşlenen konular benim anlayabileceğim düzeydedir					
25. Derslerin işlenişi için yeterli süre ayrılmıştır (Uygulamalı okullarda uygulama süreci için de soru yöneltilebilir)					
26. Derslerin içeriği benim ilgimi çekecek şekilde düzenlenmiştir					
Eğitim/Öğretim Faaliyetleri (Öğrenme/Öğretme Yöntem ve Teknikleri)					
27. Dersler zevkli geçmektedir					
28. Derslerin işlenişinde farklı yöntemler kullanılmaktadır					
29. Bize öğrenme ve başarıma fırsatı tanınmaktadır					
30. Öğrendiğimiz teorik bilgilerin (deneyler, projeler, ödevler vb. yöntemlerle) uygulaması da yapılmaktadır					
Eğitim/Öğretim Faaliyetleri (Sınıf Atmosferi)					
31. Anlamadığım bir şeyi öğretmenlerime rahatlıkla sorabiliyorum					

32. Sınıfta görüş ve önerilerimi rahatlıkla dile getirebiliyorum					
33. Hata yapmaktan korkmuyorum					
Eğitim/Öğretim Faaliyetleri (Ders araç ve Gereçleri)					
34. Ders kitapları işlenen konuya uygun olarak seçilmiştir					
35. Derste konuya göre uygun araç ve gereçler kullanılmaktadır					
36. Sınıfta veya laboratuvarlarda yeterli araç gereç bulunmaktadır					
37. Ders araç ve gereçlerini(bilgisayar, tepegöz, deney araçları vb.) kullanabiliyoruz					
Ders Arası					
38. Ders araları (teneffüsler) zaman açısından yeterlidir					
39. Ders aralarında dinlenme imkanı buluyorum					
40. Ders aralarında ihtiyaçlarımı giderebiliyorum					
Okulun Fiziki Ortamı					
41. Okul binası ve diğer fiziki mekanlar(spor salonu, okul bahçesi vb.) yeterlidir					
42. Sınıfta rahatlıkla oturabiliyor, dersleri en iyi şekilde izleyebiliyorum					
43. Sınıflarımız ders işlemeye uygundur					
44. Okulumuzun masa, sandalye, sıra, mobilya vb. eşyanın yerleşim biçimi (ergonomi) güzeldir					
45. Okulun içi ve dışı temizdir					
Okulun Kantin, Yemekhane ve Yatakhaneleri (varsa)					
46. Okulumuzun kantininde ihtiyaç duyduğum şeyleri bulabiliyorum					
47. Okul kantininde görevli kişiler öğrenciye güler yüzlü ve nazik davranmaktadırlar					
48. Okul kantininde satılan malzemeler kaliteli ve güvenilirdir					
49. Okul kantininde satılan gıda ürünleri sağlıklıdır					
50. Okulun yemekhanesi temizdir					
51. Yemekhanede çıkan yemekleri beğeniyorum					
52. Okulun yatakhaneleri temiz, sağlıklı ve rahattır					
Sosyal ve Kültürel ve Sportif Faaliyetler					
53. Okulumuzda yeteri miktarda sosyal ve kültürel faaliyetler düzenlenmektedir.					
54. Okulumuzda yeteri miktarda sportif faaliyetler düzenlenmektedir.					
55. Düzenlenen bu faaliyetlere katılımda her kеше fırsat tanınmaktadır.					
56. Düzenlenen sosyal, kültürel ve sportif faaliyetleri beğeniyorum.					
Eğitici Kol Çalışmaları					
57. Okulda öğrenci istekleri ve yetenekleri esas alınarak eğitici kol ve bu kollara katılacak öğrenciler belirlenir.					
58. Eğitici kol çalışmalarının faydalı olduğunu düşünüyorum.					
59. Eğitici kol çalışmalarına seveerek katılıyorum.					
Belirli Gün ve Haftalar					
60. Okulumuzda bayramlar neşe içinde kutlanmaktadır.					
61. Okulumuzda yapılan belirli gün ve haftaların (Yeşilay Haftası, Trafik Haftası vb.) kutlamalarını beğenerek izliyorum.					
Değerlendirme,Ödül, Teşekkür ve Takdir Belgeleri					
62. Öğrenci başarılarının değerlendirilmesi (Not Verme, Karne vb.) yapılırken objektif davranılır.					
63. Hazırlanan sınav soruları ve yapılan değerlendirmeler öğrenci olarak bizlerin gerçek başarısını ölçmektedir.					
64. Ödüllendirme objektif kriterlere göre yapılır.					
Olumlu Davranış Kazanma ve Eğitim					
65. Okulda Atatürk'ü ve diğer devlet büyüklerini daha iyi tanıdım ve onlara sevgim arttı.					

