

**T.C.  
KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI  
EĞİTİM YÖNETİMİ TEFTİŞİ PLANLAMASI VE EKONOMİSİ  
BİLİM DALI**

**BAŞLANGIÇTAN SONLANMAYA EFQM MÜKEMMELLİK  
MODELİNİN BİR OKULDA UYGULAMAYA KONMASI:  
GERİYE DÖNÜK BİR DURUM ÇALIŞMASI**

**(YÜKSEK LİSANS TEZİ)**

**ELİF BAYHAN**

**KOCAELİ 2019**

**T.C.  
KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI  
EĞİTİM YÖNETİMİ TEFTİŞİ PLANLAMASI VE EKONOMİSİ  
BİLİM DALI**

**BAŞLANGIÇTAN SONLANMAYA EFQM MÜKEMMELLİK  
MODELİNİN BİR OKULDA UYGULAMAYA KONMASI:  
GERİYE DÖNÜK BİR DURUM ÇALIŞMASI**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**ELİF BAYHAN**

**Doç. Dr. ŞÖHEYDA GÖKTÜRK**

**KOCAELİ 2019**

T.C.  
KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI  
EĞİTİM YÖNETİMİ TEFTİŞİ PLANLAMASI VE EKONOMİSİ  
BİLİM DALI

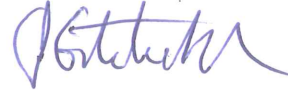
BAŞLANGIÇTAN SONLANMAYA EFQM MÜKEMMELLİK  
MODELİNİN BİR OKULDA UYGULAMAYA KONMASI:  
GERİYE DÖNÜK BİR DURUM ÇALIŞMASI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Tezi Hazırlayan: Elif BAYHAN

Tezin Kabul Edildiği Enstitü Yönetim Kurulu Karar ve No: 19.06.2019/17

Jüri Başkanı: Doç. Dr. Şöheyda GÖKTÜRK



Jüri Üyesi: Doç. Dr. Osman Ferda BEYTEKİN



Jüri Üyesi: Dr. Öğr. Üyesi Tuğba KONAKLI



KOCAELİ 2019

## ÖNSÖZ

Bu tezin hazırlanma sürecinde katkılarını ve deneyimlerini benden esirgemeyen değerli danışmanım Doç. Dr. Şöheyda GÖKTÜRK' e sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Yüksek lisans eğitimim boyunca desteklerini esirgemeyen, kendilerinden çok şey öğrendiğim değerli bölüm hocalarım Prof. Dr. Nuray SUNGUR OAKLEY, Prof. Dr. Soner POLAT, Doç. Dr. Asiye TOKER GÖKÇE ve Dr. Öğr. Üyesi Tuğba KONAKLI' ya teşekkürlerimi sunarım.

Elif BAYHAN  
KOCAELİ, 2019

## İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ .....	I
İÇİNDEKİLER .....	II
ÖZET.....	V
ABSTRACT.....	VI
KISALTMALAR .....	VII
ŞEKİLLER LİSTESİ .....	VIII
TABLolar LİSTESİ.....	IX
GİRİŞ .....	1

## BİRİNCİ BÖLÜM

1.ARAŞTIRMAYA AİT BİLGİLER .....	2
1.1.PROBLEM DURUMU .....	2
1.2.ARAŞTIRMANIN AMACI.....	7
1.3.ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ.....	8
1.4.ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI .....	9
1.5.ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI.....	9
1.6.TANIMLAR.....	9

## İKİNCİ BÖLÜM

2.KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR .....	11
2.1.KALİTE KAVRAMI .....	11
2.2.TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ .....	12
2.3.TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN BİR YÖNETİM SİSTEMİ OLARAK AYIRT EDİCİ ÖZELLİKLERİ VE TEMEL UNSURLARI.....	12
2.4.EĞİTİMDE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ.....	13
2.4.1.Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi İle İlgili Kavramlar .....	15
2.4.2. Eğitim Sisteminde Toplam Kalite Yönetimi Uygulamasının Yararları .....	16
2.5.AVRUPA KALİTE YÖNETİMİ VAKFI (EFQM) MÜKEMMELLİK MODELİ .....	17
2.5.1.Mükemmelliğin Üç Unsuru.....	20
2.6.EFQM MÜKEMMELLİK MODELİNİN TEMEL KAVRAMLARI .....	20
2.6.1.Müşterileri İçin Değer Katma.....	21
2.6.2.Sürdürülebilir Bir Gelecek Yaratma.....	22
2.6.3.Kurumsal Yetenekleri Geliştirme.....	22
2.6.4.Yaratıcılık ve Yenileşimden Yararlanma .....	23
2.6.5.Vizyoner, Esin Veren ve Bütünsel Liderlik .....	23
2.6.6.Çeviklikle Yönetme.....	24
2.6.7.Çalışanların Yetenekleriyle Başarma .....	24
2.6.8.Mükemmel Sonuçları Sürdürme .....	24
2.7.EFQM MÜKEMMELLİK MODELİNİN KRİTERLERİ .....	24
2.7.1.Liderlik .....	27
2.7.2.Strateji .....	29
2.7.3.Çalışanlar .....	30
2.7.4.İşbirlikleri ve Kaynaklar.....	32
2.7.5.Süreçler, Ürünler ve Hizmetler.....	34

2.7.6.Müşterilerle İlgili Sonuçlar .....	36
2.7.7.Çalışanlarla İlgili Sonuçlar .....	37
2.7.8.Toplumla İlgili Sonuçlar .....	39
2.7.9.İş Sonuçları .....	40
2.8.RADAR .....	42
2.8.1.RADAR Mantığı .....	43
2.8.2.RADAR Puanlama Matrisi .....	45
2.9.EFQM MÜKEMMELLİK MODELİ VE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ ALANINDA YAPILAN ÇALIŞMALAR .....	47

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3.YÖNTEM .....	51
3.1.ARAŞTIRMA DESENİ .....	51
3.2.ARAŞTIRMAYA KONU OLAN OKUL HAKKINDA BİLGİ .....	52
3.3.ÇALIŞMA GRUBU .....	53
3.3.1. Sürece Liderlik Eden Okul Yöneticisine Ait Bilgiler .....	53
3.3.2.Kalite Ekibi Bilgileri .....	54
3.4.VERİ TOPLAMA ARACI .....	58
3.5.VERİLERİN TOPLANMASI .....	59
3.6.VERİLERİN ANALİZİ .....	59

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4.BULGULAR .....	61
4.1.BAŞLANGIÇ AŞAMASI .....	61
4.1.1.Süreç Öncesi Okulun Durumu .....	62
4.1.2.Lider Olarak Müdür .....	64
4.1.2.1.Duygusal Faktörler .....	64
4.1.2.2.Kişisel Faktörler .....	66
4.1.3.Süreç Öncesi Liderin Ön Çalışmaları .....	67
4.2.KURULUŞ AŞAMASI .....	70
4.2.1.Kalite Ekibinin Kurulması .....	71
4.2.1.1.Yönetici Görüşleri .....	71
4.2.1.2. Bireysel Görüşme ve Dikkate Alınan Faktörler .....	71
4.2.2.Kalite Ekibinde Çalışma Nedenleri .....	74
4.3.İŞLEYİŞ AŞAMASI .....	76
4.3.1.Süreçte Yapılan Çalışmalar .....	77
4.3.1.1.Kalite Eğitimleri .....	77
4.3.1.2.Ekiplerin Kurulması .....	79
4.3.1.3.Yapılan Çalışmalar .....	80
4.3.2.Sürecin Değerlendirilmesi .....	85
4.3.2.1.Süreci Kolaylaştıran Etkenler .....	85
4.3.2.2.Süreci Zorlaştıran Etkenler .....	88
4.4.ÇIKTILARIN ALINMASI .....	92
4.4.1.Ödülün Okula Yansımaları .....	93
4.4.1.1.Okul İçi Yansımalar .....	93
4.4.1.2.Okul Dışı Yansımalar .....	96
4.5.SONLANMA AŞAMASI .....	96

4.5.1.Sürecin Durumu .....	97
4.5.2.Süreci Durduran Etmenler .....	98
4.5.3.Yönetim Değişikliği Sonucunda Okulun Durumu .....	100
<b>SONUÇ VE ÖNERİLER</b> .....	102
<b>KAYNAKÇA</b> .....	117
<b>EKLER</b> .....	125
EK-1 Yarı Yapılandırılmış Görüşme Formu(Kalite Ekibi).....	125
EK-2 Yarı Yapılandırılmış Görüşme Formu(Okul Yöneticisi).....	126
<b>ÖZGEÇMİŞ</b> .....	127



## ÖZET

Bu araştırmanın amacı, EFQM Bursa Başarı Ödülü ve Bursa Büyük Ödülünü kısa zaman içerisinde almayı başarmış bir ortaöğretim okulunun EFQM'e başlama sürecinden, sonlanma aşamasına kadar gelişimini geriye dönük durum çalışması ile araştırmak; bu süreçte okul yöneticisinin, kalite çalışmalarına karar verme, kalite ekibini oluşturma, kalite çalışmalarına liderlik etme rolüne açıklık getirmektir. Bu araştırmanın pratikte, kalite çalışmalarını hedefleyen okulların kalite sürecini uygulamaya koyması ve sürecin başarılmasında kritik öneme sahip konularda dikkat çekmesi amaçlanmıştır. Araştırma bulgularının kalite süreçlerini ve kalite süreçlerinde okul yöneticisinin liderlik rollerini açıklayan kuram/modellere bulgularıyla katkı sağlaması hedeflenmiştir.

Nitel araştırma desenlerinden geriye dönük durum çalışması ile tasarlanan bu çalışmaya kurumun okul yöneticisi ve 8 kişiden oluşan kalite ekibi örnekleme dâhil edilmiştir. Ayrıca araştırmacı kalite ekibinde yer aldığı için katılımcı gözlemci olarak sürece dâhil olmuştur. Veriler sürece liderlik eden okul yöneticisi ve kalite ekibini oluşturan 1 müdür yardımcısı ve 3 öğretmen ile bireysel yüz yüze görüşme, 4 öğretmen ile odak grup görüşmesi metodu ile toplanmıştır. Elde edilen veriler içerik analizi ile analiz edilmiştir.

Araştırmada 8 katılımcı ve okul yöneticisinin görüşme transkriptlerinden elde edilen bulgulara göre, okulun dâhil olduğu EFQM ödül süreci başlatıcısı olarak lider faktörü ortaya çıkmıştır. Liderin kararlılığı ve kalite tecrübesi, güçlü ve uyumlu öğretmenlerden kalite ekibi oluşturma, yetkelendirme ve liderliği paylaşma süreci başarıya götüren etmenler olduğu görülmüştür. EFQM mükemmellik modeli ödülünün kuruma iç ve dış yansımalarının olumlu olduğu görülmüştür. Bulgulara göre yönetim değişikliği sonucunda kalite çalışmaları durmuştur. Buna neden olan etkenin ise yeni okul müdürünün kalite inancının ve tecrübesinin olmaması olarak ortaya çıkmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** EFQM, Ödül Süreci, TKY, Liderlik



## SUMMARY

The aim of this study is to investigate the EFQM development process of a secondary school from kickoff to completion phase via retrospective case study which has succeeded in taking the EFQM Bursa Success Award and Bursa Grand Prize in a short time; also clarifies the role of the school administrator in deciding on quality studies, creating a quality team, leading the quality studies. In practice, this study aims to draw attention of schools which are aiming quality studies about implementation of the quality process and issues that are critical in achieving the process. The aim of the research findings is to contribute to the quality processes and the theories / models explaining the leadership roles of the school administrators in quality processes.

This study, which was designed with a retrospective case study of qualitative research designs, included the school administrator of the institution and the quality team consisting of 8 people. In additionally, the researcher was involved in the process as a participant observer because of the being a member of quality team. The data were collected from a school administrator who leading the process, a deputy principal and 3 teachers who are in quality team via face-to-face interviews and 4 teachers via focus group interview method. The data were analyzed by content analysis.

According to the findings obtained from the interview transcripts of 8 participants and the school administrator, the main reason of EFQM reward process starter has emerged leading factor. The leadership's determination and quality experience, creating a quality team from strong and compliant teachers, authorizing and sharing leadership were the factors that lead to success. It was seen that the internal and external reflections of the EFQM excellence model award to the institution were positive. According to the findings, quality studies has stopped as a result of management change. The reason for this was the lack of quality belief and experience of the new school principal.

**Key Words:** EFQM, Reward Process, TQM, Leadership

## KISALTMALAR

- EFQM** : Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı  
**ISO** : International Organization for Standardization  
(Uluslararası Standardizasyon Örgütü)  
**KalDer** : Türkiye Kalite Derneği  
**MEB** : Milli Eğitim Bakanlığı  
**MM** : Mükemmellik Modeli  
**MLO** : Müfredat Laboratuvar Okulu  
**OGYE** :Okul Gelişim Yönetim Ekibi  
**TKY** :Toplam Kalite Yönetimi  
**Vd.** :Ve diğerleri



## ŞEKİLLER LİSTESİ

<b>Şekil 1:</b> Mükemmelliğin Temel Kavramları .....	21
<b>Şekil 2:</b> EFQM Mükemmellik Modeli .....	25
<b>Şekil 3:</b> Girdi Kriterleri Soru Şekli .....	26
<b>Şekil 4:</b> Sonuç Kriterleri Soru Şekli .....	26
<b>Şekil 5:</b> Liderlik Alt Kriter İlişkileri .....	27
<b>Şekil 6:</b> Strateji Alt Kriter İlişkileri .....	29
<b>Şekil 7:</b> Çalışanlar Alt Kriter İlişkileri .....	31
<b>Şekil 8:</b> İşbirlikleri ve Kaynaklar Alt Kriter İlişkileri .....	33
<b>Şekil 9:</b> Süreçler, Ürünler ve Hizmetler Alt Kriter İlişkileri .....	34
<b>Şekil 10:</b> Müşterilerle İlgili Sonuçlar Alt Kriter İlişkileri .....	37
<b>Şekil 11:</b> Çalışanlarla İlgili Sonuçlar Alt Kriter İlişkileri .....	39
<b>Şekil 12:</b> Toplumla İlgili Sonuçlar Alt Kriter İlişkileri .....	40
<b>Şekil 13:</b> İş Sonuçları Alt Kriter İlişkileri .....	41
<b>Şekil 14:</b> RADAR Yaklaşımı .....	42
<b>Şekil 15:</b> Girdi Kriterlerinin RADAR Boyutları ve Unsurlar .....	44
<b>Şekil 16:</b> Çıktı Kriterlerinin RADAR Boyutları ve Unsurlar .....	45
<b>Şekil 17:</b> RADAR Puanlama Matrisi: Girdiler .....	46

## TABLolar LİSTESİ

<b>Tablo 1:</b> Kalite Ekibi Demografik Özellikleri .....	55
<b>Tablo 2:</b> Okulun EFQM MM Kalite Çalışmalarına Karar Verme, Başlangıç Aşamasına Ait Tema, Kategoriler, Alt-Kategoriler ve Kodlanmış Görüşlere İlişkin Bilgiler.....	62
<b>Tablo 3:</b> Okulun EFQM MM Kalite Ekibi Oluşturma, Kuruluş Aşamasına Ait Tema, Kategoriler, Alt-Kategoriler ve Kodlanmış Görüşlere İlişkin Bilgiler .....	70
<b>Tablo 4:</b> Okulun EFQM MM Süreci Kalite Çalışmaları, Süreci Kolaylaştıran Etmenler ve Bu Süreçte Karşılaşılan Zorluklara Yani Sürecin İşleyişine Ait Tema, Kategoriler, Alt-Kategoriler ve Kodlanmış Görüşlere İlişkin Bilgiler .....	76
<b>Tablo 5:</b> Okulun EFQM MM Süreci Kalite Çalışmaları Sonucunda Alınan EFQM MM Ödüllerinin Okula Yansımasına ait Yani Çıktıların Alınmasına Dair Tema, Kategoriler, Alt-Kategoriler ve Kodlanmış Görüşlere İlişkin Bilgiler .....	92
<b>Tablo 6:</b> Okulun EFQM MM Süreci Kalite Çalışmalarının Okul Yöneticisinin Değişmesi İle Sonlanması ve Sebeplerine Dair Tema, Kategoriler ve Kodlanmış Görüşlere İlişkin Bilgiler .....	97

## GİRİŞ

Dünya’ da değişim olgusunun ortaya çıkmasıyla kuruluşlar tarafından rekabet üstünlüğü kazanmak amacıyla kalite yönetim sistemleri tercih edilmektedir (Ererem, 2001: 1). Bu sistemlerden biri olan Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı (EFQM) Mükemmellik Modeli farklı sektörlerdeki kuruluşların büyüklüğü ne olursa olsun yönetim araç ve tekniklerinin uyum içinde nasıl kullanılması gerektiği konusunda yol gösterici olup, değişen teknoloji ve bilgi ağı kavramıyla ürünü insan olan eğitim sektöründe de yerini almaya başlamıştır.

Tanıma, takdir ve modeli yaygınlaştırma amacıyla 1992 yılından itibaren verilen EFQM Mükemmellik Modeli (MM) ödülleri 2001 yılında kamu sektörü kategorisi dâhil edilmiş ve 2004 yılından başlayarak kamu sektörü kategorisi; sağlık, eğitim ve kamu yönetimi hizmetleri olarak üçe ayrılmıştır (Kalite Derneği [KalDer], 2013c: 6). Eğitim sektöründe ödül sürecine başvuran okul sayısının azlığı dikkat çekmektedir. Bu alışma ile kalite belgesi alan okulların nasıl başardığı ve bu okulları başarıya götüren faktörlerin belirlenerek bu modelin diğer okullara da yaygınlaştırılmasında katkı sağlaması beklenmektedir. Bu bağlamda EFQM MM ödülü alan bir okulun EFQM MM süreci incelenerek (başlama, yönetilmesi ve sürdürülmesi) ve süreçte lider konumda olan okul yöneticisinin rolleri belirlenerek, EFQM MM’ ni uygulamak isteyen okullara yol gösteren veriye dayalı bilgiler elde edilmeye çalışılmıştır.

Araştırmanın birinci bölümünde problem durumu tanımlanmış; araştırmanın amacı, önemi, sayıltıları, sınırlılıkları ortaya konulmuş ve araştırmadaki önemli kavramların tanımları yapılmıştır. Araştırmanın ikinci bölümünde kalite, toplam kalite yönetimi, eğitimde toplam kalite yönetimi ve EFQM MM kavramlarına alan yazın ışığında değinilerek araştırmanın kavramsal çerçevesi çizilmiştir. Üçüncü bölümde ise araştırmanın deseni, araştırmaya konu olan okul, çalışma grubu, araştırmada kullanılan veri toplama aracı ortaya konulmuş, araştırma verilerinin nasıl toplandığına ve analiz edildiğine değinilmiştir. Araştırmanın son bölümü olan dördüncü bölümde ise ulaşılan bulgular alan yazın ışığında sunulmuştur.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### 1.ARAŞTIRMAYA AİT BİLGİLER

#### 1.1.PROBLEM DURUMU

Eğitim kurumlarından mezun olan öğrencilerin toplumun yapısını şekillendireceği göz önünde bulundurulduğunda ülkelerin ekonomik kalkınma ve sosyal refah düzeyinde eğitimin etkisinin büyüklüğü görülmektedir. Eğitim; ekonomistler ve politikacılar tarafından “insan sermayesine yapılan yatırım” olarak tanımlanmaktadır (Arslan, 2000: 4). Japonya, ABD, Almanya gibi bazı ülkeler eğitim ve insan sermayesi unsurlarına yaptıkları yatırımlar sayesinde bugünkü gelişmişlik düzeyine ulaşmışlardır (Tunç, 1998: 86). Bu nedenle eğitime yapılan yatırımın verimliliği ülkelerin ekonomik ve sosyal faaliyetlerinin verimliliğini belirlemede en önemli unsurdur (Köksal, 1969: 61). Eğitimin amaçlarından biri olan nitelikli insan gücü yetiştirme noktasında okulların verimliliği ve etkililiği söz konusudur. Katz ve Kahn’ a göre verimlilik arttıkça etkililik de artacaktır. Etkililik günümüzde kalite kelimesi ile eşdeğerdedir (Aykurt, 2017: 8). Eğitimde kalite; insan ve madde kaynaklarını en etkili şekilde kullanarak amaçlarını gerçekleştirme ve sürekli iyileştirmeyi hedefleyerek bu döngüyü sistematik bir yaklaşım haline getirmektir. Bu nedenle eğitim kurumlarının toplam kalite yönetimine tüm kurumlardan daha çok ihtiyacı vardır (Erdoğan, 2012: 8–9).

Toplam Kalite Yönetimi (TKY) 1980’lerde başlayan, 1990’larda yaygın olarak uygulanmaya başlayan ve günümüz rekabet koşullarında işletmelerin varlıklarını devam ettirebilmeleri konusunda önemi giderek artan bir yönetim felsefesidir (Koçel, 2007: 378). TKY; ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi ve ortaya çıkan hataların giderilmesinde tüm çalışanların katılımını sağlama, müşterilerin kalite beklentilerini karşılama ve sürekli iyileştirme yoluyla süreçleri yönetme modelidir (Ardıç, 2004: 136-137). İşletmelerin TKY uygulamalarını tercih etmelerindeki motivasyon faktörleri müşteri beklentileri, kalite ve kalite güvencesi, vizyonların yarattığı değişim isteği, rekabet, işletme içerisinde yaşanan sorunların çözümünde kolaylıklar, TKY’ nin

TKY liderlik, çalışanlar, performans sonuçları, tedarikçiler, müşteriler gibi birçok boyuta sahiptir. TKY' nin başarılı bir şekilde uygulanmasında ilk etmen TKY' nin iyi anlaşılması ve ilkelerinin benimsenmesidir. Bu doğrultuda TKY' yi uygulayan işletmelerden birçoğu başarılı olabilirken, bazılarında başarısız sonuçlar görülmekte (Mc Dermott, 1993: 37) ve TKY' den vazgeçilmektedir. TKY uygulamalarının başarısını engelleyen faktörler; kaliteye olan inançsızlık, değişime direnç gösterme, mevcut durumun iyi analiz edilememesi, eğitimin yetersiz olması, başarının ödüllendirilmemesi (Halis, 2000, :110-112), üst düzey yönetim liderliğinin yetersizliği, alt yapı eksikliği, pilot çalışmalardan başlamama (Ensari, 2003: 181-188, Yamak, 1998: 177), teknolojik ve ekonomik yetersizlikler (Yıldız, 2006: 99) olarak ele alınabilir.

Demirkan (1996) yapmış olduğu “Toplam Kalite Yönetimi ve Türk Endüstri İlişkileri Sistemine Etkileri” adlı çalışmada Brisa firmasının TKY uygulamalarını inceleyerek TKY' nin olumlu ve olumsuz etkilerini incelemiştir. Firmanın üretim ve verimlilik konusunda artış gösterdiği, işçi devrinin ve iş kazalarının düşüş gösterdiği, olumsuz etkiler olarak işçi üzerindeki iş baskısının yoğunluğu belirtilmiştir. TKY' de başarıyı yakalayabilmek için sürekli gelişim doğrultusunda eğitimler verilerek kaliteli işgücünün yaratılması faktörü vurgulanmıştır. Sevimler, Duran ve Çetindere' nin (2011) çalışmasında da işletme performansında artışı yakalayabilmek için TKY unsurlarından biri olan eğitimin önemi ortaya çıkmıştır. Yapılan çalışmalar incelendiğinde TKY' nin başarılı bir şekilde uygulanmasını sağlayan faktörler arasında eğitim üst sıralarda yer almaktadır.

Koçyiğit (2011) ve diğerlerinin “Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerde (Kobi) Toplam Kalite Yönetimi (TKY) Kritik Faktörlerinin Örgütsel Performans Üzerine Etkileri” adlı araştırma sonucunda sürekli iyileştirme, sonuçların değerlendirilmesi, süreçlerin yönetilmesi, stratejik planlama, liderlik ve insan kaynakları yönetimi faktörlerinin doğru uygulamalarla örgütsel performansı arttırdığını tespit etmiştir. Elizur ve Stashevsky (2000) yaptığı çalışmada TKY için kararlara katılımın kritik başarı faktörü olduğunu belirtmiştir. Çalışanların performans ve iş tatmini konusunda kararlara katılımının etkili olduğunun önemi vurgulanmıştır.

TKY ile ilgili yapılan çalışmalar değerlendirildiğinde başarı için bütün unsurların işletmeler tarafından dikkate alınması ve gerekli çalışmaların yapılması gerekmektedir. Sadece liderlik, çalışanlar ve müşteriler değil süreçlerin de iyi yönetilmesi ve olumlu çıktılar için sabırla vazgeçmeden ortaya çıkan problemleri çözerek TKY araçlarını etkili kullanmak gereklidir. TKY uzun bir süreçtir ve sürekli iyileştirir.

Ülkemizde hızla yayılan kalite çalışmaları ile kuruluşların nitelikli insan gücü ihtiyacına ancak kaliteli eğitim cevap verebilmektedir. Bilgi ve teknolojinin hızlı değişimi ile eğitim örgütleri de kendilerini yenileme ve klasik yönetim anlayışından vazgeçip yeni yönetim anlayışlarına sahip olmaları gereği ortaya çıkmıştır. Eğitimin girdisi ve çıktısı insandır. TKY' nin merkezinde de insan olduğuna göre eğitim sisteminin gelişmesinde TKY önemli katkı sağlayacaktır (Yıldırım, 2002: 77).

Eğitimde TKY, çevre ile iletişim ve etkileşim içerisinde, çevrenin ihtiyaçlarını takip eden, okulu etkileyen unsurları dengede tutan, değişime açık, okul içerisinde öğretmen, öğrenci ve personel arasında ahengi sağlayan, iyi ilişkiler kuran, demokratik, hoşgörülü, anlayışlı, statükocu olmayan geniş görüş açısına sahip, eldeki kaynakları rasyonel kullanan bir yönetim felsefesidir (Şimşek, 2000: 83). TKY' nin temelinde insan faktörü olduğuna göre sistemde tüm paydaşlar önem arz etmektedir. Eğitim diğer sistemlerden etkilenen ve etkileyen bir sisteme sahiptir. Girdileri toplumdaki alırdan alır ve yine topluma çıktı olarak verir. Eğitimde kaliteyi yakalayabilmek için eğitim sisteminin ana unsuru olan okullar iç ve dış paydaşlarla işbirliğine gitmeli, paydaş memnuniyetini arttırmak için strateji ve politikalar belirlemelidir. Bu noktada okul yöneticisine büyük görevler düşmektedir. TKY için oluşturulması gereken kalite kültürünü, okul lideri insan kaynaklarını etkili bir şekilde yöneterek kuruma yansıtmalıdır.