66. Okulda öğrencilere milli ve manevi değerler kazandırılmaktadır. Türkiye Cumhuriyetinin bir ferdi olmaktan gurur duyuyorum.					
67. Okulda öğrencilere temel ahlaki değerler(doğruluk, dürüstlük, yardım severlik vb.) kazandırılmaktadır					

5.1.2. Veli Memnuniyeti Anketi (6 a Kriteri)

Ulaşılabilirlik ve İletişim	Düzy				
	En Az		En Çok		
	1	2	3	4	5
1. Öğretmenlere ihtiyaç duyduğum an rahatlıkla ulaşabilir ve görüşebilirim					
2. Okul Müdürüne, yardımcılarına ve okul idaresine ihtiyaç duyduğum an rahatlıkla ulaşabilirim					
3. Veli açısından bilinmesi gereken bilgiler zamanında açıklanır					
4. Okula telefon ettiğimde muhatap bulurum					
Dilek, Öneri ve Şikayetler					
5. Öğretmenlere ilettiğim sorunlar, dikkatle dinlenir ve sorunun çözümüne gayret gösterilir					
6. Okul yönetimine ilettiğim sorunlar, dikkatle dinlenir ve sorunun çözümüne gayret gösterilir					
Güvenilirlik					
7. Okulun öğretmenlerine her zaman güvenirim					
8. Okul müdürüne ve okul idaresine güvenirim					
9. Okulun diğer personeli (Memur, Hizmetli, Sözleşmeli Personel vb.) güvenilirdir					
10. Okul yönetiminin öğrenciler ve okul ile ilgili aldığı kararlara güvenirim					
Güvenlik					
11. Okulda yeterli güvenlik önlemleri alınmaktadır					
12. Okul servisleri güvenlidir					
Kararlara Katılım					
13. Okulda kararlar alınırken veli görüşleri de dikkate alınır					
14. Okul aile birliği velileri temsil edebilmektedir					
15. Okul koruma derneği veli görüşlerini dikkate almaktadır					
16. Sınıfta öğrenciyi ilgilendiren konulara ilişkin alınacak kararlarda öğretmen bizim görüşümüzü alır					
17. Okulun vizyonunu biliyor ve paylaşıyorum					
Öğrenci İşleri					
18. Okulun öğrenci işlerinde güler yüze karşılanırsınız.					
19. Okulda öğrenci sağlık sorunu yaşadığında gerekli hassasiyet gösterilir					
20. Öğrenci kayıt/kabul işlemleri gerektiğinde alınacak nakil, öğrenci belgesi vb. belgeler zamanında düzenlenir					
Eğitim/Öğretim Faaliyetleri (Ders Programları)					
21. Okulda çocuklarımızın kazandığı bilgiler, günlük hayatta ve/veya daha sonraki öğrenim hayatında kullanabilecekleri niteliktedir					
22. İşlenen konular öğrencinin düzeyine uygundur					
23. Derslerin işlenişi için yeterli süre ayrılmıştır					
24. Derslerin içeriği öğrencinin ilgisini çekecek şekilde düzenlenmiştir					
Eğitim/Öğretim Faaliyetleri (Öğrenme/Öğretme Yöntem ve Teknikleri)					
25. Derslerin işlenişinde farklı yöntemler kullanılmaktadır					
26. Öğrencilere öğrenme ve başarıma fırsatı tanınmaktadır					
27. Öğrenilen teorik bilgiler (deneyler, projeler, ödevler vb. yöntemlerle) uygulaması da gösterilmektedir					

Eğitim/Öğretim Faaliyetleri (Sınıf Atmosferi)					
28. Çocuğumuz anlamadığı bir Şeyi öğretmenine rahatlıkla sorabilmektedir					
29. Çocuğumuz sınıfta görüş ve önerilerini rahatlıkla dile getirebiliyor					
Eğitim/Öğretim Faaliyetleri (Ders araç ve Gereçleri)					
30. Ders kitapları işlenen konuya uygun olarak seçilmiştir					
31. Derste konuya göre uygun araç ve gereçler kullanılmaktadır					
32. Sınıfta veya laboratuarlarda yeterli araç gereç bulunmaktadır					
33. Var olan ders araç ve gereçleri aktif biçimde kullanılmaktadır					
Ders Arası					
34. Ders araları (teneffüsler) zaman açısından yeterlidir					
35. Ders aralarında öğrenci dinlenme imkanı bulmaktadır					
36. Ders aralarında öğrenciler ihtiyaçlarını giderebilmektedir					
Okulun Fiziki Ortamı					
37. Okulun binası ve diğer fiziki mekanlar yeterlidir					
38. Sınıflar ders işlemeye uygundur					
39. Okulda masa, sandalye, sıra, mobilya vb. eşyanın yerleşim biçimi (ergonomi) güzeldir					
40. Okulun içi ve dışı temizdir					
Okulun (varsa) Kantin, Yemekhane ve Yatakhaneleri					
41. Okul kantininde satılan malzemeler kaliteli ve güvenilirlerdir					
42. Okul kantininde satılan gıda ürünleri sağlıklıdır					
43. Okulun yemekhanesi temiz ve yemekleri güzeldir					
44. Okulun yatakhanesi temiz, sağlıklı ve rahattır					
Sosyal, Kültürel ve Sportif Faaliyetler					
45. Okulda yeterince sosyal ve kültürel faaliyetler düzenlenmektedir					
46. Okulda yeterince sportif faaliyetler düzenlenmektedir					
47. Düzenlenen bu faaliyetlere katılımda her kесе fırsat tanınmaktadır					
48. Düzenlenen sosyal, kültürel ve sportif faaliyetleri beğeniyorum					
Değerlendirme,Öğül, Teşekkür ve Takdir Belgeleri					
49. Öğrenci başarıları değerlendirilirken (Not Verme, Karne vb.) objektif kriterler geçerlidir					
50. Okulda her türlü ödüllendirme objektif kriterlere göre yapılır					
Olumlu Davranış Kazanma ve Eğitim					
51. Çocuklarımız okulda, Atatürk'ü ve diğer devlet büyüklerini daha iyi tanımaktalar ve onlara sevgileri artmaktadır					
52. Çocuklarımız okulda milli ve manevi değerlerini öğrenebilmektedir					
53. Çocuklarımız okulda Cumhuriyetin temel niteliklerini tanımakta, Demokratik tutum ve davranışlar kazanmaktadırlar					
54. Çocuklarımız okulda temel ahlaki kuralları öğrenebilmektedir					
55. Okulda çocuklarımız olumlu bir kiŐilik kazanabilmektedirler					
56. Okulda öğrencilere yönelik yapılan rehberlik ve psikolojik danışmanlık hizmetleri yeterlidir					
57. Çocuklarımızın gelişim süreci ile ilgili yeterli bilgi alabiliyoruz					

5.1.3. Öğrenci Memnuniyeti İle İlgili Performans Göstergeleri (6 b Kriteri)

Aşağıda belirtilen alanlara ilişkin geçmiş yıllara ait veriler arşiv taraması yapılarak toplanır. Bu bölümde de veriler sayısal olmalı, eğilimler belirlenmeli, karşılaştırmalar yapılmalı, hedeflere ulaşma düzeyi belirtilmeli ve sonuçların yaklaşımdan kaynaklandığı ispat edilmelidir.