TKY' nin amacı verimliliği ve kaliteyi artırarak maliyeti düşürmektir. Okullara ayrılan eğitim ödenekleri okulların etkili bir şekilde hizmet vermesinde yetersiz kalmaktadır. Finansal kaynakların yönetiminde bütçe planlaması ve önceliklendirme yapılarak maddi savurganlık ve bilinçsiz harcamalar önlenir, okul kaynaklarının



öğrencilerin başarılarını geliştirmeye yönlendirilerek okulların etkililiği artar.

Ülkemizde Milli Eğitim Bakanlığı (MEB) ve KalDer arasında 25 Kasım 1999 tarihinde iyi niyet protokolü imzalanmış, MEB'in 2 bin 177 personeli TKY, 996 personeli EFQM Mükemmellik Modeli eğitimi olarak (Doğan, 2014) okul müdürlüklerine gönderilen yönerge ile okullarda TKY uygulamaları başlatılmıştır. EFQM mükemmellik modelinin eğitim kurumlarına uyarlanması sonucu oluşan "MEB TKY Modeli" nin, uygulamada üstün başarı gösteren okul ve ekiplerin ödüllendirilmesi amacıyla 2005 yılında kalite ödülleri vermeye başlanmış, fakat 2014 yılında ödül yönergesi iptal edilmiş, ancak "MEB Eğitimde Kalite Yönetim Sistemi Yönergesi" ile okullar TKY çalışmalarına devam etmektedir (MEB, 2014).

TKY' nin eğitim kurumlarında uygulanması ve sonuçları üzerine birçok araştırma yapılmıştır. Doğan (2002) "Endüstri Meslek Liselerindeki Uygulamaların Toplam Kalite Yönetimi Anlayışına Uygunluğu" adlı araştırmasında yönetici, öğretmen ve öğrencilerin uygulanan TKY çalışmalarını algılama düzeylerini saptamıştır. TKY' nin kısmen de olsa uygulanıyor olduğu algısı varken kararlara katılımda öğrenci ve veli işbirliğine gidilmediği, kalite standartlarının yazılı olarak bulunmaması ve ortak vizyon oluşturulmadığını ortaya koymuştur. Kalite eğitimlerinin uzman kişilerle öğretmen ve öğrencilere verilmesi ve paydaşlarla işbirliğine gidilmesi yönünde önerilerde bulunmuştur.

Sezer (2004) "Toplam Kalite Yönetiminin Uygulandığı Eğitim Kurumlarında Öğretmen Algılarına Göre Karşılaşılan Sorunlar ve Çözüm Önerileri" adlı araştırmasında Bursa merkez ilçesindeki okullarda görevli 249 gönüllü öğretmene anket uygulamıştır. Anket sonuçlarına göre öğretmenlerin TKY' yi tam anlamıyla anlamadan uygulamanın başladığı, öğrencilerin maddi ve ailevi problemlerinin olduğu, velilerin okula karşı ilgisiz oldukları, okulun parasal kaynaklarının kısıtlı olması ve personelin eksik olduğu belirtilmiştir. Çözüm önerisi olarak her okulun kendi TKY kültürünü oluşturması ve okul verilerinin bilgisayar ortamında saklanması, okulların spor ve sanat gibi her alanda başarı hedeflerinin belirlenmesi sunulmuştur.

Akpınar (2015) “Ortaöğretimde Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarında Kritik Başarı Faktörleri: Bir Ortaöğretim Kurumu Uygulaması” adlı araştırmasında okul çalışanları, öğrenci ve velilere anket uygulamıştır. Öğrenciler ve veliler okulun fiziki, donanım, ders araç-gereçlerinin, eğitim faaliyetlerinin ve ödüllendirme sistemini yetersiz görmektedir. Okul çalışanları iletişim ve işbirliği, okuldaki TKY kurum kültürünü yetersiz görmektedir. Yapılan araştırmalar değerlendirildiğinde ortak yönün TKY’ nin anlaşılmasından uygulanmaya konması ve kalite kültürü oluşturma noktasında üst yönetimin liderliğinin yetersiz kaldığı görülmektedir.

Netice itibari ile günümüzde TKY uygulamalarının okullarda heyecanla çalıştırılmadığı, bunun asıl sebebinin okul yöneticisinin ve paydaşlarının rolleri tam kavrayamaması ve yöneticilerin bu konuya inanmaması (Bolat vd.,2014: 285) gelmektedir. Başarı için okul yöneticisinin TKY konusuna hâkim olması (Küçük, 2010, 124-130) ve yetki devrini paylaşabilmesi gereklidir (Ünal, 1999).

Ürüt (2006) “Avrupa Kalite Ödülü Modeli’ nin Eğitim Kurumlarında Uygulanması ve Modelin Performansa Etkisi” adlı araştırmasında bir ortaöğretim kurumundaki TKY çalışmalarını incelemiştir. TKY’ nin okula başarılı bir şekilde aktarıldığı tespit edilmiştir. Okul liderinin TKY bilgisinin olması ve buna inanması, okulda eğitimlerle kalite kültürünün oluşturulması, yetkilendirmenin yapılması, kıyaslama ve performans ölçümlerinin kullanılması, stratejik planda TYK hedeflerinin ve politikalarının yer alması, okulun süreçlerle yönetimi, kaynakların verimli kullanılması için faaliyetlerin belirlenmesi okulu başarıya götürmüş, öğrenci ve öğretmen memnuniyetleri arttığı gözlemlenmiştir. İkbal (2011) “2003-2010 EFQM Mükemmellik Modeli ve Bir Hizmet İşletmesinde Araştırma: 24 Eylül Anaokulu” adlı araştırmasında Kalite Derneği’nin (KalDer) düzenlemiş olduğu kalite yarışmasında Türkiye ikinciliği almış olan devlete bağlı anaokulunun TKY çalışmalarını EFQM mükemmellik modelinin kriterleri bazında incelemiştir. Okulun kadrolu öğretmen ve personel eksikliğine rağmen okul yöneticisinin TKY inancı ve kararlılığıyla engelleri aştığı, sadece izlenebilir ve sürdürülebilirlik kısmında stratejik planın temalarla gruplandırılmadığı eksikliği tespit edilmiştir.

Görüldüğü gibi TKY' nin okul örgütlerine olan etkileri ve TKY' nin başarılı olmasındaki faktörler okul yöneticileri, öğretmen ve öğrenci görüşleri alınarak var olan durumun analizi ile elde edilmiş çalışmalar mevcuttur. Buna rağmen sürece odaklanan, TKY nasıl başarılı olmuş sorusunu soran çalışmalar çok azdır. Yıldırım (2016) "Millî Eğitim Bakanlığı Toplam Kalite Yönetimi Ödül Süreci ve Sonrası Üzerine Nitel Bir Değerlendirme" adlı araştırmasında 7 okul yöneticisi ile görüşerek, MEB ödül değerlendirme algılarını, ödülün kuruma yansımalarını ve ödül sonrası TKY çalışmalarının durumunu değerlendirmiştir. Okullarda TKY sürecinin başlanmasında etkili olan faktörler, ana kalite ekibini oluşturma, süreç içerisinde yapılan çalışmalar ve başarının elde edilerek sürekliliğinin sağlanması için gerekli olan faktörler üzerine, TKY sürecinde aktif olarak rol alan ana kalite ekibini oluşturan kişilerin görüşlerinin alındığı bir çalışmaya rastlanmamıştır. TKY sürecini ve bu sürecin çıktısı niteliğinde olan EFQM modelini başarı ile uygulayan bir okulda bu sürece ait kritik faktörler ve aşamaların incelenmesi hedeflenmiştir. KalDer tarafından düzenlenen kalite yarışmasına eğitim sektöründen ödül sürecine başvuran okul sayısının azlığı dikkat çekmektedir. Bu çalışma ile kalite belgesi alan okulların nasıl başladığı ve bu okulları başarıya götüren faktörlerin belirlenmesinin bu modelin diğer okullara da yaygınlaştırılmasında katkı sağlaması beklenmektedir. Bu bağlamda araştırmanın problem cümlesi "EFQM mükemmellik modelinin okulda başlatılması, sürdürülmesi (bu süreci başlatma, kalite ekibini oluşturma, süreci yönetme) ve sonlanmasında okul yöneticisinin rolü nedir?" şeklinde belirlenmiştir.

## **1.2.ARAŞTIRMANIN AMACI**

Bu araştırmanın amacı EFQM Bursa Başarı Ödülü ve Bursa Büyük Ödülünü kısa zaman içerisinde almayı başarmış bir ortaöğretim okulunun EFQM' e başlama sürecinden, sonlanma aşamasına kadar olan bu süreçte okul yöneticisinin, kalite çalışmalarına karar verme, kalite ekibini oluşturma, kalite çalışmalarına liderlik etme rolüne açıklık getirmektir. Bu araştırmanın pratikte, kalite çalışmalarını hedefleyen okullara kalite sürecini uygulamaya koyması ve sürecin başarılmasında kritik öneme sahip görülen konulara dikkat çekmesi amaçlanmıştır. Araştırma bulgularının kalite süreçlerini ve kalite süreçlerinde okul yöneticisinin liderlik rollerini açıklayan kuram/modellere bulgularıyla katkı sağlaması hedeflenmiştir. Araştırmada bu amaç

doğrultusunda;

1)EFQM mükemmellik modelinin okulda başlatılmasında (kalite ekibini oluşturma, motive etme) okul yöneticisinin rolü nedir?

2) EFQM mükemmellik modeli okul kalite ekibinin süreçte karşılaştığı problemler ve bu problemlerin çözümünde okul yöneticisinin ve kalite ekibindeki öğretmenlerin rolleri nelerdir?

3)EFQM mükemmellik modeli ödülü alınmasının okul içi ve okul dışı yansımaları nelerdir?

sorularına cevap aranmıştır.

### **1.3.ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ**

MEB eğitim kurumları kalite ödülleri 2014 yılından itibaren verilmemesine rağmen, “MEB Eğitimde Kalite Yönetim Sistemi Yönergesi” ile okullar TKY çalışmalarına devam etmektedir (MEB, 2014). TKY ile ulaşılmak istenen hedeflerin canlı ve her günküden daha fazla altının çizildiği bir döneme girmektedir. Günümüzde MEB’in açıkladığı 2023 Eğitim Vizyonu’nda orta vadede kalite konusunda bir atılımın hedeflendiği ve kaliteyi sürekli iyileştirici adımlar atılacağı (MEB, 2018) belirtilmiş olup eğitim alanında da kalitenin vazgeçilmez bir unsur olduğu görülmektedir.

MEB dışında üniversite ve kamu kurumlarında da TKY uygulamalarının arttığı gözlemlenmektedir. Kamu kaynaklarının daralması ve küresel gelişmeler doğrultusunda, kamu harcamalarının artış göstermesi kaynakların, en az maliyetle en fazla fayda prensibiyle yönetilmesi gerekliliğini ön plana çıkarmaktadır (Gülşen ve Çiçek, 2018: 110). Bu noktada TKY kaynakların etkin kullanımı ile verimliliği artırarak, kalite ve üst seviyede performansın sağlanmasında anahtar rol oynar. Ülkemizde de bu konuda çeşitli siyasaların arttığını görmekteyiz. Üniversitelere Yükseköğretim Kurulu (YÖK) tarafından her yılsonunda üniversiteler arasında adalet temelli rekabet ortamı oluşturmak ve bu rekabetin nesnel ve ölçülebilir başarı kriterlerini ortaya koymak amacıyla 42 gösterge ile değerlendirilerek başarı karnesi verilecektir. YÖK kalite ve nitelik üzerine odaklanılarak rekabet ortamının

oluşturulmasını ve başarı odaklı ödüllerin verileceği uygulamayı 2019 yılsonu ile uygulamaya konmasını amaçlamaktadır (YÖK, 2019).

Cumhurbaşkanlığı İnsan Kaynakları Ofisi ile Strateji ve Bütçe Başkanlığı tarafından kamuda kaliteli hizmet ve verimliliğın artırılması için kamuda yeni esnek çalışma modelleri geliştirilmektedir. İnsan kaynaklarının detaylı analizi ile kamuda hizmet veren tüm personelin beceri ve yetenek düzeyleri tespit edilerek ve kamuda verimlilik-başarı kriterlerine göre çalışana prim sistemi gibi ödül verilmesi ile ilgili çalışmalar 2019 yılsonu ile tamamlanması amaçlanmaktadır (Doğın, 2014).

Görüldüğü gibi kar amacı güden işletmeler dışında kamu sektöründe de kaliteli hizmet, verimlilik ve performansların artırılması doğrultusunda birçok siyasa oluşturulmaktadır. TKY kalitesizliğın oluşturduğu tüm maliyetleri ortadan kaldıracağı için verimlilikle özdeşleşmektedir (Tan, 1995: 14). Günümüz koşullarında toplumun ve müşterilerin kaliteli ürün ve hizmet isteklerinin gerçekleştirilmesi için her sektörde TKY uygulamalarının kaçınılmaz olduğu görülmektedir. Toplumdaki yeri ile ayrı bir öneme sahip olan okullarımızda da TKY uygulamalarının başlaması ve başarılı bir şekilde uygulanmasının önemi giderek artmaktadır. Bu bağlamda çalışmamız sürece odaklanması ile TKY uygulamak isteyen okullara yol haritası olacaktır.

#### **1.4.ARAŞTIRMANIN SAYILTILARI**

Araştırmada katılımcıların görüşme esnasında sorulara açık ve yansız bir şekilde düşüncelerini belirttikleri varsayılmıştır

#### **1.5.ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI**

Bursa ilinde 2011-2013 yılları arasında Bursa Başarı Ödülü ve Bursa Büyük Ödülü almış bir ortaöğretim kurumunun okul müdürü ve kalite ekibi ile sınırlıdır.

#### **1.6.TANIMLAR**

**Kalite:** Ürün veya hizmetin kullanıma uygunluğu ve müşteri isteklerini

karşılama derecesidir (Ensari, 2003: 2).

**Toplam Kalite Yönetimi:** Müşteri beklentilerini her şeyin üzerinde tutan ve müşteri tarafından tanımlanan kaliteyi tüm faaliyetlerin yürütülmesi sırasında ürün ve hizmet bünyesinde oluşturan bir yönetim biçimidir (Demirci, 2008: 3).

**Okul:** İlkokul, ortaokul ve lise düzeyinde eğitim-öğretim veren kamu okullarıdır.

**Öğretmen:** İlkokul, ortaokul ve lise düzeyinde eğitim-öğretim veren kamu okullarında görevli öğretmenlerdir.

**Yönetici:** Kapsama dâhil okul ve kurumlarda öğretmenlere verilen müdürlük, müdür başyardımcılığı ve müdür yardımcılığı görevlerini ifade eder.

## İKİNCİ BÖLÜM

### 2.KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Bu bölümde, kalite kavramı, Toplam Kalite Yönetimi (TKY), TKY' nin ayırt edici özellikleri ve temel unsurları, eğitimde TKY, eğitimde TKY ile ilgili kavramlar, eğitim sisteminde TKY uygulamasının yararları, Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı Mükemmellik Modeli (EFQM MM), EFQM MM temel kavramlar, EFQM MM kriterleri ve RADAR mantığı ve puanlama matrisi alan yazın ışığında sunulmuştur.

#### 2.1.KALİTE KAVRAMI

Günümüzde bilgi ve teknolojinin hızlı değişimi ile tüketicilerin kurumlardan aldığı mal ve hizmet konusunda beklentileri değişmektedir. Bu durum “bilinçli müşteri” kavramını oluşturmaktadır. Bilinçli müşteri en uygun ücreti ödeyip, ihtiyaçlarına en yüksek düzeyde fayda sağlayacak ürünü tercih eder. Globalleşen dünya ile artan rekabet koşullarında kurumların varlıklarını devam ettirebilmeleri için bilinçli müşteri beklentilerini sağlamak zorundadırlar. Çağın getirdiği değişme olgusu ile beklentilere cevap verebilme doğrultusunda kalite kavramı gün gittikçe önem kazanmakta ve değişmektedir. Kalite kavramının M.Ö. 1450' li yıllarda Mısır' da telden oluşturdukları bir araçla taş blokların yüzeylerinin dikliğinin muayene elemanları tarafından kontrol edilmesiyle (Yıldırım, 2002: 6) için doğru yapılması olarak tanımlandığı görülmektedir (Şimşek, 2000: 3).

Kalite kavramı üzerine üretim şeklinin değişmesi, teknolojinin ilerlemesi ve müşterilerin daha iyi ürün ve hizmet alma konusunda beklentilerinin artması nedeniyle zamanla çeşitli tanımlamalar yapıldığı ve halen günümüzde ortak bir tanım yapılamadığı görülmektedir. Kalitenin öncülerinden J.M. JURAN tarafından “kusursuzluk ve sistem yaklaşımı” (Efil, 2016: 2), P.B.CROSBY tarafından “şartlara uygunluk” ve Dr.Kaoru ISHIKAWA tarafından “kullanışlı, ekonomik, müşteri tatminini karşılamak ve satış sonrası destek” (Doğan, 2002: 16) olarak tanımlanan

kalite günümüzde bir mal veya hizmetin kabul edilebilir bir fiyat üzerinden müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerine uygunluk derecesi olarak tanımlanabilir (Yıldırım, 2002: 3).

## **2.2.TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ**

Toplam kalite yönetimi (TKY) topyekûn kalite uygulaması olarak ifade edilebilirken, sadece üretim sonucunda ortaya çıkan ürün veya hizmetin değil, üretiminde en başından itibaren yöneticilerin insan odaklı yaklaşımıyla üretenlerin de dâhil edildiği, her anlamda sürdürülebilir iyileştirmelerin, zaman ve ekonomik açıdan verimliliğin hedef alındığı bir süreç olarak tanımlanabilir.

TKY' nin de kalite gibi birçok tanımı yapılmaktadır. TKY kuruluşteki herkesin müşteri memnuniyetini sağlamaya odaklayan, yeni bir yönetim kültürüdür (Öztürk, 2013: 15). TKY' nin günümüz koşullarında tercih edilmesinin en temel nedenlerinden birisi, sadece üretim sonucunda kontrol değil, her aşamada kontrolün yapılması sonucunda “sıfır hatayı” (Bütün, 2015: 13) yakalayarak verimliliği sağlamasıdır.

## **2.3.TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN BİR YÖNETİM SİSTEMİ OLARAK AYIRT EDİCİ ÖZELLİKLERİ VE TEMEL UNSURLARI**

TKY uygulamalarının kuruluşlara başarı getirmesindeki temel etken TKY ilkelerinin sistem ile bütünleşmesidir. TKY ilkeleri (Sarıca, 2015);

- Liderlik: TKY' nin başarısı, üst yönetimin bu çalışmalara bizzat katılmalarına ve tüm çalışanları da teşvik etmelerine bağlıdır. Kurumun gelişmesinde temel görev, üst yönetimin liderliğidir.
- Müşteri Odaklılık: Yapılan işten faydalanan kişi müşteridir. Kurumda çalışanlar *iç müşteri*, ürünü kullanan veya hizmet satın alanlar *dış müşteri* olarak tanımlanmaktadır. Kuruluşlar müşterilerin şimdiki ve gelecekteki beklentilerini karşılar, müşteri memnuniyetini ölçer, dilek/öneri sistemlerini aktif olarak kullanır ve satış sonrası destek verir.



- Herkesin Katılımı ve İletişim: Üst yönetimin liderliğinde takım çalışmalarında ekip ruhunun motivasyonu sağlanması, sorumluluk, yetki ve ödüllendirmenin işgücünün tüm düzeylerinde uygulanması.
- Sürekli İyileştirme “Kaizen”: Küçük çaplı iyileştirmeler yapmak.
- Hedeflerle ve Verilerle Yönetim: Süreç başında hedefler koyma ve sürecin sonunda belirlenen hedeflerin sonuçlarını ölçmedir. Müşteri memnuniyeti ve çalışan memnuniyeti ölçümü, liderliğin etkililiği ve temel performans sonuçlarının ölçülmesi örnek verilebilir.
- Süreç Yönetimi: Süreçlerin tanımlanması, süreçler arası ilişkilerin çözümlenmesi, süreç sahiplerinin belirlenmesi ve süreç performansını ölçmek için kriter ve standartların belirlenmesini kapsar.
- Önlemeye Dönük Yaklaşım: Sıfır hatayı yakalamak için TKY araçlarından Planla-Uygula-Kontrol Et-Önlem al (PUKO) aşamalarının kullanılmasıdır.
- Sürekli Eğitim Ve Öğrenen Organizasyon: Kuruluşların sürekli değişim ve gelişmelere ayak uydurabilmeleri için tüm personelin eğitimlerle geliştirilmeleri önemlidir.

## 2.4.EĞİTİMDE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

TKY kuruluşların kâr elde etmek amacıyla ortaya çıkmasından sonra sadece ürün değil hizmet sektöründe de yerini aldığı görülmektedir. Doğru uygulamalarla her iki durumda da kuruluşlara artı değerler kattığı ortadadır. Toplumun şekillendiren en önemli yapılardan biri olan eğitim örgütleri de bu değişimden etkilenmiş ve kaliteli eğitim kavramını okullar için önemli bir temel oluşturmuştur. Eğitim sisteminin kusursuzluğuyla beğenilmesi kısacası bireylerin yenilikleri izleyebilme bilgi ve becerisine sahip olma yolunda bu davranışları gösteren insanların yetiştirilmesinin sağlanması eğitimde kaliteyi göstermektedir (Temel, 1999: 48).

Kamu kuruluşlarında veya özel kuruluşlarda nihai amaç TKY’ nin insan odaklı olmasından dolayı bireylerin mutluluğunu sağlamaktır. Eğitim, birey ve toplum yaşantısının her alanını zincirleme olarak uzun süreli etkileyeceğinden (Türe, Kaymak ve Tunoğlu, 1998: 165) dolayı TKY’ nin eğitim alanında uygulanması önemlidir.

Kamu sektörü ve özel kuruluşlar arasında yapısal farklılıklardan dolayı TKY uygulamalarının kamu sektöründe uygulanamayacağı veya uygulansa bile bunun çok güç olacağını savunanların yanı sıra Patrick E.Conner TKY' nin kamu sektöründe uygulanabilirliğine dair yapmış olduğu literatür taramasında %90 gibi büyük bir çoğunluğunun uygulamaya olumlu yaklaştığını ortaya koymuştur (Balcı, 1999: 121-122). Eğitimde özellikle 1990'lı yıllardan sonra TKY uygulamalarının yapıldığı görülmektedir. ABD, Avrupa ve Japonya'da eğitim süreçlerinde birçok okul TKY uygulamalarını yürütmektedir (Özdemir, 2005).

TKY uygulamaları ülkemizin kapalı ekonomiye sahip olması sebebiyle diğer ülkelere göre daha geç başlamıştır. 1980'li yıllarda Türkiye'nin gümrük birliği anlaşmaları ve serbest ekonomiye geçmesi ile firmalar kalite kavramını tanımış ve uygulamalara geçiş süreci başlamıştır (Sezer, 2004: 7).

Ülkemizde hızla yayılan kalite çalışmaları ile kuruluşların nitelikli insan gücü ihtiyacına ancak kaliteli eğitim cevap verebilmektedir. Eğitim kurumlarından mezun olan öğrencilerin toplumun yapısını şekillendireceği göz önünde bulundurularak TKY uygulamalarının Milli Eğitim Bakanlığı (MEB) tarafından eğitim kurumlarında başlatılması konusunda ilk adım 1990 yılında atılmıştır. İlk ve ortaöğretimde kaliteyi arttırarak öğrenci başarısını Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü (OECD) ülkeleri ortalamasına yaklaştırmak amacıyla MEB 1990 yılında Dünya Bankası'ndan sağladığı finansal destek ile Milli Eğitimi Geliştirme Projesi'ni (MEGP) yürürlüğe koymuştur (MEB, 1999: 2). Bu kapsamda Türkiye'nin 22 ilinde 208 okul pilot okul seçilerek Müfredat Laboratuvar Okulları (MLO) modeli geliştirilmiştir (Dönmez, 2002: 72). Pilot okullar TKY felsefesini benimseyerek yeni eğitim ve öğretim yaklaşımlarının tüm okullara uygulanmasından önce deneneceği bir modeldir. Böylece ülkemizde TKY anlayışı diğer sektörlerden sonra eğitim alanında da yer almaya başlamıştır.

MLO projesinin tüm okullarda yaygınlaştırılmaması ve uygulama eksikliklerinden dolayı, MEB ve KalDer arasında 25 Kasım 1999 tarihinde iyi niyet protokolü imzalanmış, MEB'in 2 bin 177 personeli TKY, 996 personeli EFQM mükemmellik modeli eğitimi olarak (Doğan, 2014) okul müdürlüklerine gönderilen yönerge ile okullarda uygulamalar başlatılmıştır. EFQM mükemmellik modelinin

eğitim kurumlarına uyarlanması sonucu oluşan “MEB TKY Modeli” nin uygulamada üstün başarı gösteren okul ve ekiplerin ödüllendirilmesi amacıyla 2005 yılında MEB Eğitim Kurumları Kalite Ödülleri verilmeye başlanmış, fakat 2014 yılında ödül yönergesi iptal edilmiş ancak “MEB Eğitimde Kalite Yönetim Sistemi Yönergesi” ile okullar TKY çalışmalarına devam etmektedir (MEB, 2014).

Türkiye Kalite Derneği (KalDer) kalite felsefesinin Türkiye genelinde yaygınlaşması ve etkinlik kazanması amacıyla ülkemizdeki belli başlı sanayi grup temsilcilerinin bir araya gelmesiyle 1991 yılında kurulmuştur (KalDer, 2000: 1). Ülkemizde Türk Sanayici ve İş İnsanları Derneği (TÜSİAD) -KalDer işbirliği ile EFQM modeli baz alınarak 1993 yılından itibaren Ulusal Kalite Ödülü, şimdiki adıyla Türkiye Mükemmellik Ödülü verilmeye başlanmıştır (KalDer, 2016: 21). Tanıma, takdir ve modeli yaygınlaştırma amacıyla verilen EFQM Mükemmellik Modeli ödüllerine, 2001 yılında kamu sektörü kategorisi dâhil edilmiş ve 2004 yılından başlayarak kamu sektörü kategorisi; sağlık hizmetleri, eğitim hizmetleri ve kamu yönetimi hizmetleri olarak üçe ayrılmıştır (KalDer, 2013c: 6). Böylece eğitim kurumları aynı kulvarda yarışma imkânına sahip olmaları dolayısıyla ödül sürecine başvuran okulların sayısının arttığı gözlemlenmektedir.

#### **2.4.1.Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi İle İlgili Kavramlar**

TKY’ nin eğitim örgütlerinde uygulamaya konulması ve başarılması hususunda eğitim örgütleri tarafından bilinmesi ve yol göstermesi amacıyla birtakım kavramlara ihtiyaç vardır. Bu kavramlar; misyon, vizyon, hedefler (amaçlar), değerler ve ilkeler, politika ve stratejilerdir (Işıktaş, 2017: 133).

**Misyon:** Bir organizasyonun birincil amacıdır ve varoluş nedenini ortaya koyar (Efil, 2016: 44). TKY çalışmalarına başlayan her eğitim örgütü kendi misyonunu oluşturarak hedefler doğrultusunda tüm çalışanlarını aynı inanç ve düşünceyle bir araya getiren ortak bir değer oluşturmuş olur.

**Vizyon:** Vizyon geleceği ifade eder, gelecekle ilgili hedefleri gösterir (Doğan, 2002: 74). TKY uygulayan eğitim örgütleri, çalışanlarıyla beraber başarıyı yakalamak

için gelecekte görmek istedikleri okullarının durumunu ifade ettikleri vizyonu oluşturmaktadır.

**Hedefler (Amaçlar):** Örgütün vizyonla uyumlu kısa, orta ve uzun vadede gerçekleştirmek için tasarladıkları planlardır (Işıktaş, 2017: 133). Cafaolu (1996) tarafından vizyonun sayısallaştırılmış somut şekli olarak ifade edilen hedefler, TKY için faaliyetlerin en başında belirtilmesi gereken ve başarının elde edilmesinde bir merdivenin basamakları gibi sürekli ileri yönde değer kazanan amaçlardır.

**Değerler ve ilkeler:** Eğitim kurumları olarak okullar, toplumu etkiler ve toplumdaki etkilenen yapısıyla okulların belirli değerler çerçevesinde yönetilmesi gerekmektedir. Bu yönüyle okullar amaç ve kuralları olan değerler topluluğu (Işıktaş, 2017: 133) olup her okul kendi değer ve ilkelerini belirlemektedir. Okullar “Yaptığımız davranışların doğru veya yanlış olduğuna nasıl karar veririz?” gibi sorulara cevap vererek ilkelerini oluşturabilirler (Köksal, 1998: 61).

**Politika:** Eğitim kurumları olan okullarda görev yapmakta olan okul yöneticisi, öğretmen ve personelin hangi faaliyetlerde görev yapmasını belirleyen ve okulun amaçlarına ulaşmasında rehberlik eden bir dizi açıklamalardır (Işıktaş, 2017: 133). Her okul kendi vizyonu ve amaçları doğrultusunda değer ve ilkelerine bağlı kalarak gerekli politikaları oluştururlar. Politikalar stratejik amaç olarak yorumlanabilmektedir.

**Strateji:** Okulların var olan durumlarından nereye ulaşmak istediklerini anlamalarını sağlayan uzun vadeli planlar olup, aynı zamanda hangi yöntemleri kullanarak hedeflerine ulaşabileceğini de gösterir (Yıldırım, 2002: 116). TKY’ de okulların gerçekleştirmek istedikleri hedefler için gerekli olan faaliyetler ve performans göstergelerinin yer aldığı stratejik plan, en önemli bileşendir. Stratejik planın doğru hazırlanması uygulanması kadar önem arz etmektedir.

#### **2.4.2.Eğitim Sisteminde Toplam Kalite Yönetimi Uygulamasının Yararları**

TKY’ nin eğitim sistemine doğru uygulanması ile ortaya çıkan sonuçlardan yararları görülebilmektedir. Eğitim sisteminde TKY uygulamasının yararları sistem, öğretmen, öğrenciler ve yönetim açısından değerlendirilebilir.

Köksal (1998) TKY' nin eğitim sistemine katkı sunduğu artıları şu şekilde belirtmektedir:

- ✓ Sistemin parçaları daha uyumlu çalışır: Sisteme dâhil olan idareci, öğretmen, öğrenci ve velinin ortak amaçlar doğrultusunda eğitim süreçleri içerisinde güçlü bir iletişim sağlar.
- ✓ Sistem sürekli iyileşir: Sistem ve alt süreçlerinin herkes tarafından sahiplenilmesiyle sürekli iyileştirilme gerçekleştirilir.
- ✓ Geleceğin gerekleri daha iyi karşılanır: Eğitimin sadece şu anki değil, gelecekteki beklentilerini ölçme, tahmin etme ve hazırlıklı olma açısından planlama bakış açısını geliştirir.
- ✓ Eğitimden beklentileri olan grupların memnuniyeti artar.
- ✓ Öğrenme ve bilginin uygulanması iyileşir: Öğretme ve öğrenme süreci boyutlarında yeni tekniklerin kullanılarak öğrenme başarısını artırır.

Bulut (1998) TKY' nin öğrencilere katkı sunduğu artıları şu şekilde belirtmektedir:

- ✓ Takım çalışmasında yer alma ve uyum sağlama
- ✓ Sorumluluk kazandırması
- ✓ TKY ile öğrendiği kavramların gerçek hayatta kullanılmasını öğrenmesi
- ✓ Sürekli iyileştirmenin öğrenilmesi
- ✓ Kendilerini daha güçlü hissetmelerini sağlaması.

Ensari (2001) TKY' nin öğretmenlere katkı sunduğu artıları şu şekilde belirtmektedir:

- ✓ Öğrenmenin sorumluluğunun öğrencilerde arttırılması
- ✓ Öğrenci ders başarılarının yükselmesi
- ✓ Sınıf disiplin davranışlarının iyileştirilmesi
- ✓ Öğretmen ve öğrenci arasındaki ilişkilerin iyileştirilmesi
- ✓ Öğrencilerin motivasyonlarının yükselmesi

- ✓ Öğretmen stresinin azaltılması

Hergüner (1998) TKY' nin yönetim açısından katkı sunduğu artıları şu şekilde belirtmektedir:

- ✓ Ortaöğretim ve yükseköğretim kurumlarında merkeziyetçilikten uzaklaşmayı
- ✓ Her okulun kendi problemlerini çözme açısından kalite konseyi, kalite geliştirme ekipleri ve kalite çemberlerinin kurulması
- ✓ Okullar bazında birçok sorunların çözümlenmesi
- ✓ Eğitim ile ilgili daha çok araştırma yapılarak okulların iyileştirilmesi
- ✓ Okuldaki sorunların çözümünde öğretmen katkılarının da göz ardı edilmeyerek öğretmenlerde çalışma isteklerinin artması
- ✓ Kaynakların verimli kullanılarak savurganlığın önüne geçilmesi
- ✓ Bütçe uygulamalarında önceliklendirme yapmaya gitmeleri
- ✓ Kararların alınmasında herkesin katılımı sağlanarak uygulamaların kolaylaşması
- ✓ Öğretmenlerde tanıma ve takdir yoluna gidilerek çalışma isteğinin artması ve yenileşmeye katılımın sağlanması
- ✓ Çalışanlara fırsatlar verilerek başarılı olmalarının sağlanması ve kuruma katkısının olması
- ✓ Öğrencilerin okulla ilgili bütün çalışmalarda yer almalarını sağlayarak okulu benimsemelerine yardımcı olması.

## **2.5.AVRUPA KALİTE YÖNETİMİ VAKFI (EFQM) MÜKEMMELLİK MODELİ**

Dünya' da TKY anlayışının gelişmesi ile kuruluşların TKY uygulamalarında hedeflenen sonuçlara ne ölçüde vardığını ve kuruluşlarda kurulan kalite sistemlerinin işlevlerinin ölçülmesi amacıyla özdeğerlendirme olarak kullanılan çeşitli mükemmellik modelleri geliştirilmiştir. İlk olarak Japonya' da Deming, sonrasında Amerika Birleşik Devletleri' nde Malcolm Baldrige (MBNQA) ve Avrupa' da ise EFQM Mükemmellik Modeli oluşturulmuş olup, TKY felsefesinin

benimsenmesi ve uygulamaların yaygınlaştırılması amacıyla her modelde mükemmellik ödülleri oluşturulmuştur (KalDer, 2002: 20).

Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı (EFQM) 1988 yılında Avrupa'nın önde gelen 14 şirketi tarafından kalite anlayışını Avrupa çapında yaygınlaştırma amacıyla kurulmuştur. Kâr amacı gütmeyen vakıf 1991 yılında sanayi ve akademisyenlerden oluşan bir grup ile öz değerlendirme aracı olarak kullanılabilir EFQM Mükemmellik Modelini geliştirmiştir (KalDer, 2013a: 5). EFQM 'in misyonu "Avrupa'da sürdürülebilir Mükemmelliğin itici gücü olma", vizyonu ise "Avrupalı kuruluşların mükemmelliğe eriştikleri bir dünya" dır (Parlak, 2017: 170).

Kuruluşların özel veya kamu sektörü olsun, günümüz rekabet koşullarında tercih edilebilmeleri ve kurumsallaşabilmeleri için yönetim ve değerlendirme sistemlerini kullanmaları önerilmektedir (Erertem, 2001: 1). Bu sistemlerden biri olan EFQM MM kuruluşlar tarafından özdeğerlendirme aracı olarak sıklıkla tercih edilmektedir.

Model kuruluşların SWOT analizi ile var olan durumlarının tespiti, vizyon ve misyon tanımlamalarının yapılmasını ve mevcut olanların yeniden gözden geçirilmesini sağlarken onların belirledikleri stratejilere ulaşmak için gerekli olan faaliyetleri süreçlerle yönetip, çalışanlarına, müşterilerine ve topluma karşı duyarlılığı üst seviyeye çıkarmak için yaptığı her işi bir önceki ile kıyaslama yaparak kat ettiği yolu ölçme imkanı sağlar.

EFQM tarafından model kullanımının yaygınlaştırılması amacıyla modeli başarıyla uygulayan işletmelere 1992 yılından itibaren her yıl Avrupa Kalite Ödülü verilmektedir (KalDer, 2013c: 11). Kalite felsefesinin Türkiye genelinde yaygınlaşması ve etkinlik kazanması amacıyla ülkemizdeki belli başlı sanayi grup temsilcilerinin bir araya gelmesiyle 1991 yılında kurulan Türkiye Kalite Derneği (KalDer, 2000: 1), Türk Sanayici ve İş İnsanları Derneği (TÜSİAD) ile işbirliğine giderek 1993 yılından itibaren EFQM MM 'nin baz alındığı Ulusal Kalite Ödülü, şimdiki adıyla Türkiye Mükemmellik Ödülleri vermeye başlanmıştır (KalDer, 2016: 21).

EFQM MM kuruluşların kuvvetli yönlerini ve iyileştirmeye açık alanlarının belirlenmesine olanak sağlayan, süreçleri ve sonuçları sistematik bir biçimde gözden geçirmesini sağlayarak özdeğerlendirme yapmasına imkân veren pratik bir araçtır (Finn ve Porter, 1994: 56-61). EFQM MM TKY uygulamalarının ilerlemesine katkıda bulunurken, toplam kalite modelinin yaygınlaştırılmasında kullanılan ana araçlardan/modellerden birisidir (“Sakarya Üniversitesi”, t.y.).

### **2.5.1.Mükemmelliğin Üç Unsuru**

Kuruluşların mükemmellik yolunda sürdürülebilirliği yakalamak için EFQM MM’ ne ait üç unsur temel almaları gerekmektedir. Bunlar (KalDer, 2015: 35);

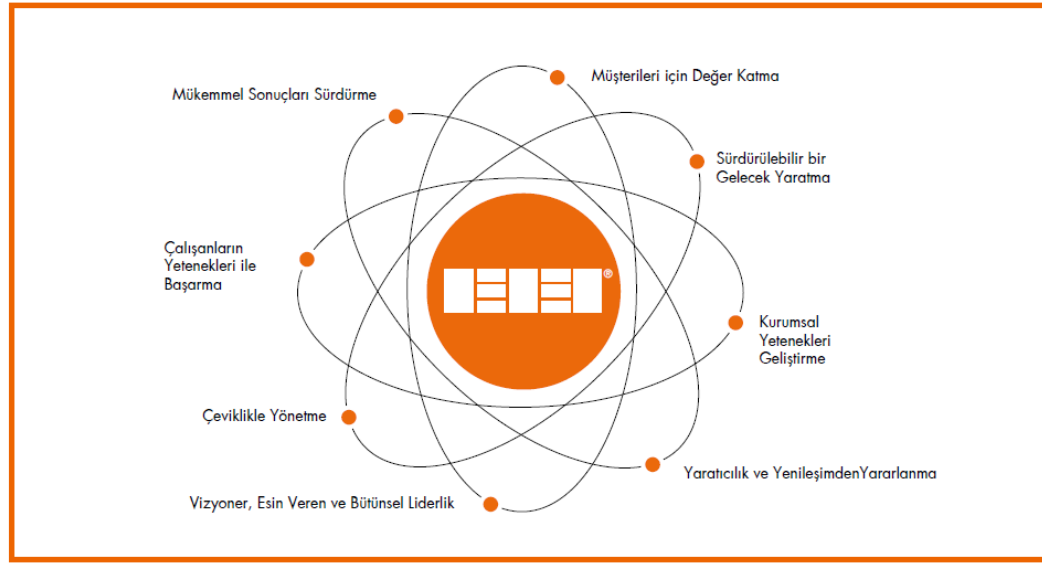
- ✓ Mükemmelliğin Temel Kavramları
- ✓ EFQM Mükemmellik Modeli
- ✓ RADAR

Temel kavramlar, modelin yapısını oluşturan kriterler ve kuruluşun yapmış olduğu çalışmaların özdeğerlendirme yapılmasını sağlayan RADAR ile büyüklüğü ne olursa olsun bütün sektörlerde kuruluşların kendilerini elde ettikleri sonuçları en iyi kuruluşlarla kıyaslama imkânı sağlar. Bu üç unsurun kullanımı ile kuruluşlar mükemmellik kültürü oluşturur, yenileşimi yönlendirir ve sürekli iyileştirmeler yapabilir (KalDer, 2015: 35).

### **2.6.EFQM MÜKEMMELLİK MODELİNİN TEMEL KAVRAMLARI**

Temel kavramlar kuruluşların sürdürülebilir mükemmellik için üst yönetimin ortak dilini oluşturan ve kurumsal kültürünün oluşturmasında esas alınan ilkelerdir (KalDer, 2015: 36). Mükemmellik modelinin temelindeki 8 kavram Şekil 1’de sunulmuştur.





**Şekil 1:** Mükemmelliğin Temel Kavramları

**Kaynak:** KalDer (2013a). Mükemmelliğe Yolculuk Kitapçığı. Türkiye Kalite Derneği.

### 2.6.1. Müşterileri İçin Değer Katma

Mükemmel kuruluşlar; gereksinimleri, beklentileri ve fırsatları anlayarak, tahmin ederek ve karşılayarak müşterilerine sürekli değer katar. Uygulamada, mükemmel kuruluşlar; müşterilerini ve müşteri gereksinimlerini bilir, müşterileriyle sürdürülebilir iletişim gerçekleştirir, diğer kuruluşlarla kıyaslamaya giderek müşterileri için daha kaliteli yeni ürün ve hizmetler geliştirir, müşteri görüş ve geri bildirimlerini değerlendirir ve bu süreçte çalışanlarını müşteriler bazındaki işlemlerde yetkelendirir (KalDer, 2013b: 5).

Kuruluşlar, kaliteli hizmet verebilmek için öncelikle “Müşteri kimdir?” sorularına yanıt arayarak kendisi için müşteri tanımını yapmalıdır. Kuruluşlar müşterilerine değer katmak için müşterinin demografik, kişisel ve kurumsal özelliklerini tespit ederek (Doğan, 2002: 82) müşteri beklentilerini önceden tahmin edebilmelidir.

Kuruluşlar müşterilerine değer katma kavramını felsefe olarak benimsediklerinde uzun vadede kendileri için oluşan yararları görmektedir. Kuruluşlar müşterilerine değer katma aşamasında yol gösterici olması niteliğinde bireysel kalite

sorumluluğu, müşteri deneyimini nasıl olumlu yönetebiliriz, müşteri ilişkileri yönetimi, müşteri memnuniyeti ve şikâyetlerin yönetimi, yaratıcı ve değer odaklı satış teknikleri ve yenileşim inovasyonu gibi eğitimleri yönetici, çalışan ve personellerine aldırabilirler.

### **2.6.2.Sürdürülebilir Bir Gelecek Yaratma**

Mükemmel kuruluşlar bir yandan performanslarını geliştirirken bir yanda da ilişki içerisinde oldukları toplumların toplumsal, çevresel ve ekonomik koşullarını iyileştirerek çevrelerinde olumlu etki yaratır. Uygulamada mükemmel kuruluşlar; vizyon, misyon, değerler ve etik kurallarını tanımlar, bunları stratejik hedeflerde belirtir ve süreçler tasarlayarak süreçlerle yönetir. Uzun vadeli gereksinimleri için kaynaklarını ayırarak rekabetçiliğini sürdürür. Faaliyetlerinin toplum sağlığına ve güvenliğine etkisinin uygunluklarını test etmektedir. (KalDer, 2013b: 5).

Bansal (2005)' a göre kuruluşların kurumsal sürdürülebilirliği başarılı bir şekilde gerçekleştirdiklerinde çevresel bütünlük, sosyal eşitlik ve ekonomik refahı sağlamaktadırlar. Çevreyle dost üretim teknolojileri kullanarak çevresel bütünlüğü, sosyal sorumluluk projeleri ile bireylerin kaynaklara eşit ulaşımını sağlayarak sosyal eşitliği, ürün üretiminde etkinlik sağlanarak bir değer artışı yaratmaları ile ekonomik refah konusunda toplum adına da çok önemli katkısı olacaktır.

### **2.6.3.Kurumsal Yetenekleri Geliştirme**

Mükemmel kuruluşlar yeteneklerini geliştirirken organizasyonel sınırlarının içindeki ve dışındaki değişimi etkin bir şekilde yönetirler. Uygulamada mükemmel kuruluşlar; operasyonel performans eğilimlerini analiz ederek var olan potansiyel yeteneğini ve kapasitesini anlar. Stratejik hedeflerini gerçekleştirmek için gerekli olan gelişim ihtiyacını belirler. Söz verdikleri değer önermesinin tutarlı bir şekilde gerçekleştirmesini sağlamak için etkili ve verimli bir değer zinciri yapısı oluşturmaya çalışmaktadırlar. Bu değer zincirinin bütününde işbirliği ve ekip çalışmasının etkililiğini devamlı arttırmaya yönelik hesap verilebilirlik, etik kurallar ve ortak

değerler içeren açıklık kültürü geliştirmektedirler. Kurumsal gelişimi desteklemek içinde teknolojik, fiziksel ve finansal kaynakları sağlar (KalDer, 2013b, :6).

Kuruluşlar, kurumsal yetenekleri geliştirmek için karşılıklı başarıyı güvence altına almak amacıyla çeşitli kuruluşlarla güven verici ilişkiler kurar geliştirir ve sürdürür. Bu işbirlikleri; müşterilerle, toplumla, temel tedarikçilerle, eğitim kuruluşlarıyla veya sivil toplum kuruluşlarıyla (STK) oluşturabilir (Efil, 2016: 437).

#### **2.6.4.Yaratıcılık ve Yenileşimden Yararlanma**

Mükemmel kuruluşlar artan performans düzeyleri yaratmak için paydaşlarla işbirliği ağı kurarlar. Paydaşlarında katkı sağlayacağı yaklaşımları oluşturur ve yenileşimi geliştirmek için bu yaklaşımları kullanır (KalDer, 2013b: 8). Kuruluşlar yaratıcılık ve yenileşimden üst düzeyde yararlanmak için yenileşim inovasyon, yaratıcılık, bireysel öneri sistemi, problem çözme teknikleri gibi eğitimlerden faydalanabilirler.

#### **2.6.5.Vizyoner, Esin Veren ve Bütünsel Liderlik**

Mükemmel kuruluşların liderleri kuruluşun içinde ve dışında kuruluşun değer ve etik anlayışına uygun davranır, çalışanlarına esin vererek yeni fikirlerin üretilmesine fırsat tanır. Deneyimleri ile öngörü yaparak zamanında kararlar alır. Çalışanların katılımı ile misyon, vizyon ve hedeflerini gerçekleştirir (KalDer, 2013b: 7).

Mükemmel liderler, kuruluşun amaçlarını gerçekleştirirken adil ve tutarlı davranışlarıyla herkese değer verdiğini göstermeli ve güven ortamı oluşturmalıdır. Liderler, yöneticiler teknik, mevzuat ve finansal değerlerin artması ile organizasyonları bir noktaya kadar taşıyabilirler, fakat insani değerlerin artışı her konuda verimlilik ve kaliteyi etkileyerek, toplam çalışma performansını üst seviyelere çıkartacaktır (Dohman, 2018: 25).

### **2.6.6.Çeviklikle Yönetme**

Mükemmel kuruluşlar günümüz rekabet koşullarında varlıklarını devam ettirebilmeleri için dış çevredeki değişimleri önceden belirleyebilecek yöntemler geliştirmeli, kuruluşları için fırsat ve tehdit içeren durumları belirleyerek tedbirlerin alınmasını sağlayarak, değişimlere çeviklik ile yanıt vermelidir (KalDer, 2013c: 7).

### **2.6.7.Çalışanların Yetenekleriyle Başarma**

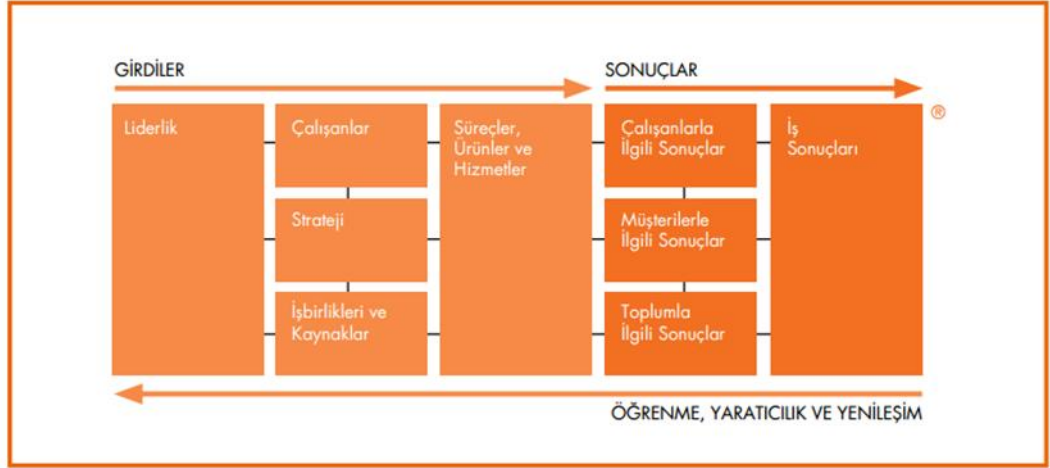
Mükemmel kuruluşlar, çalışanlarının kurumsal ve bireysel amaçlarını gerçekleştirmeleri için yetkelendirme kültürü yaratır. Çalışanlarına değer verir, başarılarını takdir eder, gelecek istihdamlarını güvence altına almak için becerilerini geliştirir (KalDer, 2013c: 8).

### **2.6.8.Mükemmel Sonuçları Sürdürme**

Mükemmel kuruluşlar, mükemmel sonuçları sürdürülebilir kılmak için faaliyet alanlarında tüm paydaşlarının gereksinimlerini karşılar (KalDer, 2013c: 8). Paydaş beklentileri için stratejiler ve bu stratejileri destekleyen politikalar kuruluşlar tarafından oluşturulmalı ve bunlar sürekli gözden geçirilerek yeniden girdilere kaynak oluşturmaktadır. Mükemmel kuruluşlar mükemmel sonuçlarının sürdürülebilirliğini sağlama noktasında sektörel gelişmeleri de takip ederek rekabet içerisinde olduğu kuruluşlarla kıyaslama içerisine gitmelidir.

## **2.7.EFQM MÜKEMMELLİK MODELİNİN KRİTERLERİ**

Kuruluşların temel kavramları ve RADAR' ı uygulamasına yardımcı olan, kuruluşun ne yaptığı ve hangi sonuçları elde ettiğine ilişkin neden-sonuç ilişkilerini anlamasını sağlayan dokuz kriterden oluşan modelin çerçevesi Şekil 2' de sunulmuştur.



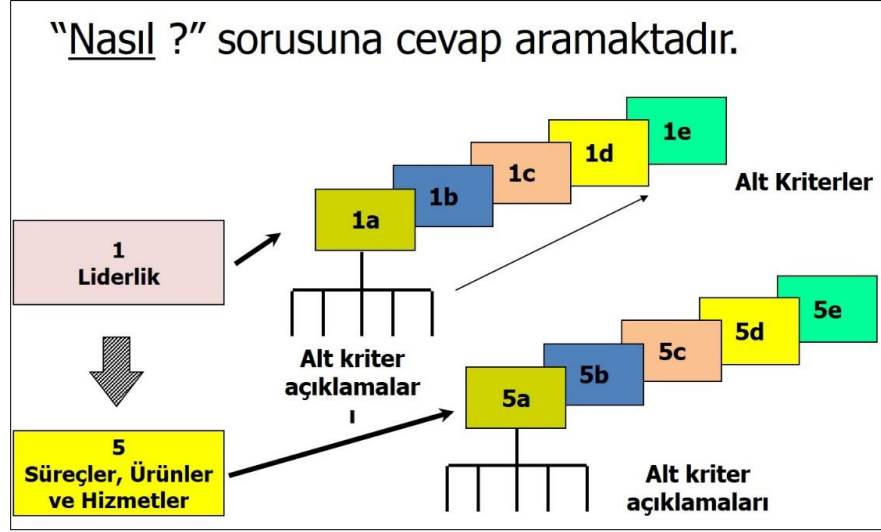
**Şekil 2:** EFQM Mükemmellik Modeli

**Kaynak:** KalDer (2015). 2015 Türkiye Mükemmellik Ödülleri Kitabı. Türkiye Mükemmellik Ödülleri Yürütme Kurulu Yayını.

Modelde liderlik, strateji, çalışanlar, işbirlikleri ve kaynaklar, süreçler ürünler ve hizmetler olmak üzere 5 kriter girdileri; müşterilerle ilgili sonuçlar, çalışanlarla ilgili sonuçlar, toplumla ilgili sonuçlar ve iş sonuçları olmak üzere bu 4 kriter de sonuçları oluşturmaktadır. Girdi kriterlerinde kuruluşların faaliyetleri, sonuç kriterlerinde ise bu faaliyetlerin sonuçları yer almaktadır. Girdiler sonuçlara kaynak olurlar, öğrenme, yaratıcılık ve yenileşim yaklaşımları ile sonuçlar yeniden girdilere kaynak olacak şekilde iyileştirmelerle geri dönerler (KalDer, 2013b: 7).