Bu alanlar;

1. Öğrenci devamsızlık oranları
2. Devamsızlıktan sınıf tekrarına kalan öğrenci sayıları
3. Başarısızlıktan sınıfta kalan öğrenci sayıları
4. Sorumlu geçen veya ek sınavla geçen öğrenci sayıları
5. Okuldan ayrılan veya uzaklaştırılan öğrenci sayıları
6. Sınıfını doğrudan geçen öğrenci sayıları
7. Sağlık kuruluşlarına sevk alan öğrenci sayıları
8. Rapor alan öğrenci sayıları
9. Bir üst öğrenim kurumuna yerleştirilen öğrenci sayıları
10. (Ara insan gücü yetiştiren okullar için) mezuniyet sonrası işe yerleştirilen öğrenci sayıları
11. Öğrencilerden gelen öneri/dilek sayıları
12. Öğrenciden gelen şikayet sayıları
13. Öğrencilerin iyileştirme çalışmalarına (gönüllü) katılım oranları
14. Okulda kaza geçiren öğrenci sayıları
15. Öğrencilere yönelik düzenlenen sosyal, kültürel ve sportif faaliyet sayıları ve bu faaliyetlere katılım oranları
16. Öğrencilerin “Öğrenci Memnuniyeti Anketine” cevap verme oranları
17. Öğrencilere sunulan hizmetler boyutunda okula verilen ödül ve başarı belgeleri
18. Okulun başarısından dolayı yerel ve genel basında yer alma durumları
19. İdari denetim veya teftişlerde okulun öğrencilere sağladığı hizmetleri doğrulayan, öven veya eleştiren raporlar
20. Başka okullardan yatay geçiş yapan öğrenci sayıları
21. Öğrenci memnuniyetini izleyen başka göstergeler

5.1.4. Veli Memnuniyeti İle İlgili Performans Göstergeleri (6 b Kriteri)

Aşağıda belirtilen alanlara ilişkin geçmiş yıllara ait veriler arşiv taraması yapılarak toplanır. Bu bölümde de veriler sayısal olmalı, eğilimler belirlenmeli, karşılaştırmalar yapılmalı, hedeflere ulaşma düzeyi belirtilmeli ve sonuçların yaklaşımdan kaynaklandığı ispat edilmelidir.

Bu alanlar;

1. Veliden gelen öneri/dilek sayıları
2. Veliden gelen şikayet sayıları ve bunların ne kadarının çözümlendiği
3. Veli memnuniyeti anketine cevap verme oranları
4. Okul-Aile işbirliğinin sağlandığı kurul ve komisyon çalışmalarına katılım oranları
5. Veliye yönelik hizmetler ve veli – okul ilişkilerindeki başarı sebebiyle alınan ödül, teşekkür, takdir vb. sayıları
6. Okul veli ilişkileri sebebiyle yerel ve genel basında yer alma oranları
7. İdari denetimlerde veya müfettişlerce yapılan teftişlerde okul veli ilişkileri ile ilgili yapılan değerlendirmeler.
8. Veli memnuniyetini izleyen başka göstergeler

5.2. Çalışan Memnuniyetine İlişkin Sonuçlar(7 Nolu Kriter)

5.2.1. Çalışan Memnuniyeti Anketi (7 a Kriteri)

	Düzy				
	En Az	2	3	En Çok	5
1. Çalıştığım okul bana kendimi geliştirme imkanı tanımaktadır					
2. Okul içerisinde üstlerimle sağlıklı iletişim kurabiliyorum					
3. Okulda öğretmenler ile sağlıklı iletişim kurabiliyorum					
4. Okulda diğer personel ile sağlıklı iletişim kurabiliyorum					
5. Yaptığım işle ilgili yeterli düzeyde yetki sahibiyim					
6. Öğretmene yönelik hizmetlerde fırsat eşitliği sağlanmaktadır					