Modelin şekilsel görünümünde yer alan oklar ile modelin dinamik yapısı belirtilmektedir. Modelin dinamik yapısı gereği, *girdilerde* uygulanan yaklaşımlar sonrası ortaya çıkan *sonuçların* bazıları anında görülebilirken, bazıları da belirli bir süre sonra ortaya çıkmaktadır. Modeli oluşturan her bir ana kriterin temel kavramlar ile ilintili ve kuruluşun kendini ayrıntılı olarak sorgulayabileceği alt kriterleri mevcuttur. Alt kriterler ana kriterlerin açıklayıcı şekilde ifade edilmiş halidir.

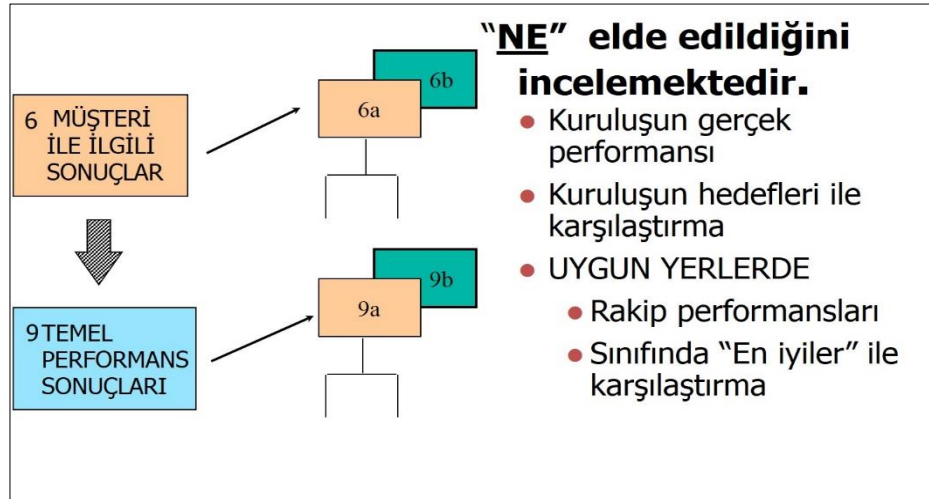
Modelde girdi kriterlerinde şekil 3'te gösterildiği gibi “nasıl?” sorusuna cevap aranmaktadır. Ana kriterin altında yer alan alt kriterlere nasıl sorusu eklenerek kuruluşun o kriteri nasıl gerçekleştirdiğine dair bilgi elde edilir.



**Şekil 3:** Girdi Kriterleri Soru Şekli

**Kaynak:** Kızıлтаş (2003). Antalya Ulusal Kalite Harekatı, <http://genderi.org/kalde-r-kurulus-tarihi--1991.html> , 08.02.2019

Şekil 4’te, sonuç kriterlerinde “ne” elde edildiği sorgulamaktadır. Kuruluşun girdilerden kaynaklanan performans sonuçları, bir önceki elde ettiği performans sonuçlarıyla kıyaslama ve rekabet içerisinde olduğu kuruluşların performans sonuçlarıyla kıyaslama yer almaktadır.



**Şekil 4:** Sonuç Kriterleri Soru Şekli

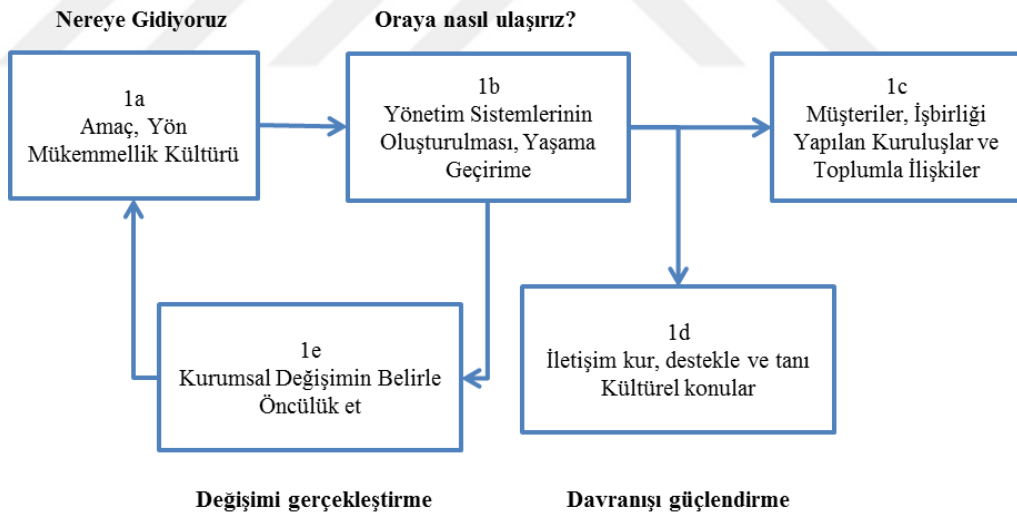
**Kaynak:** Kızıлтаş (2003). Antalya Ulusal Kalite Harekatı, <http://genderi.org/kalde-r-kurulus-tarihi--1991.html> , 08.02.2019

Müşteriler, çalışanlar ve toplumla ilgili sonuçlar ana kriterlerinin algılamalar (6a,7a,8a) ve performans göstergeleri (6b, 7b, 8b) olmak üzere 2 alt kriterleri mevcuttur. Algılamalar; ana kriteri ilgilendiren grupların kuruluşun hakkındaki algılamalarıdır. Örneğin müşteriler kriterinin algılamaları alt kriterinde kuruluş itibar

ve imaj, ürün ve hizmet değeri, ürün ve hizmet sunumu, müşteri ilişkileri ve bağlılığı gibi alt başlıklar içeren müşteri memnuniyetinin kuruluş tarafından ölçümünde elde ettiği sonuçlar olabilir. Performans göstergeleri ise kuruluşun performanslarını izlemesi, anlaması ve iyileştirmesi için yaptığı iç ölçümlerdir. Müşteriler için performans göstergeleri işbirliği içinde bulunduğu müşteri sayısı, müşteri dilek/öneri sayısı, sosyal faaliyetlere katılan müşteri sayıları ile gösterilebilir.

### 2.7.1.Liderlik

Mükemmel kuruluşlar; geleceği şekillendiren ve gerçekleştiren, kuruluşun değerleri ve etik anlayışı doğrultusunda örnek olan ve sürekli güven aşıl原因an liderlere sahiptir. Mükemmel kuruluşların liderleri esnektir, kuruluşun sürekli başarısını sağlayacak biçimde gerekenlerin zamanında öngörülmesini ve gerçekleştirilmesini güvence altına alır (KalDer, 2013c: 36). Liderlik kriterinin 5 tane alt kriteri bulunmaktadır. Liderlik alt kriterleri arasındaki ilişki Şekil 5'te sunulmuştur.



**Şekil 5:** Liderlik Alt Kriter İlişkileri

**Kaynak:** Efil, İsmail. (2016). Toplam Kalite Yönetimi. Bursa: Dora Yayınevi.

Liderlik alt kriterleri arasındaki ilişkiye ait şekil incelendiğinde mükemmel liderlerin kuruluşun misyonu, vizyonu, değerleri ve etik kuralları oluşturma ve bunları davranışa dökme noktasında etkin rol aldıkları görülmektedir. Liderlik ettiği kuruluşta yönetim sistemleri oluşturmaları ve bu sistemleri sürekli gözden geçirmeleri, sistemlerin içerisinde yer alan tüm çalışanlar için tanıma ve takdir etme yoluna

gitmeleri, dış paydaşlarla ilişkiler kurmaları ve kurumsal değişimleri yönetebilmesi mükemmel liderlik olarak tanımlanmaktadır.

Kuruluşlarda liderler yol gösterir, destek verir ve geliştirir. Mükemmel kuruluşlarda mükemmel liderler otoriter sistemler kullanmak yerine “gezerek yönetim” den ve ağ ilişkilerinden yararlanır (Grunig, 2005: 240). Liderlik, EFQM MM’ nin uygulanmasında en önemli kriterdir çünkü en kusursuz modelde bile gerçek bir lider olmadıkça, istenilen sonuçlar elde edilemez (Conti, 1998: 141).

EFQM ve liderlik kriteri bazında yapılan bazı çalışmalar aşağıda verilmektedir:

- İnan, Yayla, Ceryan, Şişman ve Yıldız (2013) çalışmalarında EFQM mükemmellik modeli temel alarak, büyük ölçekli bir işletmeye bakım onarım hizmetleri veren bir firmada çalışan, yönetici ve işçiler olmak üzere toplamda 126 kişiye anket formu uygulayarak veriler toplamışlardır. Liderlik kriterinin temel performans sonuçlarına etkisini araştırdıkları çalışmalarında liderlik ile temel performans sonuçları değişkenleri arasında  $p < 0.001$  beta değeri ile pozitif yönde bir ilişkinin olduğunu tespit etmişlerdir. Buna göre, vizyonunu ve misyonu geliştiren ve onların gerçekleştirilmesini kolaylaştıran, kalıcı başarı için gerekli olan kurumsal değerleri ve sistemleri geliştiren ve bunları, faaliyetleri ve davranışları ile yaşama geçiren liderler, firmaların temel performans sonuçlarını olumlu yönde etkileyeceklerdir.
- Ölçerler (2012) Sağlık Bakanlığı’na bağlı dört farklı doğum hastanesinde örgüt kültürü ve EFQM mükemmellik modeli arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Hastanelerden üç tanesi ISO 9001 ve bir tanesi Avrupa Kalite Başarı ödülü almıştır. Hastane çalışanlarına, Cameron ve Quinn'in geliştirdiği, Örgüt Kültürü Değerlendirme Ölçeği ve EFQM MM kriterlerini içeren, yapılandırılmış anket tekniği uygulanmıştır. Çalışmada, ödül alan hastanenin liderlik kriterinde diğer hastanelere göre pozitif yönde anlamlı farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır.
- Bulut (2006) Müzik Eğitimi Anabilim Dallarındaki (MEABD) mevcut uygulamaların EFQM ödülü kriterlerine uygunluğunun öğretim elemanlarının

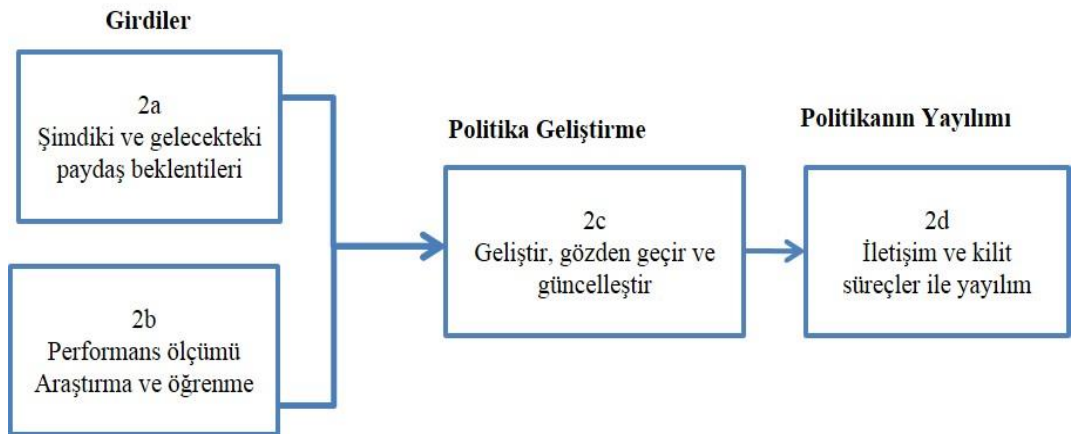


görüşleri doğrultusunda değerlendirilmesini çalışmıştır. Örneklemi Türkiye'deki 17 üniversitesinin MEABD' nda görev yapan öğretim elemanları oluşturmaktadır. Veri toplama aracı olarak EFQM modelinin girdi kriterleri anket olarak uygulanmıştır. Öğretim elemanları EFQM Kalite Ödülünün gerektirdiği liderlik davranışlarını MEABD yöneticilerinin orta düzeyde yerine getirdiklerini ifade etmektedirler. Bu da okulun hedeflerine ulaşabilmesi için yetersiz olduğu sonucuna varılmıştır.

### 2.7.2.Strateji

Mükemmel kuruluşlar misyon ve vizyonlarını gerçekleştirebilecek şekilde merkezinde paydaşlarının yer aldığı strateji oluştururlar. Kuruluşlar politika, plan, amaç ve süreçler tasarlayarak stratejilerini yaşama geçirirler (Kalder, 2015: 36). Strateji bir işletmenin uzun vadeli temel amaçlarının tanımlanması ve bu amaçları gerçekleştirmek için kaynaklarını yönetmesi ve kullanım yollarının belirlenmesidir (Eren, 1997: 30).

Strateji kriterinin 4 tane alt kriteri bulunmaktadır. Strateji alt kriterleri arasındaki ilişki Şekil 6' da sunulmuştur.



Şekil 6: Strateji Alt Kriter İlişkileri

**Kaynak:** Efil, İsmail. (2016). Toplam Kalite Yönetimi. Bursa: Dora Yayınevi.

Strateji alt kriterleri arasındaki ilişkiye ait şekil incelendiğinde kuruluşlar paydaşlarının gelecekteki ve şimdiki beklentilerini tespit ederek, bu beklentileri

gerçekleştirmek için stratejiler oluşturur, stratejik hedefler koyar, bunları yönetmek için sistemler oluşturur ve performans ölçümleri yaparak süreci değerlendirir, gözden geçirir ve güncelleştirir, stratejik süreçlerin yayılımını gerçekleştirir. Paydaş beklentilerini belirlemek için anketler, öneri sistemleri, toplantı ve ziyaretler yapılabilir. Buradaki amaç yapılan tüm uygulamaları sistematik hale getirerek yaklaşım oluşturmaktır.

EFQM mükemmellik modeline göre kuruluşlarda vizyona ulaştıracak politika ve stratejiler oluştururken paydaş gereksinim ve beklentilerini dikkate alacak yaklaşımlar oluşturmaları gerekir. Kuruluşlar stratejik planlarını hazırlama ve geliştirme sürecinde SWOT analizinden yararlanırlar. SWOT analizleri sonucunda kuruluş kendi fırsat ve tehditlerini tanıma şansı bulur. Aynı zamanda strateji, kuruluşların iç performanslarını görmelerini sağlar. Kuruluşların bunları sağlıklı bir şekilde yürütebilmeleri için stratejik yönetim süreci kullanarak gerekli politikaları oluşturması gerekmektedir.

Literatürde bu yönde yapılan bazı çalışmalar aşağıda verilmektedir:

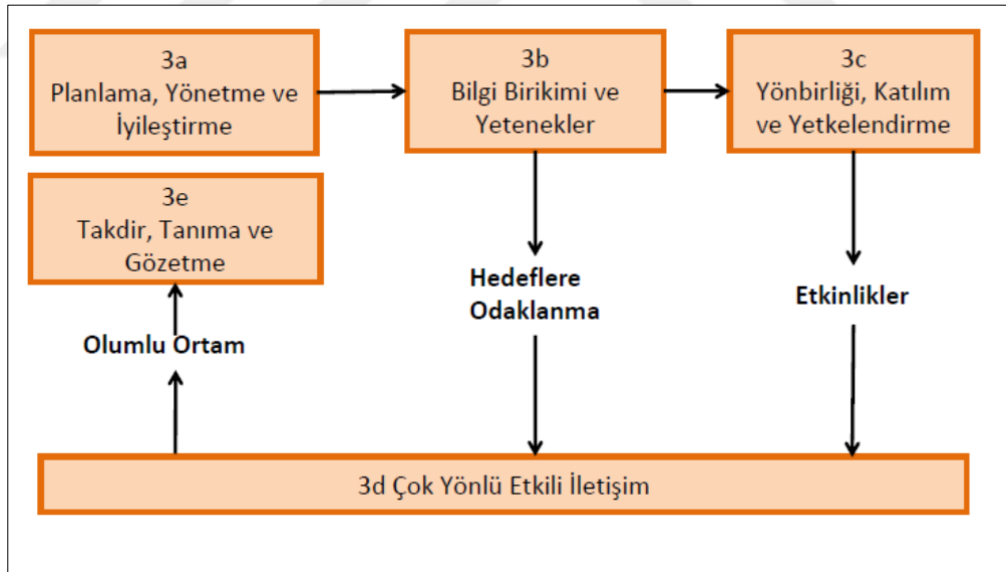
- Akaydın (2010) Türkiye’de bulunan petrokimya firmasında EFQM modeli çalışmaları başlamadan önce ve uygulandıktan sonra RADAR çalışması yaparak aradaki değişiklikleri araştırmıştır. Sonuca göre strateji kriterindeki artan düzeyin çalışanlar üzerinde olumlu etkisi görülmüştür.
- Ciranoğlu (2018) “EFQM MM’ nin İşletmelerin Stratejik Yeteneklerine Katkısı” adlı çalışmada Bursa’da EFQM MM ödülü almış 12 işletme yöneticisi ile modele uygun 59 önerme ile sorular sorarak verilerini toplamışlardır. Çalışma sonucunda EFQM MM ‘nin işletmelerin stratejik yeteneklerine katkısının olması noktasında “vardır” ya da “yoktur” şeklinde net bir cevap elde edemeyecekleri görülmüştür.

### **2.7.3.Çalışanlar**

Mükemmel kuruluşlar kurumsal amaçlarının da yanında çalışanlarının bireysel amaçlarını gözeterek karşılıklı yarar sağladıkları bir kültür oluştururlar. Çalışanlarıyla

iletişim kurarak, onları tanır ve takdir eder. Adalet ve eşitliği gözeterek çalışanlarının yeteneklerini geliştirir ve onların bilgi birikimlerinin kuruluşa katkıda bulunacağı şekilde kullanmalarına olanak verir (KalDer, 2015: 36). Mükemmel işletmeler bireysel, ekip temelli ve işletme düzeyindeki çalışanların yeteneklerinin farkındadır ve bu yetenekleri geliştirip yönetmektedir (Dahlgaard - Park, 2008).

Çalışanlar kriterinin 5 tane alt kriteri ve arasındaki ilişkiler şekil 7’de sunulmuştur. EFQM MM’ nin tüm kalite çalışmalarında iç müşteri olarak tanımlanan kuruluşun çalışanları aktif olarak yer almaktadır (Eren, 2008: 119). Kuruluşlar mükemmelliğe erişmek için kalitenin temelini oluşturan tam katılımı sağlama yönünde çalışanlar için stratejisini destekleyen insan kaynakları yönetimi planlar, çalışanların kendilerini geliştirmeleri için eğitim olanakları sunar ve destekler, kuruluş içerisinde olumlu iletişim ortamı oluşturabilmesi için yukarıdan aşağıya ve yatay iletişim kanalları oluşturur, takdir eder (İstanbulu, 2011: 49) ve kendi başlarına karar alabilmeleri doğrultusunda yetkelendirme yaparlar.



**Şekil 7:** Çalışanlar Alt Kriter İlişkileri

**Kaynak:** Kalite, Mükemmellik Yolculuğu ve EFQM Mükemmellik Modeli, Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi, 2018  
[http://kalite.idari.erdogan.edu.tr/Files/ckFiles/kalite-idari-erdogan-edu-tr/KalDer\\_RTE\\_%C3%9Cniversitesi\\_07\\_%C5%9Eubat\\_2018.pdf](http://kalite.idari.erdogan.edu.tr/Files/ckFiles/kalite-idari-erdogan-edu-tr/KalDer_RTE_%C3%9Cniversitesi_07_%C5%9Eubat_2018.pdf)  
Erişim Tarihi: 11.02.2019

Literatürde bu yönde yapılan bazı çalışmalar aşağıda verilmektedir:

- Poyraz (2008) EFQM mükemmellik modelinin çalışanlar kriterinin insan kaynakları faaliyetlerine etkisini araştıran çalışmada, çalışanlar Girdi Kriterinin Temel Performans Sonuçları üzerinde çok olumlu bir etkisi olduğu ancak bunu sayısal olarak belirlemek ve araştırmalarda incelemenin mümkün olmadığı sonucuna varmıştır. Araştırmada elde edilen sonuçlar işletmenin geçmiş 4 yıl boyunca gerçekleştirdiği özdeğerlendirme çalışmalarının sonuçları ve insan kaynakları faaliyetlerine ilişkin bilgi ve belgeleri ile bu faaliyetlere ilişkin analiz çalışmalarına dayanılarak elde edilmiştir.
- Basım, Şeşen (2007) EFQM Mükemmellik Modelini etkili biçimde uygulayan ve 2006 yılında Ulusal Kalite Ödülü'nü almış olan bir hastane ile modeli uygulamayan iki ayrı hastanenin çeşitli kliniklerinde görev yapan 241 hemşirenin mesleki tükenmişlik düzeylerini karşılaştırmalı olarak incelemiştir. Sonuçlar, kalite ödülü kazanmış hastanede görev yapan hemşirelerin, duygusal tükenme, düşük kişisel başarı ve genel tükenmişlik düzeylerinin diğer iki hastanedekilere göre daha düşük olduğunu ortaya koymaktadır. EFQM modelinin çalışanlar üzerindeki pozitif etkisi görülmektedir.

#### **2.7.4. İşbirlikleri ve Kaynaklar**

Mükemmel kuruluşlar işbirliklerini, tedarikçilerini ve iç kaynaklarını tanımlar, planlar ve stratejisini destekleyecek biçimde politikalar oluşturur ve bunları süreçlerle yönetir. Aynı zamanda çevre ve toplumun yararını gözeterek biçimde sürdürülebilir bir şekilde yönetir (KalDer, 2015: 36). İşbirlikleri ve kaynaklar kriterinin 5 tane alt kriteri ve arasındaki ilişki şekil 8 'de sunulmuştur. Kuruluşlar dış paydaşlarıyla karşılıklı fayda sağlama noktasında işbirlikleri oluştururlar. Kuruluşlar fiziki, doğal kaynaklar, teknoloji ve bilgi birikimini yönetirken finans kaynaklarını verimli ve etkili kullanmak için stratejiler oluşturur ve bunları süreçlerle yönetir.



**Şekil 8:** İşbirlikleri ve Kaynaklar Alt Kriter İlişkileri

**Kaynak:** Kalite, Mükemmellik Yolculuğu ve EFQM Mükemmellik Modeli, Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi, 2018

[http://kalite.idari.erdogan.edu.tr/Files/ckFiles/kalite-idari-erdogan-edu-tr/KalDer\\_RTE\\_%C3%9Cniversitesi\\_07\\_%C5%9Eubat\\_2018.pdf](http://kalite.idari.erdogan.edu.tr/Files/ckFiles/kalite-idari-erdogan-edu-tr/KalDer_RTE_%C3%9Cniversitesi_07_%C5%9Eubat_2018.pdf)

Erişim Tarihi:08.02.2019

Kurumlar, paydaş ve tedarikçileriyle işbirliğine girerek, kurumdaki kaynakları verimli kullanarak kendi kurumlarına katma değer kazandırmaları gerekmektedir. Aynı zamanda yeni teknolojilerini kendi kurumlarına adapte etmeleri, kullanabilmeleri ve bilgiyi çok iyi yönetmeleri gerekmektedir. Hem özel sektör hem de okulların rekabet koşullarında tercih edilebilmeleri ve imaj yaratabilmeleri için EFQM MM’ndeki en önem arz eden kriterlerden birisidir. Kuruluşlar karşılıklı hedeflere ulaşmak için, birbirlerinin uzmanlıklarını, kaynaklarını ve bilgilerini destekler, karşılıklı güven ve açıklığa dayalı ilişkiler kurarlar (Emanet, 2007: 49). Bunlar bir kuruluşun en iyi performansını elde etmesini sağlayan etmenlerdir (EFQM, 2003: 15).

Literatürde bu yönde yapılan bazı çalışmalar aşağıda verilmektedir:

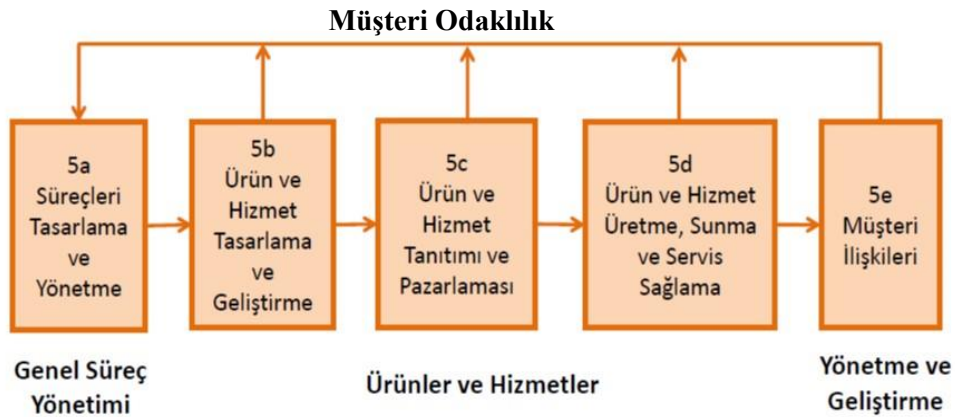
- İnan, Yayla ve Yıldız (2010) Plastik enjeksiyon kalıp tasarımı ve üretimi yapan “M” firmasının yöneticilerini ve işçilerini kapsayan bir EFQM mükemmellik modelinin tavsiye niteliğindeki sorularından uyarlanan anket çalışması yapmışlardır. Saha çalışması sonuçları incelendiğinde; işbirlikleri ve kaynaklar

değişkeninin işletmenin temel performans sonuçları üzerinde güçlü bir etkiye sahip olduğunu tespit etmişlerdir.

- Dikmen (2010) EFQM MM uygulayan ve uygulamayan firmalarda çalışanların gönüllü olarak Örgütsel Vatandaşlık Davranışı sergileyip sergilemediklerini tespit etmek amacıyla 114 firmaya anket uygulamışlardır. EFQM Mükemmellik Modelinin boyutlarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı faktörleri üzerine etkisini “liderlik” ve “işbirliği ve kaynaklar” ın pozitif yönde katkısı olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

### 2.7.5.Süreçler, Ürünler ve Hizmetler

Mükemmel kuruluşlar ürün ve hizmetler geliştirirken müşterilerine artan bir değer sağlamayı ve paydaşları için en uygun süreçleri tasarlamayı amaçlar (KalDer, 2015: 36). Süreçler, ürünler ve hizmetler kriterinin alt kriterler arası ilişkileri şekil 9’da sunulmuştur. Genel süreç tasarımı ve yönetiminde paydaş değerleri dikkate alınır. Ürün ve hizmet tasarlanıp geliştirilirken müşteri beklentileri karşılanır. Müşteri ilişkileri yönetilir. Ve tüm bu süreçlerin sonunda kriter 6 ile ifade edilen müşteriler ile ilgili sonuçlar elde edilir.