7. Okulda çalıştığım işle ilgili alınacak kararlarda görüşüm alınmaktadır					
8. Okulda dile getirdiğim öneriler/şikayetler dikkate alınmaktadır					
9. Okulda görev alanıma giren iş ve işlemlerin yürütülmesine liderlik yapma fırsatı tanınmaktadır.					
10. Okulda üstlerim liderlik davranışları sergilemektedir					
11. Okulda yapılan olumlu işler takdir edilir					
12. Bireysel performans değerlendirmesi adil, tarafsız ve objektif olarak yapılmaktadır					
13. Her türlü ödüllendirme ve terfilerde bireysel performans değerlendirme sonuçları esas alınmaktadır					
14. Okulumun değerlerini biliyor ve paylaşıyorum					
15. Okulumun misyonunu biliyor ve paylaşıyorum					
16. Okulumun vizyonunu biliyor ve paylaşıyorum					
17. Okulumun temel politikasını ve önemli stratejilerini biliyor ve paylaşıyorum					
18. Okulun insan kaynakları yönetimi politika strateji ve uygulamalarını benimsiyorum.					
19. Öğretmenlere yönelik düzenli hizmetiçi eğitim faaliyetleri yapılır ve tüm öğretmenlerin bu faaliyetlere katılımına imkan tanınır					
20. Bu okulda çalışmaktan gurur duyuyorum					
21. Okulun yönetiminden genel olarak memnunum					
22. Okul yönetimi görevimi yerine getirmede bana destek oluyor					
23. Okulda görevimi yerine getirebilmem için yeterli ders araç gereci buluyorum					
24. Öğretmenlere sağlanan sosyal tesis ve hizmetler yeterlidir					
25. Okulda sağlık hizmetlerine yönelik işlemlere gereken özen gösterilerek yapılmaktadır(sevk, rapor, fatura vb.)					
26. Okulda güvenlik hizmetleri yeterlidir					
27. Öğretmenlere ödenen ücret yeterlidir					
28. Öğretmen olarak bizlere sağlanan diğer maddi ve maddi olmayan olanaklar yeterlidir					
29. Okul, çağın gerektirdiği değişme ve gelişmeleri takip edebilmekte ve bu gelişmeleri okula taşıyabilmektedir					
30. Okulda öğretmene sağlanan çalışma ortamı yeterlidir					
31. Okul doğal kaynakları korumakta ve doğal çevrenin korunması için gayret göstermektedir					
32. Okul yerel ve genel toplum üzerinde olumlu etki bırakacak çalışmalar yapmaktadır					

5.2.2. Çalışan Memnuniyeti İle İlgili Performans Göstergeleri (7 b Kriteri)

Aşağıda belirtilen alanlara ilişkin geçmiş yıllara ait veriler arşiv taraması yapılarak toplanır. Bu bölümde de veriler sayısal olmalı, eğilimler belirlenmeli, karşılaştırmalar yapılmalı, hedeflere ulaşma düzeyi belirtilmeli ve sonuçların yaklaşımdan kaynaklandığı ispat edilmelidir.

Bu alanlar;

1. İyileştirme ekiplerine çalışanların katılım oranları
2. Öneri sistemlerine katılım oranları
3. Çalışanın dile getirdiği şikayet sayıları
4. Eğitim ve gelişme düzeyleri (Eğitim düzeylerindeki artışlar Örn. Lisans tamamlayanlar, Yüksek lisans, Doktora yapanlar)
5. Kişi başına alınan hizmetiçi eğitim miktarı(Yıllık kişi başına kaç saat?)
6. Çalışan memnuniyeti anketine katılım oranları
7. Devamsızlık ve hastalık oranları (Raporlar)
8. İş kazaları (Uygulamalı okullarda)
9. Okulda ortalama olarak bir çalışanın kaç yıl görev yaptığı
10. Okuldan ayrılmak isteyen personel sayısı
11. Çalışanlara sağlanan ücret dışı hizmetler ve bunlara katılım oranları (Geziler, kreşler, kutlamalar vb.)
12. İdari amirlerce yapılan denetimlerde veya müfettişlerce yapılan teftişlerde personel yönetimi ile ilgili yapılan değerlendirmeler.
13. Çalışan memnuniyetini izleyen başka göstergeler

5.3. Toplum Memnuniyetine İlişkin Sonuçlar

5.3.1. Toplum Memnuniyetine İlişkin Algı Verileri (8 a Kriteri)

Toplum memnuniyeti, bir okul/kurumun toplumsal sorumluluk duyarak içinde yaşadığı topluma sağladığı tüm katkıları kapsar.