**Şekil 9:** Süreçler, Ürünler ve Hizmetler Alt Kriter İlişkileri

**Kaynak:** Kalite, Mükemmellik Yolculuğu ve EFQM Mükemmellik Modeli, Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi,2018

[http://kalite.idari.erdogan.edu.tr/Files/ckFiles/kalite-idari-erdogan-edu-tr/KalDer\\_RTE\\_%C3%9Cniversitesi\\_07\\_%C5%9Eubat\\_2018.pdf](http://kalite.idari.erdogan.edu.tr/Files/ckFiles/kalite-idari-erdogan-edu-tr/KalDer_RTE_%C3%9Cniversitesi_07_%C5%9Eubat_2018.pdf)

Erişim Tarihi:08.02.2019

Süreçler, misyon ve vizyon doğrultusunda temel performans sonuçlarına ulaşmak için gerçekleştirilen faaliyetler bütünü olarak tanımlanabilir. Bir kuruluşun stratejik amaç ve hedeflerini gerçekleştirmek için, yapılması gereken faaliyetleri ve kimler tarafından yürütülüp kontrol edileceğinin belli olması yani kuruluşların süreçlerle yönetilmesi sistematikliği getirir.

Süreçlerin etkili ve verimli tasarlanması ve yönetilmesi için aşağıda verilen sorular kuruluşlar tarafından cevaplanabilir (“Eskişehir Üniversitesi”, t. y.):

- ✓ Süreçlerin performans göstergeleri ve hedefleri nelerdir?
- ✓ Süreç sahibi yani süreçten sorumlu, süreci yönetecek kişi kimdir?
- ✓ Hedeflere ulaşmak için hangi faaliyetler yapılmaktadır?
- ✓ Süreçler müşterilerinin şimdiki ve gelecekteki beklentisi ürün ve hizmetlere nasıl yansıtılmaktadır?
- ✓ Müşteri ilişkileri nasıl sağlanmaktadır? Müşteri öneri ve şikâyetler dikkate alınmakta mıdır?
- ✓ Tüm bu faaliyet ve müşteri ilişkileri gözden geçirilmekte midir?

Literatürde bu yönde yapılan bazı çalışmalar aşağıda verilmektedir:

- İnan, Yayla ve Yıldız (2010) EFQM esaslı bir karar modeli kullanılarak liderlik ve süreçlerin temel performans sonuçlarına etkisini inceledikleri araştırmada politika ve stratejilerini destekleyecek, müşterilerini ve diğer paydaşlarını tam olarak tatmin edecek, onlar için katma değer artmasını sağlayacak biçimde süreçlerin tasarlanması, yönetilmesi ve iyileştirilmesi firmanın temel performans sonuçları üzerinde pozitif bir etki olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Bundan dolayı da işletmelerde daha fazla etkinlik, verimlilik, esneklik ve kapasite ile daha iyi performans sonuçlarına ulaşmak için süreçler iyileştirilmelidir önerisinde bulunmuşlardır.
- Koca (2009) EFQM MM uygulayan Eskişehir Doğum ve Çocuk Hastalıkları Hastanesinin, modelin işletme performansına etkisini araştırmıştır. Araştırmada, liderlik, politika ve stratejiler, süreçler, işbirlikleri ve kaynaklar kriterlerinin

örgütsel performans üzerinde herhangi bir etkisi bulunmadığı sonucuna ulaşmıştır.

### **2.7.6.Müşterilerle İlgili Sonuçlar**

Mükemmel kuruluşlar odağında yer alan müşterileri için onların ihtiyaçlarını karşılayarak ve onların istekleri doğrultusunda hizmet anlayışı geliştirerek sürdürülebilir mükemmel sonuçlara ulaşır (KalDer, 2015: 36). Müşterilerle ilgili sonuçlar kriterinin algılamalar ve performans gösterileri olmak üzere 2 alt kriter mevcuttur.

#### **a)Algılamalar**

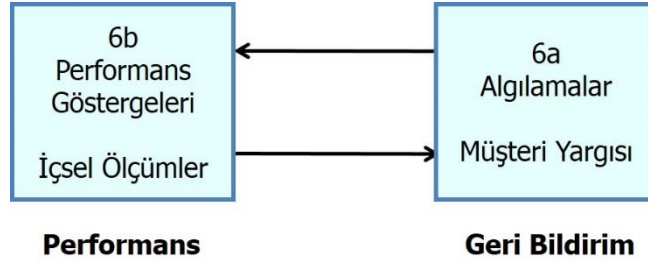
Kuruluşlar, müşterilerinin gözünden kendi itibar ve imajını, ürün ve hizmet değerini ve nasıl sunduklarını, müşteri hizmeti ilişkisi ve desteğini ne düzeyde sağladıklarını (Conti, 1998: 111), müşteri bağlılığı sağlayarak ne düzeyde tercih edildiklerini çeşitli anketler vb. ölçümlerle tespit ederek politika ve stratejilerini gerçekleştirme düzeylerini öğrenirler. Günümüz rekabet koşullarında bir kuruluşu ayakta tutabilmenin en önemli yollarından biri olan müşteri memnuniyetini sağlamak için kuruluşlar gerekli iyileştirme çalışmaları yapmaları gerekmektedir.

#### **b)Performans Göstergeleri**

Kuruluşlar dış müşterileri için yönettikleri süreçlerde oluşturdukları stratejik amaçları ne kadar gerçekleştirdikleri ve dış müşteri algılamalarına olan etkisine dair yapılan iç ölçümdür (EFQM, 2013: 21).

Müşterilerle ilgili sonuçların algılamalar ve performans göstergeleri arasındaki ilişki şekil 10'da sunulmuştur. Şekilde oklarla belirtildiği gibi içsel ölçümler sonucunda yapılan iyileştirmeler müşteri yargısını etkiler ve müşteri algılamalarının ölçülmesi ile elde edilen sonuçlar yeniden iyileştirilme çalışmaları yapılarak performans göstergelerini etkiler, mükemmel kuruluşlar bu döngüyü sürekli iyileştirme adımlarıyla gerçekleştirirse sürdürülebilir mükemmel sonuçlara ulaşır.





**Şekil 10:** Müşterilerle İlgili Sonuçlar Alt Kriter İlişkileri

**Kaynak:** Kalite, Mükemmellik Yolculuğu ve EFQM Mükemmellik Modeli, Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi,2018  
[http://kalite.idari.erdogan.edu.tr/Files/ckFiles/kalite-idari-erdogan-edu-tr/KalDer\\_RTE\\_%C3%9Cniversitesi\\_07\\_%C5%9Eubat\\_2018.pdf](http://kalite.idari.erdogan.edu.tr/Files/ckFiles/kalite-idari-erdogan-edu-tr/KalDer_RTE_%C3%9Cniversitesi_07_%C5%9Eubat_2018.pdf)  
Erişim Tarihi:13.02.2019

Literatürde bu yönde yapılan bazı çalışmalar aşağıda verilmektedir:

- Yücel (2015) Kalite yönetimi bağlamında Karabük Üniversitesi EFQM MM süreci isimli tez çalışmasında, 2013 yılından itibaren üniversitenin modeli yetkinlikle uygulayıp uygulamadığını araştırmıştır. Üniversitenin KalDer tarafından değerlendirme ve geri bildirim raporlarına, toplantı tutanakları ve anket sonuçlarını inceleyip yorumlamıştır. Müşterilerle ilgili sonuçlara bakıldığında modelin beklentilerinin 3/5 'ini kapsadığını tespit etmiştir.
- Doğan ve Selvi (2014) EFQM MM ödül sürecine başvurmuş, fakat ödül alamamış özel bir eğitim kurumunu RADAR yöntemine göre incelemiştir. Müşteri memnuniyeti sonuçlarına göre ölçülecek olan hizmetin değeri konusunda öğrencilerin algılamaları, öğrenciye sağlanan destek, öğrencinin kuruma bağlılığı, kurumun itibar ve imajı gibi konular olması gerektiğini öneri olarak sunmuştur. Aynı zamanda istatistiksel veri toplama tekniklerinden yararlanılması gerektiğini belirtmiştir.

### 2.7.7. Çalışanlarla İlgili Sonuçlar

Mükemmel kuruluşlar çalışanlarının gereksinim ve beklentileriyle uyumlu stratejiler oluşturur, bu stratejileri ölçer ve çalışanlarına değer katmak amacıyla

iyileştirmeler yaparak sürdürülebilir mükemmel sonuçlar elde eder (KalDer, 2015: 36).

Çalışanların memnuniyeti, motivasyon, lider algılamaları, performansları değerlendirme memnuniyetleri, çalışma ortamları, insan kaynakları yönetimi ile kişisel gelişim memnuniyetleri mükemmel kuruluşlar tarafından ölçülerek sonuca göre gerekli iyileştirme çalışmaları yapılmaktadır. Müşteriler olduğu kadar bir kuruluşun çalışanlarının da kuruluşa bağlılığı, motivasyonları performans sonuçlarını etkilemektedir. Motive olmuş ve kendini işine adanmış çalışanlar ile kaliteye ulaşılacağı vazgeçilmez bir gerçektir (Selen, 2009: 97). Çalışanlarla ilgili sonuçlar kriterinin algılamalar ve performans göstergeleri olmak üzere 2 alt kriter mevcuttur.

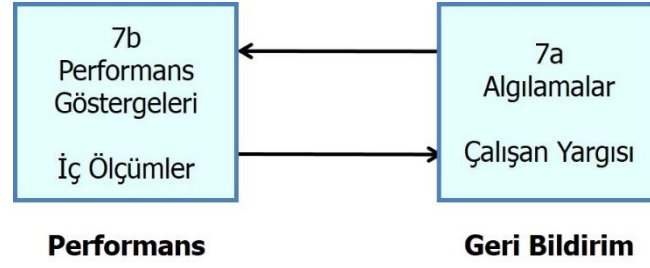
#### **a)Algılamalar**

Kuruluşlar çalışanlarının algılamalarını ölçer, kuruluşun amacına uygun olarak ölçümler aşağıdaki konulara odaklanabilir (EFQM, 2003: 23);

- ✓ Motivasyon
- ✓ Etkili iletişim
- ✓ Çalışma koşulları
- ✓ Kariyer geliştirme
- ✓ Yetkelendirme ve liderlikle yönetim

#### **b)Performans Göstergeleri**

Kuruluşlar çalışanları için yönettikleri süreçlerde oluşturdukları stratejik amaçları ne kadar gerçekleştirdikleri ve çalışan algılamalarına olan etkisine dair yapılan iç ölçümdür (EFQM, 2013: 23). Çalışanlarla ilgili sonuçların algılamalar ve performans göstergeleri arasındaki ilişki şekil 11’de sunulmuştur. Şekilde oklarla belirtildiği gibi içsel ölçümler sonucunda yapılan iyileştirmeler çalışan yargısını etkiler ve çalışan algılamalarının ölçülmesi ile elde edilen sonuçlar yeniden iyileştirilme çalışmaları yapılarak performans göstergelerini etkiler, mükemmel kuruluşlar bu döngüyü sürekli iyileştirme adımlarıyla gerçekleştirirse sürdürülebilir mükemmel sonuçlara ulaşır.



**Şekil 11:** Çalışanlarla İlgili Sonuçlar Alt Kriter İlişkileri

**Kaynak:** Kalite, Mükemmellik Yolculuğu ve EFQM Mükemmellik Modeli, Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi, 2018

[http://kalite.idari.erdogan.edu.tr/Files/ckFiles/kalite-idari-erdogan-edu-tr/KalDer\\_RTE\\_%C3%9Cniversitesi\\_07\\_%C5%9Eubat\\_2018.pdf](http://kalite.idari.erdogan.edu.tr/Files/ckFiles/kalite-idari-erdogan-edu-tr/KalDer_RTE_%C3%9Cniversitesi_07_%C5%9Eubat_2018.pdf)

Erişim Tarihi: 15.03.2019

Karaca (2008) EFQM MM uygulayan ve uygulamayan iki şirket çalışanlarının örgüte bağlılık boyutlarını araştırmıştır. Sonucunda modeli uygulamayan şirket çalışanlarının örgüte bağlılıklarının, diğer şirket çalışanlarına göre daha yüksek düzeyde olduğu sonucuna varmıştır.

### 2.7.8. Toplumla İlgili Sonuçlar

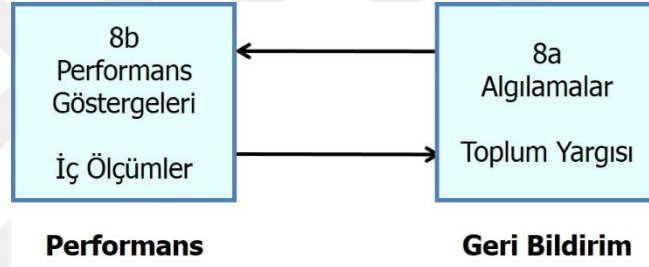
Mükemmel kuruluşlar içinde bulunduğu toplum ve çevrenin gereksinim ve beklentilerini karşılayarak sürdürülebilir mükemmel sonuçlar elde eder (KalDer, 2015: 36). Kuruluşlar gerçekleştirdikleri faaliyetlerde toplumsal paydaş ve içinde olduğu çevreye karşı sorumludur. Bir kuruluşun etik anlayışına sahip olup olmadığı kuruluşun faaliyetleri gerçekleştirdikten sonra topluma ve çevresine vereceği etkiye bağlıdır (Conti, 1998: 128). Toplumla ilgili sonuçlar kriterinin algılamalar ve performans gösterileri olmak üzere 2 alt kriter mevcuttur.

#### a) Algılamalar

Mükemmel kuruluşlar içerisinde bulunduğu toplum tarafından nasıl algılandığını ölçer. Algılamaları anketler, raporlar, basın makaleleri, kamuya açık toplantılar, sivil toplum kuruluşları, kamuoyu temsilcileri ve resmi yetkililer gibi çeşitli kaynak ve araçlardan elde edebilir (EFQM, 2013: 23). Kuruluşun amacına uygun olarak çevre ve topluma olan etkisini, imaj ve itibarını, ödüller ve basında yer alma gibi konulara odaklanarak ölçümler yapabilir.

## b)Performans Göstergeleri

Kuruluşun kendi performansını takip etmesi ve iyileştirmesi bu performansın toplumsal paydaşların algılamalarına etkilerini ölçmek amacıyla kullanılan iç ölçümlerdir.(EFQM, 2013: 23). Toplumla ilgili sonuçların algılamalar ve performans göstergeleri arasındaki ilişki şekil 12’de sunulmuştur. Şekilde oklarla belirtildiği gibi içsel ölçümler sonucunda yapılan iyileştirmeler toplum yargısını etkiler ve toplum algılamalarının ölçülmesi ile elde edilen sonuçlar yeniden iyileştirilme çalışmaları yapılarak performans göstergelerini etkiler, mükemmel kuruluşlar bu döngüyü sürekli iyileştirme adımlarıyla gerçekleştirirse sürdürülebilir mükemmel sonuçlara ulaşır.



**Şekil 12:** Toplumla İlgili Sonuçlar Alt Kriter İlişkileri

**Kaynak:** Kalite, Mükemmellik Yolculuğu ve EFQM Mükemmellik Modeli, Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi,2018

[http://kalite.idari.erdogan.edu.tr/Files/ckFiles/kalite-idari-erdogan-edu-tr/KalDer\\_RTE\\_%C3%9Cniversitesi\\_07\\_%C5%9Eubat\\_2018.pdf](http://kalite.idari.erdogan.edu.tr/Files/ckFiles/kalite-idari-erdogan-edu-tr/KalDer_RTE_%C3%9Cniversitesi_07_%C5%9Eubat_2018.pdf)

Erişim Tarihi:08.04.2019

Karasakal (2012) İşletmelerin toplum algılanmasında EFQM MM ile sosyal sorumluluk arasındaki bağlantıyı araştırmıştır. Kocaeli Bölgesinde 50 işletme yöneticisine anket uygulamıştır. İşletmelerin toplam kalite yöntemlerini uygulayanların sosyal sorumluluk bilincinin ve çevre sorumluluğunun daha yüksek düzeyde olduğu sonucuna ulaşmıştır.

### 2.7.9.İş Sonuçları

Mükemmel kuruluşlar iş paydaşlarının gereksinimlerini ve beklentilerini karşılayan veya aşan çarpıcı sonuçlara ulaşır ve bu sonuçları sürdürür (KalDer, 2015:

36). İş sonuçları kriterinin iş çıktıları ve iş performans gösterileri olmak üzere 2 alt kriter mevcuttur.

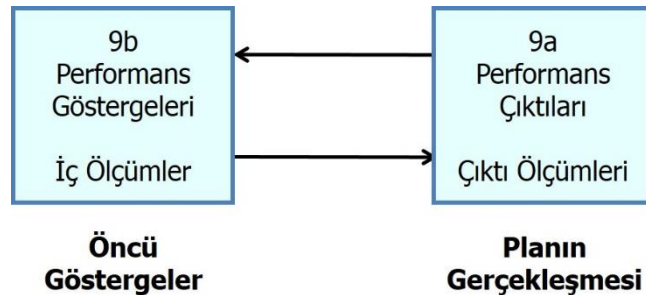
### a) İş çıktıları

İş sonuçları kriterinde kuruluşlar stratejilerini gerçekleştirmede ne düzeyde başarılı olduklarını ölçmek amacıyla finansal ve finansal olmayan verileri tespit ederler (EFQM, 2013: 24). Örnek olarak bir okulun iş çıktıları öğrencilerin yükseköğretime geçiş oranları, mezunların istihdam oranları, bütçe gerçekleşme oranları gösterilebilir.

### b) İş Performans Göstergeleri

Kuruluşun operasyonel performansını temel alan finansal ve finansal olmayan temel göstergelerdir (EFQM, 2013: 24). Finansal, proje yönetimi, temel süreçler, işbirliği yapılan kuruluşlar ve tedarikçiler, teknoloji, bilgi ve bilgi birikimine ilişkin performans göstergeleri kullanılabilir.

İş sonuçlarının çıktılar ve performans göstergeleri arasındaki ilişki şekil 13’de sunulmuştur. Şekilde oklarla belirtildiği gibi içsel ölçümler sonucunda yapılan iyileştirmeler çıktı performans göstergelerini etkiler, mükemmel kuruluşlar bu döngüyü sürekli iyileştirme adımlarıyla gerçekleştirirse sürdürülebilir mükemmel sonuçlara ulaşır.



**Şekil 13:** İş Sonuçları Alt Kriter İlişkileri

**Kaynak:** Kalite, Mükemmellik Yolculuğu ve EFQM Mükemmellik Modeli, Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi, 2018

[http://kalite.idari.erdogan.edu.tr/Files/ckFiles/kalite-idari-erdogan-edu-tr/KalDer\\_RTE\\_%C3%9Cniversitesi\\_07\\_%C5%9Eubat\\_2018.pdf](http://kalite.idari.erdogan.edu.tr/Files/ckFiles/kalite-idari-erdogan-edu-tr/KalDer_RTE_%C3%9Cniversitesi_07_%C5%9Eubat_2018.pdf)

Erişim Tarihi: 08.04.2019

EFQM MM uygulayan bir kuruluşun başarılı olmasının bütün kriterlere bağlı olduğu söylenebilir. Kuruluşun başarı seviyesini gösteren iş sonuçları kriterini neler etkilediğine bakıldığında literatür taramasına göre liderlik, süreçler, işbirlikleri ve kaynaklar, çalışanların eğitim düzeyleri vb. olarak sıralayabiliriz.

## 2.8. RADAR

EFQM MM 'nin merkezinde RADAR mantığı yer almaktadır. RADAR; sürdürülebilir mükemmelliği amaçlayan kuruluşların performanslarını sorgulamalarına dinamik yapısıyla yol göstererek değerlendirme fırsatı veren güçlü bir yönetim aracıdır (KalDer, 2013b: 9). Kuruluşların EFQM mükemmellik ödülü süreçlerinde ve mükemmellik derecesinin değerlendirilmesinde RADAR puanlama yöntemi olarak kullanılmaktadır (KalDer, 2015: 36). RADAR EFQM MM' ni uygulayan kuruluşların ve yöneticilerinin / liderlerinin neler yaptığını ve sonucunda ne elde ettiğine dair neden-sonuç ilişkilerini görmelerini sağlar (KalDer, 2013c: 36). RADAR şekil 14' te verildiği gibi 4 boyuta sahiptir:

- ✓ Sonuçlar
- ✓ Yaklaşım
- ✓ Yayılım
- ✓ Değerlendirme ve İyileştirme

**Results** - **Sonuçlar**  
**Approach** - **Yaklaşım**  
**Deployment** - **Yayılım**  
**Assessment** - **Değerlendirme**  
**Refinement** - **İyileştirme**



Şekil 14: RADAR Yaklaşımı

**Kaynak:** Efil, İsmail. (2016). Toplam Kalite Yönetimi. Bursa: Dora Yayınevi.

RADAR EFQM mükemmellik ödülleri için kuruluşun değerlendirilmesi sırasında girdi kriterlerine ait alt kriterlerinin puanlanmasında RADAR 'ın boyutları olan yaklaşım, yayılım, değerlendirme ve iyileştirmeden elde edilen puanların ortalaması alınarak hesaplanır (Selvi, 2013: 47), sonuç boyutu da sonuç alt kriterleriyle hesaplanır.

Mükemmel kuruluşlar RADAR mantığına göre günlük faaliyetlerinde aşağıdakileri uyguladığını varsayar (KalDer, 2010: 22):

- ✓ Hedeflediği *sonuçları* belirlemek
- ✓ Hedeflediği sonuçlar için hem mevcut durumda hem de gelecekte gerçekleştirmek amacıyla birbiri ile bütünleşik *yaklaşımlar* planlamak ve oluşturmak
- ✓ Yaklaşımların yaşama geçirilmesini sağlamak üzere sistematik bir şekilde *yayılımını* sağlamak
- ✓ Elde edilen sonuçların yaklaşımlarını *değerlendirmek ve iyileştirmek*

### 2.8.1.RADAR Mantığı

RADAR 'ın her boyutu kendi içinde unsurlar içerir ve her alt kriter bu boyutları içermelidir (KalDer, 2000: 23). RADAR mantığı girdilerin ve sonuçların değerlendirilmesi üzerine kurulmuştur (EFQM, 2013: 27).

#### a)Girdi kriterlerin değerlendirilmesi

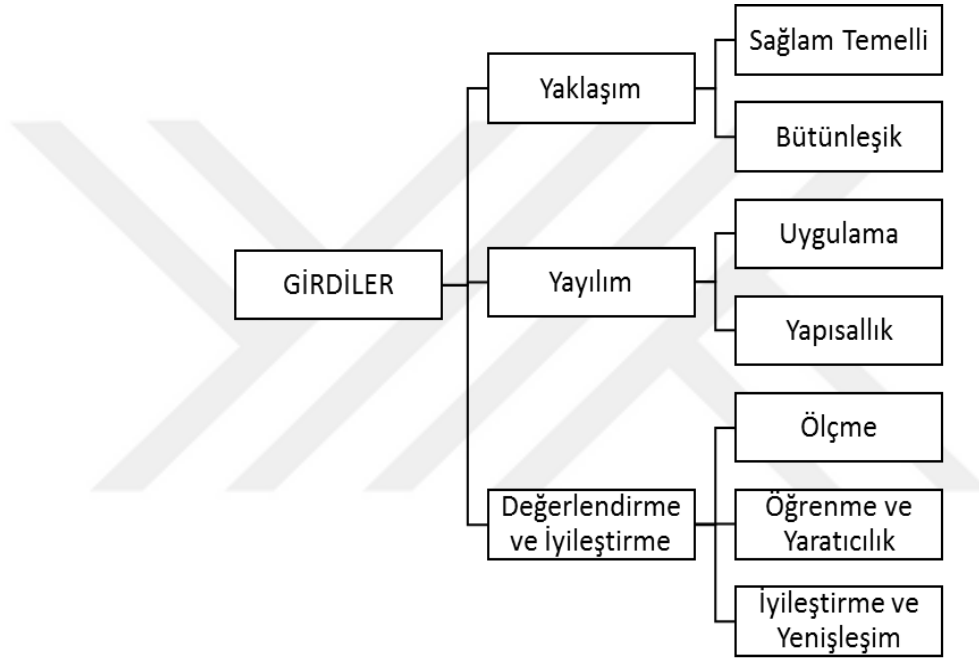
Girdi kriterleri değerlendirilirken yaklaşım, yayılım, değerlendirme ve iyileştirme boyutları ele alınır (KalDer, 2013b: 10).

**Yaklaşım:** Kuruluşun alt kriterlerde belirtilen konulara yönelik kullandığı yöntemlerle ilgilidir (Özlü, 1999: 82). Puanlama yapılırken yaklaşımda sağlam temelli ve bütünleşik unsurları aranmaktadır (Bekar, 2015: 40).

**Yayılm:** Yaklaşımın ne derecede uygun ve etkili uygulandığı ifade eder. Puanlama yapılırken uygulama ve sistematiklik unsurları aranmaktadır

**Değerlendirme ve İyileştirme:** Kuruluşun oluşturduğu yaklaşımların yayılması sürecini değerlendirir ve etkililik açısından iyileştirir.

Girdi kriterlerinin RADAR boyutları ve içerdiği unsurlar şekil 15’te sunulmuştur.



**Şekil 15:** Girdi Kriterlerinin RADAR Boyutları ve Unsurlar

**Kaynak:** Kalite, Mükemmellik Yolculuğu ve EFQM Mükemmellik Modeli, Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi,2018

[http://kalite.idari.erdogan.edu.tr/Files/ckFiles/kalite-idari-erdogan-edu-tr/KalDer\\_RTE\\_%C3%9Cniversitesi\\_07\\_%C5%9Eubat\\_2018.pdf](http://kalite.idari.erdogan.edu.tr/Files/ckFiles/kalite-idari-erdogan-edu-tr/KalDer_RTE_%C3%9Cniversitesi_07_%C5%9Eubat_2018.pdf)

Erişim Tarihi:10.04.2019

### **b)Sonuç kriterlerinin değerlendirilmesi**

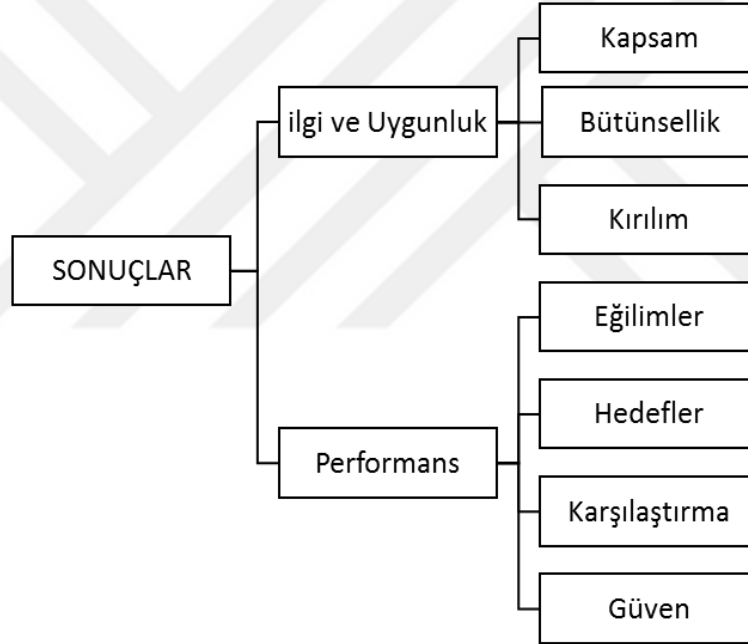
Sonuç kriterlerinin değerlendirilmesinde performans ile ilgi ve uygunluk boyutları ile ele alınır (KalDer, 2013b: 10). Kuruluşun diğer kuruluşlarla kıyaslamalarında daha yüksek performansa sahip olmasının oluşturduğu yaklaşımlarından kaynaklanıyor olması gerekir (Aras, 2005: 176).



**İlgi ve Uygunluk:** Sonuçlar kuruluşun strateji ve paydaşların beklentileri ile uyumlu, kırılımlandırılmış, güvenli ve kapsamlı olmalıdır. Aynı zamanda bütün sonuçlar arasında anlamlı ilişkiler olmalı, temel sonuçlar önceden belirlenmiş ve önceliklendirilmiş olmalıdır (KalDer, 2013b: 10).

**Performans Çıktıları:** Mükemmel kuruluşların sonuçları sürdürülebilir iyi performanslara sahiptir. Temel sonuçlar sektörde veya dünya çapındaki en iyi kuruluşlarla karşılaştırılır (KalDer, 2013b: 10).

Çıktı kriterlerinin RADAR boyutları ve içerdiği unsurlar şekil 16'da sunulmuştur.



**Şekil 16:** Çıktı Kriterlerinin RADAR Boyutları ve Unsurlar

**Kaynak:** Kalite, Mükemmellik Yolculuğu ve EFQM Mükemmellik Modeli, Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi, 2018

[http://kalite.idari.erdogan.edu.tr/Files/ckFiles/kalite-idari-erdogan-edu-tr/KalDer\\_RTE\\_%C3%9Cniversitesi\\_07\\_%C5%9Eubat\\_2018.pdf](http://kalite.idari.erdogan.edu.tr/Files/ckFiles/kalite-idari-erdogan-edu-tr/KalDer_RTE_%C3%9Cniversitesi_07_%C5%9Eubat_2018.pdf)

Erişim Tarihi:10.04.2019

### 2.8.2.RADAR Puanlama Matrisi

Kuruluşun değerlendirilmesi sırasında RADAR boyutlarının unsurları ele alınarak kanıt yok veya hikayemsi, kısıtlı kanıt, kanıt var, açık kanıt ve kapsamlı kanıt olma durumuna göre 100 puan üzerinden puan verilir, elde edilen puanlar toplanarak

o boyutun toplamını oluşturur. Tüm boyutlardan elde edilen puanların toplanmasıyla da o esnada değerlendirilen kriterin puanı elde edilir. Tüm girdi ve sonuç kriterleri için bu puanlama yöntemi kullanılır. Şekil 17’ de girdi kriterlerin RADAR puanlama matrisi sunulmuştur.

Yaklaşım	%0	%25	%50	%75	%100
<b>Sağlam Temelli</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Yaklaşımın anlaşılır bir temele dayanması</li> <li>İyi tanımlanmış süreçlerin varlığı</li> <li>Yaklaşımın paydaşların gereksinimine odaklanması</li> <li>İyileştirmelerin zamanla yaklaşıma yansıtılmış olması</li> </ul>	Kanıt Yok veya Hikayemsi	Kısıtlı Kanıt	Kanıt	Açık Kanıt	Kapsamlı Kanıt
<b>Bütünleşiklik</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Yaklaşımın strateji ile uyum içinde olması</li> <li>Yaklaşımın diğer yaklaşımlarla uygun biçimde ilişkilendirilmiş olması</li> </ul>	Kanıt Yok veya Hikayemsi	Kısıtlı Kanıt	Kanıt	Açık Kanıt	Kapsamlı Kanıt
<b>Yaklaşım Toplamı</b>	0 5 10 15 20 25 30 35 40 45 50 55 60 65 70 75 80 85 90 95 100				
Yayımlım	%0	%25	%50	%75	%100
<b>Uygulama</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Yaklaşımın anlaşılır bir temele dayanması</li> </ul>	Kanıt Yok veya Hikayemsi	Kısıtlı Kanıt	Kanıt	Açık Kanıt	Kapsamlı Kanıt
<b>Sistematiklik</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Yaklaşımın zamanında, yapısal ve gerektiğinde ilgili alanlarda değişikliklerin yönetilebileceği biçimde yayılması</li> </ul>	Kanıt Yok veya Hikayemsi	Kısıtlı Kanıt	Kanıt	Açık Kanıt	Kapsamlı Kanıt
<b>Yayımlım Toplamı</b>	0 5 10 15 20 25 30 35 40 45 50 55 60 65 70 75 80 85 90 95 100				
Değerlendirme ve İyileştirme	%0	%25	%50	%75	%100
<b>Ölçme</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Yaklaşımın ve yayılımın verimliliğinin ve etkililiğinin düzenli olarak ölçülmesi</li> <li>İyi Seçilen ölçümlerin uygunluğu</li> </ul>	Kanıt Yok veya Hikayemsi	Kısıtlı Kanıt	Kanıt	Açık Kanıt	Kapsamlı Kanıt
<b>Öğrenme ve Yaratıcılık</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Öğrenme faaliyetlerinin; kuruluş içi ve dışı uygulamaların ve iyileştirme fırsatlarının belirlenmesi amacıyla kullanılması</li> <li>Yaratıcılığın; yeni veya iyileştirilmiş yaklaşımların oluşturulmasında kullanılması</li> </ul>	Kanıt Yok veya Hikayemsi	Kısıtlı Kanıt	Kanıt	Açık Kanıt	Kapsamlı Kanıt
<b>İyileştirme ve Yenileşim</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Ölçme ve öğrenme sonuçlarının; iyileştirmelerin belirlenmesi önceliklendirilmesi, planlanması ve uygulanması amacıyla kullanılması</li> <li>Yaratıcılık çabalarının sonuçlarının değerlendirilmesi, önceliklendirilmesi ve kullanılması</li> </ul>	Kanıt Yok veya Hikayemsi	Kısıtlı Kanıt	Kanıt	Açık Kanıt	Kapsamlı Kanıt
<b>Değerlendirme ve İyileştirme Toplamı</b>	0 5 10 15 20 25 30 35 40 45 50 55 60 65 70 75 80 85 90 95 100				
<b>Genel Toplam</b>	0 5 10 15 20 25 30 35 40 45 50 55 60 65 70 75 80 85 90 95 100				

Şekil 17: RADAR Puanlama Matrisi: Girdiler

**Kaynak:** EFQM (2013). EFQM Mükemmellik Modeli 2013: İstanbul: KalDer yayınları.

EFQM MM ‘ne başvuran kuruluşların başvuru raporu ve saha ziyareti sonrasında değerlendiriciler tarafından kuruluşa geri bildirim raporu sunulmaktadır. Puanlama yapılırken kuvvetli yönler, iyileştirmeye açık alanlar ve RADAR puanlama matrisinin temel gereklerinin karşılanıp karşılanmadığına dair rapor sunulmaktadır (KalDer, 2000: 25).

## 2.9.EFQM MÜKEMMELLİK MODELİ VE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ ALANINDA YAPILAN ÇALIŞMALAR

Yaman (2006) TKY uygulamalarının ortaöğretim okullarında yönetici ve öğretmenler tarafından değerlendirilmesini içeren çalışmada TKY eğitimi alanların ve yöneticilerin TKY uygulamalarına daha olumlu baktığı ve genellikle TKY' nin gelip geçici bir moda olduğu ve külfet olarak algılandığı sonucuna ulaşmıştır. Şentürk ve Türkmen (2009) tarafından yapılan çalışmada da benzer sonuçlar elde edilmiş olup yöneticilerin öğretmenlere göre TKY çalışmalarına daha olumlu baktıkları sonucuna varmışlardır.

Kaya (2010) müdür yardımcılarının TKY uygulamalarını değerlendirdiği çalışmada TKY eğitimlerinin yetersiz, denetimlerin yapılmadığını, kâğıt üzerinde kaldığı için öğretmenler tarafından benimsenmediği sonucuna ulaşmıştır. Çelik (2011) Üniversite yöneticilerinin TKY uygulamaları kapsamında çalışanlarına ilişkin işlevlerini yerine getirebilme düzeyini araştırdığı çalışmada çalışanlar tarafından “zaman zaman” algılandığı ve kalite kültürünün yöneticiler tarafından başarılı bir şekilde oluşturulmadığı sonucuna ulaşmıştır.

Bayır (2012) Anadolu Öğretmen Liselerinde öğrenci, öğretmen ve velilerin TKY uygulamalarını değerlendirdiği araştırmasında veliler tarafından yeterli görülmediği sonucuna varmış olup, TKY uygulamalarının genel olarak “iyi” derecede uygulandığı sonucuna ulaşmıştır. Bakay (2012) ilkokul ve ortaokul öğretmenleri tarafından algılanan kalite kültürüne ilişkin araştırmasında ilkokul öğretmenlerinin TKY çalışmalarını daha fazla benimseyerek kalite kültürünün oluştuğunu yönünde görüş belirttikleri, ortaokul öğretmenlerinin ise TKY çalışmalarını gereksiz görerek kalite kültürünün oluşmadığı algıladıkları sonucuna varmıştır.

Onaç (2013) ortaöğretim kurumlarında TKY ve Stratejik Liderlik arasındaki ilişkiyi incelediği araştırmasında öğretmenlerin kişisel gelişim yönünden, okul müdürlerinin de TKY uygulamaları açısından yetersiz olduğunu vurgulamıştır. Strateji belirleme noktasında ise okul müdürlerinin TKY' ye göre daha iyi ve geliştirilebilir düzeyde olup, TKY için okul müdürlerinin oldukça etkili olduğu sonucuna varmıştır.

Tartar (2013) ilköğretim okullarında yönetici ve öğretmenler tarafından TKY çalışmalarının değerlendirilmesini içeren araştırmasında çoğunlukla TKY çalışmalarının yapıyor olmasına “katılıyorum” diyerek benimsedikleri sonucuna ulaşmıştır. Şentürk ve Türkmen (2009) ve Yaman (2006) ‘ın yöneticilerin TKY’ ne öğretmenlere göre daha olumlu baktıkları sonucunun aksine Tartar (2013) yönetici ve öğretmenler arasındaki TKY uygulamalarına bakış açısında farklılıklar olmadığı sonucuna ulaşmıştır.

Çelik (2014) ilköğretim okullarında TKY uygulamalarının öğretmenler tarafından değerlendirilmesine ilişkin araştırmasında TKY uygulamalarının istenilen düzeyde etkili bir biçimde yapılmadığı ve bu nedenle öğretmenler tarafından TKY çalışmalarının eğitim sistemine katkıları olmadığı algısının olduğu sonucuna varmıştır.

Ünal (2015) ilkokullarda görevli yönetici ve öğretmenler tarafından TKY uygulamalarının değerlendirilmesini içeren çalışmasında TKY anlayışının yerleşmesi için bir takım çalışmalar yapıldığı fakat başarı anlamında yetersiz olarak algılandığı sonucuna ulaşmıştır. Ayrıca katılımcıların TKY hakkında yeterli bilgiye sahip olmadıkları görülmüştür. Emresezer (2016) temel eğitim kurumlarında TKY çalışmalarının öğretmenlerin algısına göre değerlendirilmesini içeren çalışmasında TKY ilkelerinin uygulanmasının gerekliliği, TKY eğitimlerinin ve ödüllendirme sisteminin yetersiz olduğu sonucuna varmıştır.

Yapılan araştırmalar incelendiğinde çok sayıda TKY uygulamalarının yönetici, öğretmen ve az sayıda da olsa öğrenciler tarafından değerlendirildiği çalışmalar olduğu görülmektedir. Çalışmaların ortak sonuçlarında MEB TKY Modelinin denetlenmemesinden, yeterli ve kaliteli TKY eğitimlerinin eksikliğinden ve okul yöneticilerinin lider olarak TKY konusunda kararlılık göstermemesinden dolayı başarısız uygulamaların değerlendirilerek eksikliklerin giderilmesi noktasında öneriler verildiği görülmektedir.

Candeğer (2008) Deniz okulları/egitim merkezlerindeki yabancı dil öğretiminin EFQM MM kapsamında değerlendirdiği çalışmasında öğrenci dil becerilerinin yıllara

göre hedeflenen seviyelerin altına düştüğünü, modelin uygulanmasında ciddi sorunlar yaşandığı ve iyileştirilmesi gerekliliğini ifade etmiştir.

Dikmen (2010) EFQM MM uygulayan ve uygulamayan firmalarda çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı farklılıklarını incelediği çalışmasında anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna ulaşarak EFQM MM' nin firmalarda uygulanmasının yararlarını vurgulamıştır.

Rzazade (2018) EFQM MM kriterleri bağlamında Azerbaycan Turizm ve İşletme Üniversitesinde yürütülen mükemmellik uygulamalarını değerlendirdiği çalışmasında üniversitenin her kriterde olumlu sonuçlar elde ettiğini ve çalışanlar tarafından liderin paternalist liderlik, güçlü, disiplinli ve otoriteyi babacan bir yardımseverlik ve ahlaki dürüstlük ile harmanlayan bir tarzı olduğunu ifade ettiklerini belirtmiştir.

Özuslu (2018) İstanbul ilinde TKY bilinciyle ISO 9001, çevre ve enerji yönetim sistemi ve 5S uygulamalarının yapıldığı 10 firmada çalışanların liderlik algıları ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelediği araştırmasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna varmıştır.

İkbal (2011) EFQM MM Türkiye Ödülü ikincisi 24 Eylül Anaokulunun EFQM MM uygulamalarını incelemiş, okulun iyileştirmeye açık alanlarını ve kuvvetli yönlerini inceleyerek modeli uygulamak isteyen okullara örnek olabileceğini ifade etmiştir. Selvi (2013) özdeğerlendirme çalışmalarında RADAR yönteminin kullanılması ve bir eğitim kurumu uygulamasını içeren çalışmasında bir okulun EFQM MM ödül sürecine başvurmadan önce RADAR mantığı ile dış değerlendirme niteliğinde okulu değerlendirmiştir. Çalışmasında okulun kuvvetli ve zayıf yönlerin bulmuş ve modelin RADAR mantığı ile değerlendirilmesine örnek bir uygulama olduğunu ifade etmektedir.

Davies, Hides ve Casey (2001) İngiltere' de Yükseköğretimde EFQM MM uygulamasındaki sorunları inceledikleri çalışmalarında üst düzey yöneticilerinin kararlı, müşteri ve verimliliğe odaklı olmalarının öneminden bahsetmiş ve her

yükseköğretim kurumunun kendi ihtiyaçlarına en uygun yaklaşımları belirlemelerini tavsiye etmişlerdir.

Gómez, Costa ve Lorente (2017) “EFQM Mükemmellik Modeli ve TKY: ampirik bir karşılaştırma, Toplam Kalite Yönetimi ve İş Mükemmelliği” isimli çalışmalarında TKY ve EFQM MM için eşdeğer nitelikte olduğunu gösteren bir kanıt olmadığını, EFQM MM ve TKY ‘nin aynı olmasa da, benzer bir yol izleyeceği sonucuna varmayı mümkün kılmış ve EFQM MM’ n de yüksek puan alan bir şirketin, bir TKY şirketi olma ihtimalinin yüksek olması beklendiği sonucuna varmışlardır. Ek olarak, her iki sistem de MM tarafından ölçülen sonuçlara göre performansı artırmak için bir araç olduğunu ifade etmiştir.

Yapılan araştırmalar incelendiğinde TKY ile ilgili çoğunlukla kamu sektöründe çalışmalar yapıldığı, EFQM MM için ise kamu sektörü ve özellikle eğitim kurumları için az sayıda çalışmalar yapıldığı görülmektedir. Özellikle de sürece odaklanan çalışmaların azlığı dikkat çekmektedir.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### 3.YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın deseni, araştırmaya dâhil olan okul ve çalışma grubu, araştırmada kullanılan veri toplama araçları, verilerin analizi ve verilerin analizine uygunluğuna ilişkin bilgiler yer sunulmaktadır.

#### 3.1.ARAŞTIRMANIN DESENİ

Bu araştırmanın amacı 2011-2013 yılları arasında EFQM Bursa Başarı Ödülü ve Bursa Büyük Ödülünü kısa zaman içerisinde almayı başarmış bir ortaöğretim okulunun EFQM' e başlama sürecinden, sonlanma aşamasına kadar olan bu süreçte okul yöneticisinin, kalite çalışmalarına karar verme, kalite ekibini oluşturma, kalite çalışmalarına liderlik etme rolüne açıklık getirmektir. Bu amaçla araştırmada nitel araştırma yöntemlerinden geriye dönük durum çalışması tercih edilmiştir. Nitel araştırma, olguları bağlı buldukları çevre içerisinde araştırmayı ve anlamayı ön plana çıkararak toplanan verilerden daha önceden bilinmeyen birtakım sonuçları birbiri ile ilişkisi içinde açıklayarak (Glaser, 1978), süreçleri ortaya koymaya olanak vermektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2016: 242).

Bu araştırmanın pratikte, kalite çalışmalarını hedefleyen okullara kalite sürecini uygulamaya koyması ve sürecin başarılmasında kritik öneme sahip görülen konulara dikkat çekmesi amaçlanmıştır. Bu çalışma geçmişe yönelik bir sürece odaklanarak derinlemesine incelemeyi amaçladığı için nitel araştırma desenlerinden geriye dönük durum çalışması deseni ile tasarlanmıştır. Durum çalışması, sınırlı bir sistemin nasıl işlediği ve çalıştığı hakkında sistematik bilgi toplamak için çoklu veri toplama kullanılarak o sistemin derinlemesine incelenmesini içeren metodolojik bir yaklaşımdır (Chmiliar, 2010). Geriye dönük durum çalışması (retrospective) geçmişte yapılan çalışmalardaki bilgilerin toplanarak geçmişe yönelik çalışmaları ifade etmektedir (Aytaçlı, 2012: 3).

Araştırmacının kontrolünde olmayan bir olgu ya da olayın “nasıl” ve “niçin” sorularının temel alınarak derinlemesine analiz edilebilmesini sağlayan durum çalışması (Yıldırım ve Şimşek, 2016: 289) ile bu araştırma tasarlanarak, bir okulun EFQM MM süreci hakkındaki detaylı veriler katılımcılar ile “Nasıl?” odaklı sorularla elde edilmeye çalışılmıştır.

### **3.2.ARAŞTIRMAYA KONU OLAN OKUL HAKKINDA BİLGİ**

Araştırmaya konu olan okul Bursa merkez ilçede bulunmakta olup Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi yapısındadır. Okul 100 dönümün üzerinde bir alan üzerine konumlanmış olup, derslik, idari odalar, sosyal tesisler, laboratuvarlar ve atölyeler ile 1 kapalı spor salonu ve iki ayrı pansiyon binasından meydana gelmektedir. Okul Bilişim Teknolojileri, Elektrik-Elektronik Teknolojisi, Endüstriyel Otomasyon Teknolojisi, Makine Teknolojileri, Tekstil Teknolojisi alanlarında olmak üzere 3131 öğrenci ve 200 öğretmen ile hizmet vermektedir.

Okul 2009 yılında ISO Evrak Yönetimi çalışmalarına başlamış olup bu konuda eğitimler alan okul öğretmenleri ile çalışmalar iki yıl içerisinde tamamlanarak 2011 yılında ISO 9001 belgesine sahip olmuştur. 2011 eğitim-öğretim yılında rotasyon sonucunda okul yöneticilerinin değişmesi ile yeni gelen okul yöneticisi liderliğinde EFQM MM çalışmaları başlamış, Bursa Kalite Derneği'ne (KalDer) üye olunarak Bursa Mükemmellik Ödüllerine başvurulmuş ve 3 ay gibi kısa bir sürede ödül kazanılmıştır. Okula ait EFQM MM sürecinde kazanılan ödül ve belgeler:

2011: Bursa Başarı Mükemmellik Ödülü

2012: Bursa Büyük Mükemmellik Ödülü

2012: 4 Yıldızlı Yetkinlik Belgesi

2013: 5 Yıldızlı Yetkinlik Belgesi.

2013 - 2014 eğitim-öğretim yılında okul yöneticilerine gelen rotasyon sonucunda okul yöneticisi değişmiş olup, yeni gelen okul yöneticisi ile EFQM MM sürecine devam edilmemiştir.



### 3.3.ÇALIŞMA GRUBU

Araştırmanın katılımcıları 2011-2013 yılları arasında Bursa merkez ilçede bir ortaöğretim okulunda kalite çalışmalarını başlatan okul yöneticisi, ana kalite ekibini oluşturan ve her biri EFQM MM kriter sahibi olan 1 müdür yardımcısı ve 7 öğretmenden, toplamda 9 kişiden oluşmaktadır. Ayrıca araştırmacı kriter sahibi olup kalite ekibinde yer aldığı için katılımcı gözlemci olarak sürece dâhil olmuştur.

Nitel araştırmalarda daha çok olasılıklı olmayan, amaçlı örnekleme yöntemleri tercih edilmektedir (Grix, 2010). Araştırmada kalite çalışmaları sürecinin odağında yer alan okul yöneticisi ve kalite ekibi olguyu derinlemesine açıklamaya yardımcı bireyler olduğu için amaçlı örnekleme yöntemi ile seçilmişlerdir. Nitel çalışmalarda araştırmacının, incelediği olguyu açıklamasında yardımcı olacak birey, mekân ve durumları, çalışma için seçmesi amaçlı bir seçimdir (Baltacı, 2018: 266).

Nitel araştırmalarda örneklem büyüklüğü konusunda ortak bir düşünce ile kesin kurallar oluşturulamamış olup Patton (1990) tarafından araştırmanın amacına, neyin öğrenileceğine veya sorulacak sorulara göre değişebileceği belirtilmiştir. Bu çalışmada EFQM MM sürecinin odağında yer alan okul yöneticisi ve 8 kalite ekibi üyesi ile nitel verinin derinliğine ulaşabilmek ve araştırma amaçlarına uygun olduğu düşüncesiyle örneklem büyüklüğü 9 katılımcı ile belirlenmiştir.

#### 3.3.1.Sürece Liderlik Eden Okul Yöneticisine Ait Bilgiler

Sürece liderlik eden okul yöneticisi TKY çalışmaları ile müdür olarak göreve atandığı İstanbul ilinde problemlerin hat safhada olduğu bir meslek lisesinde problemlere çözüm yolları ararken arkadaşının hediye ettiği bir kitapla tanışmıştır. Kitap yöneticilere çözüm yolu olarak kalite çalışmalarını anlatmaktadır. Bu kalite sistemini okulda uygulamaya başlayan okul yöneticisi Erkek Teknik Yönetim Genel Müdürlüğünün düzenlediği Toplam Kalite seminerlerine katılır. Okulda yapmış olduğu çalışmaların takdir edilmesi ile genel müdürlük tarafından kendisi profesyonel kişilerin vermiş olduğu Zaman Yönetimi, Süreç Yönetimi gibi konularda eğitim alınması sağlanmış ve bu konuda eğitimci olarak okul müdürlerinden oluşan gruplara

eğitimler vermeye başlamıştır. 2001 yılında Bursa merkez ilçede Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi yapısında olan bir okula m¼d¼r olarak atanmıştır. Atandığı okulda aynı yıl TKY çalışmalarına başlamış ve okul yurt çapında çeşitli ¼d¼ller almıştır. Okul y¼neticisinin liderliğinde okulun kazandığı ¼d¼ller;

- ✓ MEB tarafından ilk kez d¼zenlenen “En Kaliteli Okul” yarışmasında birincilik ¼d¼l¼ alarak T¼rkiye’ nin en kaliteli okulu seçilmiştir.
- ✓ KalDer’ in d¼zenlediđi M¼kemmellik ¼d¼llerinde Bursa Eğitimde Kalite J¼ri Teşvik ¼d¼l¼ almıştır.
- ✓ KalDer’ in d¼zenlediđi M¼kemmellik ¼d¼llerinde Ulusal Kalite Başarı ¼d¼l¼ almıştır.

Okul y¼neticisi rotasyon sonucunda 2011 yılında araştırmaya konu olan okula tayini çıkmıştır. Okul y¼neticisi kalite y¼netim tarzına inandığı için okulda kalite adıyla olmasa da k¼¼k çaplı çalışmalar ile yeni atandığı okulu tanımaya çalışmıştır. G¼revinin ilk aylarında okulda sel felaketi sonucunda Milli Eğitim Bakanlığı (MEB) ile g¼r¼řmeler yaparak okula finansal destek alınmasını sağlamış ve okulu iyileştirmek adına EFQM MM uygulamalarına başlamıştır. Okulun alt yapısı ve ¼đretmenlerinde hazır olduğuna inanarak atandığı yeni okulunda EFQM MM ¼d¼llerine başvurmaya karar vermiştir. Okula kısa zaman içerisinde ¼d¼ller kazandırmış, hedeflerinde T¼rkiye M¼kemmellik ¼d¼l¼ ve Avrupa M¼kemmellik ¼d¼l¼ var iken okul m¼d¼r¼ rotasyon ile başka bir okula atanmıştır; bu durum okul m¼d¼r¼n¼n g¼r¼řmede ifade ettiği gibi “inancını kırmış” ve emekli olmaya karar vermiştir. Kalite alışmaları ile tanınan okul y¼neticisi Bursa’ da b¼y¼k bir firmada kalite m¼d¼r¼ olarak çalışmaya devam etmektedir.