Toplum memnuniyetini ölçmek için bir anket örneği hazırlanmamıştır. Hazırlanacak bir ankette yer alacak temel boyutlar şu şekilde sıralanabilir;

Toplumsal sorumluluk sahibi bir kurum olarak;

- Toplum açısından gerekli bilgilerin açıklanması
- Fırsat eşitliği uygulamaları
- Ekonomik, kültürel, sosyal ve bilimsel faaliyetlerin yerel ve ulusal toplum üzerindeki etkileri
- Etik davranış

Faaliyetlerini yürüttüğü yerdeki topluma katılım;

- Sağlık ve refah konularına destek
- Toplumun eğitimine destek
- Spor ve eğlence faaliyetlerine destek
- Gönüllü çalışmalar ve hayır işlerine katılım ve destek

Kurumun faaliyetlerinde ortaya çıkan rahatsızlık ve zararların azaltılması ve önlenmesine yönelik çalışmalar

- Gürültü ve koku
- Kirlilik ve atıklar
- Ekolojik etki (okulun kullandığı yakıt ve diğer malzemeler)
- Atıkların azaltılması
- Gaz, su, elektrik, yeni ve dönüşümlü malzemeler gibi yardımcı kaynakların kullanımı

(Not: Toplumun memnuniyetini ölçen anket çalışmaları TKY uygulamalarının 3. Yılına bırakılabilir.)

5.3.2. Toplum Memnuniyeti İle İlgili Performans Göstergeleri

Aşağıda belirtilen alanlara ilişkin geçmiş yıllara ait veriler arşiv taraması yapılarak toplanır. Bu bölümde de veriler sayısal olmalı, eğilimler belirlenmeli, karşılaştırmalar yapılmalı, hedeflere ulaşma düzeyi belirtilmeli ve sonuçların yaklaşımdan kaynaklandığı ispat edilmelidir. Bu alanlar;

- Basında yer alma (toplum memnuniyeti ile ilgili)
- Yetkili ve resmi kurumlarla ilişkiler çerçevesinde alınan belge, onay ve izinler
- Kazanılan unvan ve ödüller (toplum memnuniyeti ile ilgili)

5.4. Temel Performans Sonuçları (9 Nolu Kriter)

5.4.1. Temel Performans Çıktıları (9 a Kriteri)

1. Finansal sonuçlar; genel bütçe, fon, döner sermaye gelirleri, diğer gelirler (kooperatif, kantin, başlıklar vb.), gelir/gider dengesi, gelir yaratmada verimlilik, parasal olmayan gelirler, bütçenin gerçekleştirme oranları vb. sonuçlar ve bu sonuçların yıllar itibarıyla gösterdiği eğilim

2. Finansal olmayan sonuçlar;

- Mezun olan öğrenci sayısı, bir üst öğrenime devam eden öğrenci sayısı, işe yerleştirilen öğrenci sayısı vb. sonuçlar ve bu sonuçların yıllar itibarıyla gösterdiği eğilim
- Öğrenci akışı, sınıf tekrarı ve sınıfta kalma oranları ve bu sonuçların yıllar itibarıyla gösterdiği eğilim
- Eğitim öğretim faaliyetlerine ilişkin sonuçlar, araştırma geliştirme çalışmaları, çeşitli yarışmalar ve alınan derece/sonuçlar ve bu faaliyetlere katılım oranları ve bu sonuçların yıllar itibarıyla gösterdiği eğilim
- Teftiş raporları, alınan başarı belgeleri, ödüller, sertifikalar, unvanlar vb. sonuçlar ve bu sonuçların yıllar itibarıyla gösterdiği eğilim