### **3.3.2.Kalite Ekibi Bilgileri**

Araştırmaya konu olan orta¼đretim okulunun EFQM MM ¼d¼lleri s¼recinde aktif olarak yer alan ve kalite ekibini oluşturan her biri EFQM MM kriter sahibi 1 m¼d¼r yardımcısı ve 7 ¼đretmene ait bilgiler Tablo 1’de sunulmuştur.

**Tablo 1:** Kalite Ekibi Demografik Özellikleri

Kod	Unvan	Branş	Cinsiyet	Medeni Durumu	Yaş	Kıdem	Okuldaki Kıdemi
K1	Müdür Yardımcısı	Elektrik	Erkek	Evli	33	11 Yıl	4 Yıl
K2	Zümre Başkanı	Matematik	Kadın	Evli	42	16 Yıl	6 Yıl
K3	Atölye Şefi	Bilgisayar	Erkek	Bekâr	30	6 Yıl	1 Yıl
K4	Öğretmen	Bilgisayar	Kadın	Evli	29	5 Yıl	5 Yıl
K5	Öğretmen	Bilgisayar	Erkek	Evli	30	6 Yıl	1 Yıl
K6	Öğretmen	Bilgisayar	Erkek	Evli	30	9 Yıl	1 Yıl
K7	Öğretmen	Elektrik	Erkek	Evli	40	15 Yıl	11 Yıl
K8	Öğretmen	Elektronik	Erkek	Evli	36	13 Yıl	11 Yıl

\*Bu bilgiler EFQM MM sürecine başlanılan 2011 yılı için geçerlidir.

Bahsedilen 8 katılımcının kurumdaki görev süreleri 1 ila 11 yıl arasında değişiklik gösterirken mezun oldukları lisans programlarının Matematik Öğretmenliği, Elektrik-Elektronik Teknolojileri Öğretmenliği ve çoğunlukta olarak Bilişim (Bilgisayar) Teknolojileri Öğretmenliği olduğu görülmektedir. Çalışma kapsamında kalite ekibini oluşturan tüm katılımcılar için öğretmen ifadesi kullanılmıştır.

Çalışma grubunda yer alan katılımcılar için kodlama kullanılmıştır. Okul yöneticisi için Y, kalite ekibini oluşturan kişiler için K harfiyle başlamak üzere numaralandırılarak K1-K8 aralığında kodlama kullanılmıştır. Aşağıda katılımcılara ait bilgiler sunulmuştur.

K1: EFQM MM sürecinde müdür yardımcı olarak görev yapan katılımcı kurumun Yönetim Temsilcisi olup, ISO 9001 Kalite Yönetim Sisteminin kurumda kurulmasına ve belgelendirilmesine öncülük etmiştir. Elektrik Öğretmenliği' nin dışında Kamu Yönetimi lisans mezunu olup, Kamu Yönetimi alanında yüksek lisans programı ve Eğitim Yönetimi ve Denetimi dalında yüksek lisans programından mezun olmuştur. Aynı zamanda ulusal bilimsel toplantılarda bildiri sunmuş ve birçok yayını bulunmaktadır. 2014 yılında başka bir okulda müdür olarak çalışmaya başlamıştır. Müdür olarak atandığı kurumda TKY çalışmalarını başlatmıştır.

K2: EFQM MM sürecinde Matematik Zümre Başkanlığı görevinde olan katılımcı TKY çalışmalarıyla ilk defa 1995 yılında İstanbul ilinde görev yaptığı okulda öğrencileri baz alan çalışmalar yaparak tanışmıştır. 2000' li yıllarda stratejik planlama hizmet içi eğitimi almış ve kendisi de bu konuda yapılan tezleri, diğer illerin stratejik

planlarını ve özel okullarda yapılan çalışmalarını incelemiştir. EFQM MM sürecinde de okulun stratejik plan hazırlanması, SWOT analizi ve önceliklendirme çalışmalarının başında görev almıştır. Halen aynı okulda öğretmenliğe devam etmektedir.

K3: EFQM MM sürecinde Bilişim Teknolojileri Öğretmeni olan katılımcı TKY çalışmalarını araştırmaya konu olan okulda tanışmıştır. Kendisi süreç içerisinde okulun TKY panolarının donatılması kısmında grafik çalışmalarında da görev almıştır. Kişisel gelişime önem veren katılımcı 2016 yılında Nörolingüistik Programlama (NLP) eğitimi almış ve kendisini bu konuda geliştirerek günümüzde de NLP Uzmanı ve Eğitim Koçluğu yapmaktadır. 2015 yılında atölye şefi olan katılımcı halen aynı okulda göreve devam etmektedir.

K4: EFQM MM sürecinde Bilişim Teknolojileri Öğretmeni olan katılımcı TKY çalışmalarını araştırmaya konu olan okulda tanışmıştır. Kendisi süreç içerisinde, okulun iyileştirme ekipleri arasında koordinasyonu sağlamış aynı zamanda öğretmenler arası ilişkilerin iyileştirilmesi hususunda da birçok etkinlikte aktif olarak yer almıştır. 2010 yılında almış olduğu dört seviyede hizmet içi eğitimler sonucunda CISCO akademi eğitmeni olmuş ve CISCO eğitimlerini her yıl öğrencilere ücretsiz olarak vermektedir. 2016 yılında atölye şefi olan katılımcı halen aynı okulda göreve devam etmekte, uluslararası ve TÜBİTAK projelerinde yer almakta ve hizmet içi eğitim kurslarına katılarak mesleki gelişimini sürdürmektedir.

K5: EFQM MM sürecinde Bilişim Teknolojileri Öğretmeni olan katılımcı TKY çalışmalarını araştırmaya konu olan okulda tanışmıştır. 2010 yılında almış olduğu dört seviyede hizmet içi eğitimler sonucunda CISCO akademi eğitmeni olmuş ve araştırmaya konu olan okulun CISCO Akademi Okulu olması konusunda aktif olarak yer almıştır. 2015 yılında atölye şefi olan katılımcı halen aynı okulda göreve devam etmekte, uluslararası projelerde yer almakta, kendi alanında proje yarışmalarına katılmakta (robot, TÜBİTAK vb.) ve hizmet içi eğitim kurslarına katılarak mesleki gelişimini sürdürmektedir.

K6: EFQM MM sürecinde Bilişim Teknolojileri Öğretmeni olarak görev yapan katılımcı ISO İç Denetimci belgesine sahip olup ISO 9001 Kalite Yönetim Sisteminin

kurumda kurulmasında ve belgelendirilmesine öncülük etmiştir. TKY ile 2007 yılında Toplam Kalite Yönetimi Temsilciği eğitimi ile tanışmış olan katılımcı Eğitim Yönetimi ve Denetimi Ana Bilim Dalında yüksek lisans programı mezunudur. Kişisel gelişim eğitimlerinin yanında öğretim programları geliştirme, modüler öğretimde ölçme ve değerlendirme konularında çeşitli eğitimler alarak MEGEP Öz değerlendirme Teftişçisi olarak görevlerde bulunmuştur. 2017 yılından itibaren mesleki teknik eğitimde kalite tetkikçiliği, kalite izleme ve değerlendirme, EFQM uygulamaları üzerine çeşitli eğitimlerle kalite konusunda kendisini geliştiren katılımcı 2018 yılından itibaren Milli Eğitim Bakanlığı İl Mesleki Koordinatörü olarak görev yapmaktadır.

K7: EFQM MM sürecinde Elektrik-Elektronik Öğretmeni olarak görev yapan katılımcı TKY çalışmalarıyla 2001 yılında “Eğitimde Kalite” adında aldığı hizmet içi eğitimde tanışmıştır. Kendisi mesleki içerik, MEGEP (Mesleki Eğitim Geliştirme Projesi), modül yazımı, uygulamalı stratejik planlama ve daha bir çok kişisel gelişim içeren konularda da hizmet içi eğitimler almıştır. Süreç içerisinde evrak yönetimi, stratejik plan ve iyileştirme ekip çalışmalarının yönetiminden sorumlu olup aynı zamanda ISO çalışmalarında da aktif olarak yer almıştır. 2014 yılından itibaren A Sınıfı İş Güvenliği Uzmanlığı almış olup iş güvenliği eğitimcisidir. 2014 yılından itibaren halen aynı okulda Teknik Müdür Yardımcısı olarak görevine devam etmektedir.

K8: EFQM MM sürecinde Elektrik-Elektronik Öğretmeni olarak görev yapan katılımcı ISO İç Denetimci belgesine sahip olup ISO 9001 Kalite Yönetim Sisteminin kurumda kurulmasına ve belgelendirilmesine öncülük etmiştir. Elektrik öğretmenliğinin dışında İşletme bölümünden yüksek lisans mezunu olan katılımcı aynı zamanda C Sınıfı İş Güvenliği Uzmanıdır. EFQM MM ödül süreci bitiminin ardından KalDer’ den gönüllü olarak eğitimler alarak kalite değerlendiricisi unvanını almış ve 2 yıl süre boyunca KalDer’ de değerlendirici olarak çalışmıştır. 2014 yılında başka bir meslek lisesine müdür yardımcısı olarak atanmıştır.

### 3.4.VERİ TOPLAMA ARACI

Veriler okul yöneticisi ve kalite çalışmalarına birinci düzeyde dâhil olan ana kalite ekibini oluşturan 1 müdür yardımcısı ve 7 öğretmenle derinlemesine görüşme tekniği ile toplanmıştır. Nitel araştırmalarda başlıca veri toplama yöntemi olarak görüşme kullanılmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2016: 119). Briggs (1986) görüşme yöntemini bireylerin deneyimlerine, görüşlerine, tutumlarına, şikâyetlerine, duygularına ve inançlarına ilişkin bilgileri elde etmede oldukça etkili bir yöntem olarak tanımlamaktadır.

Çalışmanın amacı doğrultusunda EFQM mükemmellik modeline yönelik alan yazın taramaları yapıldıktan sonra katılımcılara yöneltilmek üzere 50 soru ortaya çıkmıştır. Görüşmenin daha etkili olması noktasında sorular gruplandırılarak soru sayısı 8'e düşürülmüştür. Görüşme formundaki yarı yapılandırılmış soruların geçerlilik ve güvenilirlik düzeylerini arttırabilmek ve eksik noktaların tamamlanması için sorular uzman başka bir araştırmacı ve tez danışmanı tarafından tekrar gözden geçirilmiş, gerekli ifade değişiklikleri yapılarak son halini almıştır.

Nitel araştırma verilerinden sağlıklı sonuçlar elde edilebilmesi için görüşmeye başlamadan önce katılımcılara şu anki görevleri, kurumda kaç yıldır çalıştıkları ve eğitim geçmişleri ile ilgili demografik sorular sorulduktan sonra esas olarak 8 sorudan oluşan görüşme formu ile görüşmeler yürütülmüştür. Görüşme formunda, katılımcılara EFQM MM çalışmalarına nasıl başladıkları, süreci nasıl yürüttükleri ve bu süreçte nasıl engellerle karşılaştıkları, sürecin devamlılığı ile ilgili sorular sorulmuştur. Görüşmeler sırasında katılımcıların tıkanıdığı noktalarda bazı alt sorular (sondalar) ile görüşmenin devam etmesi sağlanmıştır. Görüşme formu Ek 1'de sunulmuştur. Görüşme formunda yer alan sorulardan bazı örnekler aşağıda verilmiştir:

- ✓ Okul yöneticisi kalite ekibini nasıl oluşturdu? İlk kalite toplantısını hatırlayalım, duygularınız, düşünceleriniz, deneyimleriniz nasıldı?
- ✓ Kalite çalışmalarını bir süreç olarak değerlendirebilir misiniz? Bu süreçte karşınıza çıkan zorluklar, kolaylıklar neler oldu?

### 3.5.VERİLERİN TOPLANMASI

Verilerin toplanması aşamasında katılımcılarla telefonla iletişim kurulmuş, çalışma hakkında kısa bilgiler verilmiş ve her birinden kendilerine uygun bir zaman için randevu alınmıştır. Görüşmeler Şubat 2016 ile Haziran 2016 tarihleri arasında katılımcıların çalıştıkları kurumlarda yüz yüze yapılmış ve her biri ortalama 1 saat sürmüştür. Görüşmelerin bazıları aynı kurumda çalışan kişiler ile aynı anda görüşülerek 4 kişiden oluşan odak grup görüşmesi şeklinde gerçekleşmiş, diğer 4 katılımcı ile bireysel yüz yüze görüşme gerçekleştirilmiştir. Odak grup görüşmesi ve okul yöneticisi ile yüz yüze görüşme ortalama 1,5 saat sürmüştür. Morgan'a (1997) göre odak grup görüşmesi bir etkileşimdir. Odak grup sürecinde katılımcılar diğer katılımcıların tepkilerini ve yanıtlarını duyarlar, buradan hareketle daha önce dile getirdikleri görüşlerine eklemeler yaparlar (Patton, 2002).

Görüşme katılımcıların gönüllülük esasıyla gerçekleştirilmiştir. Görüşme esnasında ses kayıt cihazının kullanılmasına dair katılımcılardan izin alınmıştır. Ayrıca çalışmaya ait ses kayıtlarının kimse ile paylaşılmayacağı, isim yerine kodlama sistemi kullanılacağı ve bilimsel yayınlar dışında herhangi bir amaçla kullanılmayacağı da beyan edilmiştir.

### 3.6.VERİLERİN ANALİZİ

Nitel verilerin analizinde içerik analizi kullanılmıştır. İçerik analizinde temel amaç, toplanan verileri açıklayabilecek kavramlara ve ilişkilere ulaşmaktır (Yıldırım ve Şimşek, 2016: 242). Ses kaydına alınan görüşmeler bilgisayar ortamına aktarılarak her bir katılımcıya kod verilmiştir. Okul yöneticisi Y harfi ve kalite ekibini oluşturan katılımcılar için K1-K8 aralığı ile kodlama yapılmıştır. Elde edilen veriler içerik analizinin 4 aşamasına göre gerçekleştirilmiştir (Yıldırım ve Şimşek, 2016: 243).

- ✓ Verilerin kodlanması
- ✓ Temaların bulunması
- ✓ Verilerin kodlara ve temalara göre düzenlenmesi ve tanımlanması

✓ Bulguların yorumlanması

Görüşme metninden elde edilen veriler bir sözcük veya cümle ile anlamlı bölümlere ayrılarak kavramsal olarak ne anlam ifade ettiği noktada kodlanmıştır. Farklı bölümlerde benzer anlamlara sahip veriler ile aynı kodlarla isimlendirilme yapılmıştır. Veri kodlaması yaparken verilerin altı çizilmiş ve kâğıdın sol veya sağ kenar bölümlerine ortaya çıkan kodlar yazılmıştır. Elde edilen veri setinin üzerinde tekrar okumaları yapılarak kodlar düzenlenmiştir. Kodlamada kullanılan kavramlar genel bir çerçeve içinde kodlanmıştır. Genel bir çerçeve içinde kodlama daha önce var olan kod listesini kullanma ve verilerden çıkarılan kavramlara göre listeye ekleme yapma veya düzenlemedir (Yıldırım ve Şimşek,2016: 246). Ortaya çıkan kodların ortak yönleri bulunarak kategorize edilmiş yani kodlar belirli kategoriler altında toplanarak temalar elde edilmiştir. Ayrıntılı kodlama ve tematik kodlama aşamasından sonra elde edilen veriler okuyucunun anlayabileceği bir şekilde tanımlanmış ve ilişkilendirilmiştir. İçerik analizinin geçerliliği açısından veriler ile ortaya çıkan kodlar ve temalar, tez danışmanı ve başka bir alan uzmanı ile paylaşılmış ve görüş birliğine varılmıştır. Elde edilen tema, kategori ve alt-kategorilerle ilgili detaylı bilgilere bulgular bölümünde yer verilmiştir.



## **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**

### **4.BULGULAR**

Araştırmanın bu bölümünde EFQM Mükemmellik Modeli' ne başlama sürecinden sonlanma aşamasına kadar olan süreçte okul yöneticisinin; kalite çalışmalarına karar verme, kalite ekibini oluşturma, kalite çalışmalarına liderlik etme rolüne ilişkin elde edilen tema, kategori, alt-kategori ve kodlanmış görüşleri sunulmaktadır. Tema, kategori ve alt -kategorilerin sunumunda katılımcıların ifadelerinden doğrudan alıntı yapılarak iç güvenilirlik sağlanmaya çalışılmıştır. Bu süreçte katılımcıların kimliğini gizlemek amacıyla katılımcılar için kodlar belirlenmiş ve doğrudan alıntılarının sonuna bu kodlar eklenmiştir. İçerik analizi ile çözümlenen verilerden EFQM MM süreci başlangıç, kuruluş, işleyiş, çıktıların alınması ve sonlanma aşaması olarak 5 adet tema elde edilmiştir.

#### **4.1.BAŞLANGIÇ AŞAMASI**

Başlangıç aşamasında okulun EFQM MM kalite çalışmalarına başlama kararı verme noktasında hangi aktörler/olaylar/işlemler etkilidir sorusu irdelenerek görüşler doğrultusunda elde edilen kategori, alt-kategori ve kodlanmış görüşler Tablo 2'de verilmiştir.

Başlangıç aşaması temasına ilişkin veriler doğrultusunda üç adet kategori oluşturulmuştur. Bu kategoriler şunlardır: 1.Süreç öncesi okulun durumu, 2.Lider olarak müdür, 3.Süreç öncesi liderin ön çalışmaları.

**Tablo 2:** Okulun EFQMM Kalite Çalışmalarına Karar Verme, Başlangıç Aşamasına Ait Tema, Kategoriler, Alt-Kategoriler ve Kodlanmış Görüşlere İlişkin Bilgiler

Tema	Kategoriler	Alt-Kategoriler	Kodlanmış Görüşler
Başlangıç Aşaması	Süreç Öncesi Okulun Durumu		OGYE ekibinin olması, İyileştirme ekiplerinin olması, ISO çalışmaları ve ISO 9001 belgesi olması, Öğrenci başarısı için sınav değerlendirme analizlerinin yapılması, Okulda disipline girmiş bir kültürün mevcut olması, Çok baskıcı bir ortamın mevcut olması, Sert bir yönetimin hâkim olması,
	Lider Olarak Müdür	Duygusal Faktörler	Coşturucu olması, Motive edici olması, Etkilemesi, Heyecanlandırması, Güven verici olması, Değerli hissettirmesi, Öğretmenlere pozitif yaklaşması,
		Kişisel Faktörler	Kalite çalışmaları ile tanınmış olması, Lider imajı olması, Kalite dili kullanması, Kararlı olması, Kalite çalışmalarına inanması,
	Süreç Öncesi Liderin Ön Çalışmaları		SWOT analizinin yapılması, Fiziksel alanda iyileştirmeye açık alanların belirlenmesi, Zümre toplantıları, Alan toplantıları, Birebir öğretmen görüşmesi.

#### 4.1.1.Süreç Öncesi Okulun Durumu

Katılımcılar, EFQM MM sürecine başlamadan önce kalite çalışmaları için okulun alt yapısının önemli olduğunu vurgulamışlardır. Okulun ISO 9001 belgesine sahip olmasıyla standardize edilmiş evrak yönetiminin kalite çalışmalarında önemli bir yer aldığını ve EFQM MM süreci için alt yapı oluşturduğunu belirtmişlerdir. Ayrıca okulun MEB TKY Modeli' ne göre Okul Gelişim Yönetim Ekibi' nin (OGYE) ve iyileştirme ekiplerine sahip olması da kalite felsefesini anlama noktasında okul çalışanlarına yardımcı olduğunu vurgulamışlardır. Kalitede sürekli iyileştirme kapsamında var olan durumun ölçülmesi ve diğer okullarla kıyaslama yapılması için ölçme ve değerlendirme sisteminin okullarda yapılmasının önemini belirtmişlerdir. Öğrenci başarılarının artırılması amacıyla sınav değerlendirme analizlerinin okulda

yapılıyor olmasının okulu sürece hazırlayan önemli bir faktör olduğunu vurgulamışlardır. Bu kategori ile ilgili katılımcıların görüşleri aşağıda yer almaktadır:

*“Bir okulda evrak yönetimi çok önemli. Aslında kalitenin temelinde de bu var. O dönemde öğretmenler analiz yapmaya alışmıştı. Eski okul müdürü zamanında ISO 9001 belgesi almıştık. EFQM’ in zaten alt yapısı oluşmuştu. 9001 sadece evrak yönetim sistemini oluşturmuştu ve önemli bir kısmıydı.” (K8)*

*“Kalite çalışmaları süreci aslında eski okul müdürü zamanında başlamıştı. Sadece adı EFQM ya da kalite değildi. Kalite ekibi yerine OGYE ekibi vardı. OGYE okuldaki kararların alınması sağlayan bir yönetime sahipti. Her işlem için bir evrak vardı, ISO ‘dan dolayı. Örneğin herkesin yazılı sınav matbusu vardı, aynıydı, standarttı.” (K7)*

*“Kurumun alt yapısı önemli yani belli bir birikiminin olması da önemli çünkü EFQM sürecinde iyileştirme sürecinde her şeyi ölçüp değerlendirmeniz gerekte. Bunu öğrenci memnuniyetinden tutunda sınavlarındaki başarılarına kadar ölçmek gerekli. Eski okul müdürünün kalite çalışmaları hakkında bilgisi yoktu. Fakat yaptığı uygulamalara baktığımızda aslında bir nevi kaliteyi o da uyguluyordu. ISO çalışmaları sürece büyük kolaylıklar kazandırdı.” (K1)*

*“Bütün okula öğrencilerin başarısını arttırmak için test çalışması yapıyorduk. Aynı dersane gibi. Aslında bunlar TKY çalışması gibiydi. Sadece eksik olan şeydi. Ekip çalışmaları yapılıyor, bahçe ile ilgili çeşitli ekipler kuruluyor ama sonuçları incelenmiyor, ekiplerin amaçlarına hedeflerine baktığın zaman okulun vizyonuyla uyuşmuyor. Misyonda sıkıntı var. Tam anlamını bilmediği için herkes, öğretmenler çalışıyor ama birbiri ile örtüşmüyor. Amaçlarda vizyona hizmet eden alt amaç yok ya da uyumsuzdu.” (K7)*

Katılımcılar tarafından okulda evrak yönetimi, iyileştirme ekipleri ve sınav değerlendirme sistemlerinin olduğu ve okulda kalite adıyla anılmasa da bu yönde çalışmaların yapıldığı belirtilmiş, okuldaki yönetimin sert ve baskıcı bir kültür

ortamına sahip olduğu vurgulanmıştır. Okulun süreç öncesi eski okul müdürü zamanında var olan kültüre ilişkin katılımcı görüşleri aşağıda yer almaktadır:

*“Eski okul müdürümüz zamanında çok baskıcı bir ortam olduğu için içimize kapanmıştık.” (K4)*

*“Okulda disipline girmiş bir kültür vardı.” (K8)*

#### **4.1.2.Lider Olarak Müdür**

Okulun EFQM MM sürecine başlangıç aşamasında kilit nokta olarak okul müdürünün liderlik rolleri yer almaktadır. Verilerin analizi sonucunda Lider olarak müdür kategorisi, duygusal faktörler ve kişisel faktörler olarak ele alınmıştır. Katılımcıların, okul müdürünün kaliteye inanması ve kendilerini inandırması, güven duygusunu oluşturması, kalite tecrübesinin olması ve kalite dili kullanması ile okul müdürünü lider olarak tanımladıkları ortaya çıkmıştır.

##### **4.1.2.1.Duygusal Faktörler**

Okul müdürünün okula geldiği ilk andan itibaren tanışma, toplantı ve yaptığı ön çalışmalar ile katılımcılarda uyandırdığı duygusal faktörler ve öğretmenlere yaklaşımlarına ilişkin bilgiler bu alt kategoride ele alınmıştır. Katılımcıların görüşlerine aşağıda yer verilmiştir:

*“Okul müdürünün yaptığı ilk kalite toplantısında çok heyecanlanmışım, mutluluğum.” (K5)*

*“Hepimizi coşturmuştu.” (K6)*

*“Baskıcıdan ziyade benim öğretmenim diyordu, bu hoş bir şey. Benim öğretmenim her şeyi bilir demesi zihniyetime uygundu. Ve kendimize güvenimiz arttı.” (K4)*

*“Konuşmalarında hedefler vardı. Motive edici konuşmuştu. Pozitif düşünmüştük.” (K7)*

*“İlk toplantıda liderlik özelliğini gösterdi. İyi bir motivasyoncuymdu.” (K1)*

*“İlk toplantıda okul müdürü beni çok heyecanlandırıyordu. Çok iyi liderlik yaptı toplantıya, güvenimi kazanmıştı, yaklaşımı pozitifte öğretmenlere karşı.” (K8)*

Katılımcıların algılarına göre eski okul müdürü ve yeni okul müdürünün öğretmenlere yaklaşım tarzlarının farklı olması öğretmenlerdeki çalışma isteğinin artmasını sağlamıştır. Yönetim tarzı değişikliği ile okuldaki kültür, öğretmen ve öğrenci üzerinde etkisinin değişimi okula yansımıştır. Bu doğrultuda katılımcı görüşleri aşağıda verilmiştir:

*“Bence en büyük değişimlerden birisi herkesin öğretmenlerin ve öğrencilerin rahatça benim bir fikrim var, gidip bunu idareyle paylaşayım kültürü oluştu. Önceden sadece evrak için idari kısma gidiyorduk ya da ah müdür beni çağırmiş neden acaba diye endişeyle gidiliyordu.” (K5)*

*“Okul müdürü öğrencileri bir anda farklı bir havaya sokabiliyordu.”(K6)*

*“Okul müdürü geldiğinde baskıcı bir yönetim tarzından sonra öğretmenlerde başta bocaladı.”(K6)*

*“Okul müdürüyle görüşükten sonra kendimize güvenimiz geldi. Okulun sadece fiziksel anlamda değil anlayış açısından da bir şeylerin değişebileceğini düşündüm ve heyecanlandım.” (K4)*

Aynı katılımcı, konuyu daha iyi ifade etmek için eski okul müdürü yönetimdeyken öğrencilere ücretsiz olarak verdiği CISCO eğitimleri konusunda yeni okul müdürünün yaklaşımından şu şekilde bahsetmiştir:

*“Eski okul müdürü zamanında 2 tane sınıfım vardı. Hiçbir ücret almadan ders saatleri dışında CISCO eğitimleri veriyordum. Okulun kaynaklarını kullanıyoruz, öğrenciler geliyor. Gidip izin alayım dedim. O anki okul müdürü velilerden dilekçe topla, öğrencilerin başına bir şey gelirse dedi. Ama güzel düşünmüşsün deyip olumlu tepki vermedi. Ben gene de yaptım. Aynı şeyi yeni okul müdürümüz geldiğinde de yaptım. Ben kendimi öyle bir şey zannettim ki, gerçek öğretmenlik budur dedi. Çok çok farklı yaklaştı.” (K4)*

*“Okul müdürünün pozitif yaklaşımından dolayı öğretmenlerde çalışma isteği oluştu.” (K8)*

Okul müdürünün motive etme, heyecanlandırma gibi faktörlerle katılımcıları kalite sürecine duygusal olarak hazırladığı görülmektedir.