5.4.2. Temel Performans Göstergeleri (9 b Kriteri)

Süreçler:

1. Süreçlerin performansı (süreçlerde yapılan iyileştirme sayıları, kurulan iyileştirme takım sayıları, süreçlerin iyileştirilmesine dönük gelen öneri sayıları, hayata geçirilen öneri sayıları)

2. Yeni süreç tasarımı

3. Süreçlerde yaşanan hata oranları

Dış kaynaklar (işbirlikleri dahil)

4. İşbirliği yapılan kurum/kuruluş sayıları ve yarattığı katma değer

5. İşbirliği yapılan kurumlarla ortak yapılan iyileştirme sayıları

6. Tedarikçi performansı (tedarikçilere yapılan ödemelerin miktarı bu tür harcamaların verimliliği)

Binalar, donanım ve malzemeler

7. Bina, donanım ve malzemelerin kullanım performansına ilişkin sonuçlar

Teknoloji

8. Yenilik oranları, proje sayıları, patent özelliğine sahip ürünler (Yayımlanmış araştırmalar, bilim, kültür, sanat eserleri vb.)

Bilgi ve bilgi birikimi

9. Öğrenci/öğretmen oranları

10. Kütüphane, bilgi işlem ve bilgi teknolojisinden yararlanma

11. İşverenlerle, üniversitelerle, araştırma merkezleri ile yapılan çalışma ve proje sayıları

12. Okul bilgi birikiminin dış kuruluşlarla paylaşımına ilişkin sonuçlar

KAYNAKÇA

- BABACAN, Selami. **Stratejik Planlama ve Stratejik Yönetim**. 04-08 Mart 2002 Seminer Notları. Ankara.
- CLAYTON, Suzan. (1999). **Takım Yeteneklerini Geliştirmede Strateji Geliştirme**. (Çev. Onur YILDIRIM). Hayat yayıncılık İletişim Hizmetleri. İstanbul.
- DÜREN, A. Zeynep. (1990). **İşletmelerde Kalite Çemberleri**. Evrim Basım Yayın Dağıtım. İstanbul.
- ENSARİ, Hoşcan. (2000). **21.Yüzyıl Okulları İçin Toplam Kalite Yönetimi**. Sistem Yayıncılık. İstanbul.
- ERÇETİN, Şule. (2000). **Liderlik Sarmalında Vizyon**. Nobel Yayın Dağıtım. Ankara.
- KalDer. **EFQM Mükemmellik Modeli ve Özdeğerlendirme**. 29 Kasım, 15-16 Aralık 1999. Seminer Notları. Ankara.
- _____.(2000). **EFQM Mükemmellik Modeli Eğitim Kurumları Kılavuzu**. İstanbul.
- MEB. **Toplam Kalite Yönetimi Uygulama Yönergesi**. Kasım 1999 Tarih ve 2506 Sayılı Tebliğler Dergisi. Ankara.
- _____. **Taşra Teşkilatı Toplam Kalite Yönetimi Uygulama Projesi**. Şubat 2002 Tarih ve 2533 Sayılı Tebliğler Dergisi. Ankara.
- _____.Personel Gn. Md. YÖDGED “**EFQM Mükemmellik Modeli ve Özdeğerlendirme**” 04-08 Mart 2002 Seminer Notları. Ankara.
- _____.(2001). İstanbul Milli Eğitim Müdürlüğü **İyileştirme Takımları Çalışma Kılavuzu**. İstanbul.
- MADDUX, Robert B. (1999). **Takım Kurma**. (Çev. Can İKİZLER). Alfa Basım Yayın Dağıtım. İstanbul.
- ÖZDEN, Yüksel. (2000). **Eğitimde Dönüşüm Eğitimde Yeni Değerler**. Pegem A Yayınevi Tic.Ltd. Şti. Ankara.
- QUIGLEY, Joseph.V. (1998). **Vizyon Oluşturulması Geliştirilmesi ve Korunması**.
(Çev. Berat ÇELİK). Epsilon Yayıncılık Hiz. Tic. San. Ltd. Şti. İstanbul.