#### **4.1.2.2.Kişisel Faktörler**

Lider olarak müdür kategorisinin bir alt-kategorisi olan kişisel faktörlerde; okul müdürünün kalite tecrübesinin olması, kalite çalışmaları ile tanınmış olması, kalite dili kullanması, kalite çalışmalarına olan inancı ve kararlılığı gibi faktörler katılımcılar tarafından vurgulanmıştır. Katılımcıların görüşleri aşağıda yer almaktadır:

*“Okul müdürünü kalite çalışmalarıyla ödüller almasından dolayı kendisini ismen tanıyorduk. Kalite adamıydı.” (K2)*

*“Eski okul müdüründen ben bu okulu hazır aldım dedi. Sadece rapora döneceğim dedi. Müdür yardımcılarını da inandırdı. Müdür Bey’in kararlılığı burada devreye girdi, liderliğini gösterdi.” (K2)*

*“İlk kalite toplantısında yaptığı hitabet, teknik dil kullanması ve okulu ve öğretmenlere değer verdiğini gösterici konuşmaları ile hepimiz etkilendik. Tecrübesi olduğu için de güvenimizi kazanmıştı. Okul müdürünü yönetici değil de bir lider olarak tanımladım o gün.” (K2)*

*“Okul müdürü bize yetki veriyordu, bize güveniyordu işimize müdahale etmiyordu .”(K2)*

*“Eski okulunda Türkiye genelinde yayılacak şekilde bakanlıkta çalışmalar yapmıştır.” (K1)*

*“İlk etapta okul müdürünün kalite tecrübesi olmasıyla birlikte okula gelir gelmez bu süreç başladı aslında.” (K1)*

*“Birçok kişi onu yönetici değil, lider olarak görüyordu.” (K7)*

*“Yaptığı konuşmalardan kaliteye olan inancını bize de yansıtmaya çalıştığı belliydi. Konuşmalarında hedefler vardı.” (K7)*

*“Okul müdürü teknik adamdı.” (K5)*

*“Mesela önceden tayin döneminde okul müdürünün geldiği okulda çalışmak istemiştim. Çünkü o okul Bursa’daki hatta Türkiye’deki algısı ve imajı en iyi olan okullardan biriydi. Okul müdürünün payı bunda azımsanamaz.”(K6)*

#### **4.1.3.Süreç Öncesi Liderin Ön Çalışmaları**

EFQM MM çalışmalarının okulda başlatılmasında kilit rol olan okul müdürü, kalite çalışmalarının yapılabilmesi için okulun ve öğretmenlerin durumunu analiz etmiştir. Liderin süreç öncesi yaptığı ön çalışmalar için, okul müdürünün okulu ve öğretmeni tanımaya yönelik SWOT analiz ve toplantılar gerçekleştirdiği katılımcılar tarafından vurgulanmıştır.

*“Okul müdürü ilk geldiğinde SWOT analizi yapmıştı. Bütün bölümleri tek tek gezdi. Tüm öğretmenleri tek tek tanımaya çalıştı.”(K5)*

*“Süreç olarak baktığımızda daha önce dediğimiz gibi okul müdürü SWOT analizi ile başladı bu işe. Okulu tanıdı ve ekipleri kurarken bu SWOT analizinden yararlandı.” (K6)*

*“Okul müdürü okula ilk geldiğinde okulu tanımak için SWOT analizi yaptı. İlk önce zümre zümre, bölüm bölüm toplantılar yaptı; sonrasında her bir öğretmenle birebir görüştü.” (K7)*

*“Okul müdürü okula ilk geldiğinde yaptığı çalışmalar kurumun bir nevi analizini yapıp kurumdaki durumu ortaya çıkartmaya yönelik birçok görüşmeler yaptı. Her bir öğretmenle her bir idareciyle birebir görüşmeler yaptı. Tabi bu çalışmanın aslında bir nevi EFQM çalışmasının temeliymiş. Onu daha sonra EFQM sistemine girdikten sonra gördük.” (K1)*

*“Aslında bahsettiğim gibi SWOT analizi yaptı. Öğretmenlerle birebir görüştü.” (K8)*

*“Kalite adamıydı ve okula ilk geldiğinde de kalite adımları ile başladı. İlk önce okulun SWOT analizini yaptı; tüm öğretmenler, zümre başkanları, bölüm şefleri ile görüşmeler yaptı. Okulu bu şekilde tanımaya çalıştı.” (K2)*

Okul müdürünün süreç öncesi yaptığı çalışmalara ait görüşlerine aşağıda yer verilmiştir:

*“Rotasyonla bu okula gelmişim. Oraya geldiğimde bazı arkadaşlar hocam burada da kalite çalışması yapacak mıyız diye sordular. İstemedim gelmişim bu okula. bakarız deyip geçiştiriyordum. İçimde bir taraftan pırpır ediyordu. En iyisi ben bir SWOT’ la başlayayım dedim ama bu okulda daha geniş kapsamlı yapmışım. Oradaki çalışma SWOT’ u şöyle yapmıştık. Müdür başyardımcısına 10 dakika, bölüm şeflerine 10 dakika, öğretmenlere 3 dakika sunum yapıp konuşma imkânı vermişim.” (Y)*



Okul müdürünün kalite tecrübesi olması ve kalite çalışmalarına inanmışlığı onun yönetim tarzına yansımış ve yeni atandığı okulda da her şeye kalite adımlarıyla başlamıştır.

*“Müdür başyardımcısıyla toplantı yaptık. Arkadaşlar dedim benim çapımdaki bir okul müdürünün burada 15 sene yapacağı iş var, 15 sene bitmez bu işler dedim. O zaman üç türlü değiştirmiştik. Bir okulun atölyeleri ve öğretmenleri kanalıyla yapacağımız işler olarak sıralamıştık. Bunları önceliklendirmiştik. Önceliklendirme tablosu kullandık. Kullanırken arkadaşlara daha henüz toplam kaliteyle ilgili açıklama yapmadık. Henüz kalite çalışması falan yoktu. Ama ben evraklarımı toplamaya başlamıştım. Güçlü tarafları, zayıf tarafları tek tek belirlemeye başladım .(Y)”*

Okul müdürü toplantılar ve görüşmeler doğrultusunda hem okulu hem öğretmenleri tanımaya çalışmıştır. Okulun, zümrelerin ve bölümlerin güçlü ve zayıf yönlerini, iyileştirmeye açık alanlarını belirlemeye çalıştığı görülmektedir.

*“Biz çalışmaları yaparken okulu sel bastı, lağım suyu bastı, bütün alt yapısı yer altında. Gerçekten okul felaketti. Tekrar bir toplantı yaptık; arkadaşlar dedim size şunu söyleyeyim, dışarıya okulumuzu güçsüz göstermeyelim dik duralım dedim ama MEB’ den gelen kişilere de okulun durumunu anlatıp destek isteyelim dedim. Ben rotasyona kızdığım için kalite çalışmaları yapmayacağım diyordum; ama sel olunca tamam, ben bu okulda kalite çalışmalarına başlayacağım dedim. Bu sel ile gelen destek sayesinde 10 yılda çözeceğimiz problemleri 2 yılda çözeriz diyerek krizi fırsata dönüştürdüm. Şimdi sadece yapılacakız ve ekipleri kuracağım dedim. Toplam kalite çalışmalarına o anda başladık.” (Y)*

Okul müdürünün kalite çalışmaları adıyla olmasa da yaptığı çalışmalar EFQM süreci için temel oluşturmuş, okulda gerçekleşen sel felaketine gelen maddi destek ile EFQM sürecine başlanmıştır.

## 4.2.KURULUŞ AŞAMASI

Kuruluş aşaması kalite ekibinin oluşturulması sürecini ve ekip üyelerinin kalite ekibinde çalışma nedenlerini tanımlamaktadır. Kuruluş aşaması temasına ilişkin veriler doğrultusunda iki adet kategori oluşturulmuştur. Bu kategoriler şunlardır: 1.Kalite Ekibinin Kurulması, 2.Kalite ekibinde çalışma nedenleri. Kalite ekibi, EFQM MM' nin sahip olduğu 9 ana kriterin okuldaki yürütücüsü ve rapordaki yazım görevini üstlenecek olan kişileri kapsamaktadır. Elde edilen kategori, alt-kategoriler ve kodlanmış görüşler Tablo 3'de verilmiştir:

**Tablo 3:** Okulun EFQM MM Kalite Ekibi Oluşturma, Kuruluş Aşamasına Ait Tema, Kategoriler, Alt-Kategoriler ve Kodlanmış Görüşlere İlişkin Bilgiler

Tema	Kategoriler	Alt-Kategoriler	Kodlanmış Görüşler
Kuruluş Aşaması	Kalite Ekibinin Kurulması	Yönetici Görüşleri	Eski okul müdürünün öğretmenler hakkındaki görüşlerinin alınması, Müdür yardımcılarının öğretmenler hakkındaki görüşlerinin alınması,
		Bireysel Görüşme ve Dikkate Alınan Faktörler	Öğretmenin vizyon ve misyonunu öğrenme, Öğretmenin kurumdan beklentilerini öğrenme, Öğretmenin kuruma katkılarını öğrenme, Lider özelliği taşıma, Fikir üreticisi olma, Ekiple çalışmayı sevmeye,
	Kalite Ekibinde Çalışma Nedenleri		Okul müdürünün kalite inancı, Motive edici konuşmaları, Hedeflerin olması, Okul müdürünün öğretmenlere pozitif yaklaşımı, Okul müdürünün kalite konusunda tecrübeli olması, Kendini geliştirme isteği, Heyecan uyandırma, Okul müdürünün liderlik özelliği, Gönüllülük, Okula katkı sunmak.

#### 4.2.1.Kalite Ekibinin Kurulması

Kalite ekibinin kurulması kategorisi, okul müdürünün kalite ekibini oluşturma sürecinde yapmış olduğu çalışmalarını ifade etmektedir. Bu doğrultuda iki alt kategori elde edilmiştir. Bu kategoriler şunlardır: 1.Yönetici görüşleri, 2.Bireysel görüşme ve dikkate alınana faktörler.

##### 4.2.1.1.Yönetici görüşleri

Okul yöneticisi okula ilk geldiğinde öğretmenleri tanımak ve okul çalışmalarında çalışabilecek öğretmenleri tespit etmek için eski okul müdürü ve müdür yardımcılarını ile görüşerek, okula hangi öğretmenler katkıda bulunur, hangileri okulda yapılacak çalışmalardan uzak durur gibi konularda görüşler almıştır. Katılımcıların bu konudaki görüşlerine aşağıda yer verilmiştir:

*“Zümre başkanlarını topladı. Toplantıda ekipler kurun ve yanınıza ilgili birer kişi alın dedi. Herkes bölümde kimin çalışacağını bildiği için isim vermeye başladı. Birazda okul müdürü eski okul müdürümüzden isim almaya başladı. İsimleri istişare etti. Bunlarla bu işler yapılır mı diye? Bunlar üzerine kalite ekibini topladı.” (K2)*

*“Kendisi söyledi, eski okul müdürü gitti ama ben onunla irtibatı kesmedim, sürekli konuşuyorum, okul hakkında ve herkes hakkında bilgi aldım.” (K2)*

*“Mesela beni müdür yardımcısı tavsiye etmişti.” (K6)*

##### 4.2.1.2.Bireysel Görüşme ve Dikkate Alınan Faktörler

Okul yöneticisi ana kalite ekibinde yer alacak kişi ve diğer ekiplerde çalışabilecek kişileri tespit etmek ve okul öğretmenlerini tanımak adına tüm okul öğretmenleriyle bireysel görüşme gerçekleştirmiş, görüşme esnasında öğretmenlerin doldurması için ISO numarası verilen bir “*Temel Liderlik*” formu hazırlattığı görülmüştür. Görüşmeler esnasında form üzerine okul müdürü tarafından öğretmen hakkındaki fikirleri doğrultusunda notlar düşmüş ve ekip oluştururken bu notlardan

yararlandığı görülmüştür. Kalite ekibini oluşturmada izlediği yol üzerine okul müdürünün görüşleri aşağıda verilmiştir:

*“Öğretmenlere 3 dakika sunum yapıp konuşma imkânı vermiştim. Form hazırlamıştım. Ondan sonra bu formlar bittiği zaman bu formlara göre sonuçları almaya başladım.”(Y)*

*“O aralar öğretmenlerle konuşurken güçlü yönleri olan öğretmenleri belirlemeye çalışıyordum. İsimleri yazıp çarpı yıldız koyuyordum yanlarına. Bunlara dikkat et, bunları yanına al gibi. Bazılarını da yanından uzak tut gibi işaretleri vardır. Ondan sonra kendisinden ziyade eski okul müdürü zamanında çalışmalara tehdit oluşturan öğretmenler vardı. Hep onlara işaret koyuyordum.” (Y)*

Okul müdürünün kalite ekibini oluştururken dikkate aldığı faktörler üzerine görüşleri aşağıda verilmiştir:

*“SWOT analizi yaparken ve birebir görüşmelerde form üzerine işaretlemiştım. Liderlik özelliği olan, ekiple çalışmayı seven. Kimini lider kimisini fikir üreticisi olarak seçtim. Mesela bir bölüm şefi vardı, yanına çarpı işareti koymuştım. Baskın liderlik özelliği var, dikkatli olmak lazım demiştım.” (Y)*

*“Bunun için arkadaşlarınıza hep birlikte zevk alacak arkadaşları bir araya getirmeye çalıştım. Yani birbirinden zevk alan birbirinin problemini çözmeye çalışan, birbirine destek veren insanları bir araya getirmeye çalışıyordum.”(Y)*

Kalite ekibini oluşturan katılımcıların ekip oluşum sürecine ilişkin görüşleri aşağıda verilmiştir:

*“Birebir kişilere vizyon ve misyonu nedir, geleceğe yönelik ne tasarlıyorsunuz, ne düşünüyorsunuz gibi sorular sordu. Tüm öğretmenlerle birebir odasında görüştü ve bir form doldurttu. Hatta temel liderlik diye bir formdu. O formda kişilerin kurumdan ne tür beklentileriniz var, kurumu faydalarınız ne olur, almak istediğiniz eğitimlerden kuruma katkı sağlamak istediğiniz hususlara kadar birçok hususlar yer almaktaydı.*

*Bununla başladı. Tabi birebir görüşmeler az çok bu çalışmalara uyacak kişileri belirler.” (K1)*

*“SWOT analizi ile işe başladı, okulu tanıdı ve ekipleri kurarken bu SWOT analizinden yararlandı.” (K6)*

*“Biz de arkadaş vasıtasıyla tavsiye edildik, aynı zamanda okul müdürüyle birebir görüşmede form doldurduk ve her türlü çalışmaya açık olduğumu belirtmiştim. Bu şekilde ekibe dâhil olduk.” (K5)*

Kalite ekibi öncelikli olarak okul yöneticisinin liderlik öngörüsüyle kalabalık bir sayıyla belirlenmiş ve zamanla çalışmayanlar elenerek çekirdek ekibi oluşturduğu katılımcılar tarafından vurgulanmıştır. Bu konuda görüşler aşağıda verilmiştir:

*“SWOT analizini yaptı. Öğretmenlerle birebir görüştü. Gönüllülük esas dedi. İlk önce ana ekibi kurdu. Zaten bizimle beraber seçtikleri kişiler doğal seleksiyonla uzaklaştılar. İlk zaman 20 kişilik bir ekiptik, ondan sonra dikkat edersen 9 kişilik bir çekirdek ekibe çekildik. 20 kişiyle hatta daha fazlasıyla başladık. Tabi büyük bir okul, elene elene gerçekten bu işi yapmak isteyen 9 tane gönüllü adam kaldı. Zaten bu işi yapmak için çok büyük gruplara da gerek yok. İnanan az sayıda kişiler yeterli.” (K8)*

*“EFQM sürecinde yapılması gereken tüm adımlar okul müdürünün SWOT analizi ile başladı, ana ekip kurmaya çalıştı. Ondan sonra topladı. Hedeflerimiz amaçlarımız olacak ve bu işe eğitimle başlayacağız dedi. 20 kişilik ekibe eğitim aldırdı. Sonra fire verdik. Sonra çekirdek ekip oluştu. Nedeni de ilk ekibi kurduğunda gönüllülük esastı ve bu işe sırf okul müdürüyle çalışıyorum imajı vermek için girenler oldu; ben evet çalışmayı istiyorum deyip, müdürün yanında yer aldığını göstermek için ismini yazdıranlar oldu. Çalışmaya gelince birileri çalışsın ben kaymağını yiyeyim oldu. O yüzden fire verdik. Çalışmayanlar ister istemez elendi. Zaten kriterlere de dikkat ettiysen belli kişiler sahiplendi. Diğerleri sahiplenmedi ekipten ayrıldı. En başlarda kalabalık ekiptik, sonra çekirdek ekip olarak kaldık.” (K2)*

#### 4.2.2.Kalite Ekibinde Çalışma Nedenleri

Okul yöneticisi tarafından belirlenmiş ve gönüllülük esasına dayalı olarak ekipte yer alan katılımcıların, kalite ekibinde olma nedenleri kendini geliştirme isteği, gönüllülük, kalite inancı, okul yöneticisinin liderlik özellikleri ve kalite tecrübesinin olması, okula katkı sunmak olarak ortaya çıkmaktadır. Katılımcıların kalite ekibinde çalışma nedenleri üzerine görüşleri aşağıda verilmiştir:

*“Ben bu okula o zaman yeni gelmişim. Aramızda 5-6 ay fark vardı. Bizim bölümün okuldaki pozisyonu algısı iyi değildi, idareciler tarafından. Bir o imajı değiştirmek için katıldım. İlk gün katıldığımda güzel şeyler olacağını düşünmüştüm. Özellikle okul müdürünün eski okulunda neler yaptığını düşününce, eski okul müdürünün neler yaptığını da burada görevli olan eşimden dolayı bildiğim için evet demiştim bu okulda değişim başlayacak demiştim. Ve çok heyecanlanmışım, mutlu olmuştum.” (K5)*

*“Eski okulundaki kalite çalışmalarından dolayı okul müdürünü tanıyorduk. Okulumuza geldi. Ben bir şeyler yapmak isterdim hep, hem fayda sağlamak hem de kişisel anlamda kendimi geliştirmek için çalışmayı istedim.” (K6)*

*“İlk kalite toplantısına çağırdığı kişilerin hepsi gönüllü olarak çalışmayı kabul etti. Zaten kendisinin eski okulunda 10 yıllık kalite deneyimi olduğu için nereden başlayacağını iyi biliyordu. Önce inandırması gerekiyordu. Kalite adamıyım ben dedi, geldi, toplantıya girdi. İlk kalite toplantısında yaptığı hitabet, teknik dil kullanması, okulu ve öğretmenlere değer verdiğini gösterici konuşmaları ile hepimiz etkilendik. Okul ve kendi adıma yaptığım çalışmaları bir adım daha öteye götürebilmek için benim için iyi bir fırsattı. Tecrübesi olduğu içinde güvenimizi kazanmıştı.” (K2)*

Katılımcılar genellikle okul müdürünün kalite çalışmalarıyla tanınması ve tecrübelerinin olması sebebiyle kendilerinde kalite inancının geliştiğini ve EFQM MM sürecinde başarılı olacakları konusunda okul müdürüne karşı liderlik özelliklerinden dolayı güven duyduklarını vurgulamışlardır.

*“Okul müdürüyle görüşten sonra kendimize güvenimiz geldi. Her şeyden önce okul için bir şeyler yapmak istiyordum ve okulun da hakikaten değişebileceğini düşündüm ve heyecanlandım. Ben mesela gönüllü katıldım.” (K4)*

*“Mesela insan gönüllü oluyor zaten öyle bir anlatıyor ki ikna oluyorsun ve istiyorsun. Gönüllü olan arkadaşlar da katıldı.” (K6)*

*“Önceden de OGYE ve ISO çalışmalarında bulunuyordum okulda. Bu sebeple kalite ekibinde bende yer aldım. İlk toplantıda liderlik özelliğini gösterdi. İyi bir motivasyoncuymuştu. Biz de gönüllü olarak bu işe girmeyi istedik.” (K1)*

*“ISO çalışmalarında yer aldığım için gönüllü olarak kalite çalışmalarında yer aldım. Zaten okul müdürü, benimde çalışmamı istemişti. Yaptığı çalışmalardan kaliteye olan inancını bize de yansıtmaya çalıştığı belliydi. Konuşmalarında hedefler vardı. Motive edici konuşmuştu. Pozitif düşünmüştük.” (K7)*

*“Okuldaki ISO çalışmalarını yapmış olduğum için okul müdürü beni çağırdı odasına. Bu işi sen yapabilirsin dedi. Hayır diyemedim muhalefet olmama rağmen. Ne yapacağımızı bilmiyorum ama evet dedim. Sonuçta karşımdaki okul müdürü idi ve ben okuluma katkı yapmayı seviyordum.” (K8)*

K8 kodlu katılımcı muhalefet olmasına rağmen kalite ekibinde çalışmayı kabul etmiştir. Muhalefet olma konusundaki düşünceleri aşağıda verilmiştir:

*“Kalite evrak işi gibi geliyordu, ISO çalışmalarını yapan arkadaşlar sert mizaçlı geliyordu; yapacaksın, edeceksin. İlk önce nedenini anlatmak gerekir. Ben nedenini bilmiyorum sadece işi yap demek yanlış yaklaşımdı, uygulanan mantık yanlıştı. Yoksa okulda bir kalite çalışması olması okulun ilerlemesi kısmına bakmıyordum, biz yaklaşım kısmındaydık. Yani yaklaşım kısmına muhalefettim. Yaklaşımı değiştirdikten sonra kalite çalışması muhakkak yararlı olacaktır.” (K8)*

Yine aynı katılımcının muhalefet olmasına rağmen ilk kalite toplantısı sonrası değişen düşüncelerine ait görüşleri aşağıda verilmiştir:

*“İlk toplantıda okul müdürü beni çok heyecanlandırmıştı. Çok iyi liderlik yaptı toplantıya, güvenimi kazanmıştı, yaklaşımı pozitifti öğretmenlere karşı.” (K8)*

### 4.3.İŞLEYİŞ AŞAMASI

İşleyiş aşamasında lider olarak okul yöneticisinin ekibini seçmesi ve onları vizyona yönlendirmesinden sonraki aşama yani ekibin kalite çalışmalarını yürütme aşaması anlatılmaktadır. İşleyiş aşamasında süreçte yapılan çalışmalar ve sürecin değerlendirilmesi olmak üzere iki kategori elde edilmiştir. Süreçte yapılan çalışmalar; kalite eğitimleri, ekiplerin kurulması ve yapılan çalışmalar olmak üzere üç alt kategoriden oluşmaktadır.

İşleyiş aşamasının sürecin değerlendirilmesi kategorisinde süreci zorlaştıran etkenler ve zorluklarla baş etme yolları ve süreci kolaylaştıran etkenler irdelenmiştir. Elde edilen kategori, alt-kategoriler ve kodlanmış görüşler Tablo 3’de verilmiştir:

**Tablo 4.** Okulun EFQM MM Süreci Kalite Çalışmaları, Süreci Kolaylaştıran Etmenler ve Bu Süreçte Karşılaşılan Zorluklara Yani Sürecin İşleyişine Ait Tema, Kategoriler, Alt-Kategoriler ve Kodlanmış Görüşlere İlişkin Bilgiler

Tema	Kategoriler	Alt-Kategoriler	Kodlanmış Görüşler
İşleyiş Aşaması	Süreçte Yapılan Çalışmalar	Kalite Eğitimleri	Ana Kalite ekibinin EFQM MM hakkında eğitimler alması, Tüm okul personeline kalite seminerlerinin verilmesi, Tüm öğrencilere kalite seminerlerinin verilmesi,
		Ekiplerin Kurulması	İyileştirme ekiplerinin kurulması, Öğrencilerden oluşan proje ekiplerinin kurulması,



**Tablo 4.** (Devam) Okulun EFQM MM Süreci Kalite Çalışmaları, Süreci Kolaylaştıran Etmenler ve Bu Süreçte Karşılaşılan Zorluklara Yani Sürecin İşleyişine Ait Tema, Kategoriler, Alt-Kategoriler ve Kodlanmış Görüşlere İlişkin Bilgiler

İşleyiş Aşamaları	Süreçte Yapılan Çalışmalar	Yapılan Çalışmalar	Misyon ve Vizyonun yeniden yazılması, SWOT analizi, Bölümler bazında misyon ve vizyonun oluşturulması, Vizyon ve Misyonun personel, öğretmen ve öğrenciler ile paylaşılması, İyileştirmeye açık alanların tespit edilmesi, İhtiyaç önceliklendirme, Fiziki iyileştirmelerin yapılması, Öğretmenler arası etkinliklerin artırılması, Veli görüşlerinin alınması, Okul için kalite ile ilgili yazı ve resimlerle donatılması, Stratejik plan hedeflerinin değiştirilmesi, Memnuniyet anketlerinin uygulanması, Öğrenci seminerlerinin artırılması,
	Sürecin Değerlendirilmesi	Süreci Kolaylaştıran Etkenler	Okulun süreçten önce ISO gibi alt yapısının bulunması, Okul müdürünün kalite tecrübesinin olması, Okul müdürünün yetkilendirme yapması, Okul müdürünün liderliği paylaşması, Okul müdürünün yönlendirme yapması, Uyumlu kalite ekibinin oluşturulması, Tüm öğretmenlerin kalite çalışmalarına destek vermesi,
		Süreci Zorlaştıran Etkenler	Bazı öğretmenlerin kalite çalışmalarına inanmaması, Kalite çalışmalarına evrak gözüyle bakılması, Maddi kaynakların sınırlılığı, Kısa süre içerisinde ödül odaklı çalışılması, Okulun ölçme ve değerlendirme birikiminin az olması, Okulun fiziki büyüklüğü, Süreçte çalışmalar için fazla evrak istenmesi.

#### 4.3.1.Süreçte Yapılan Çalışmalar

EFQM MM süreci kalite ekibinin kurulması ile başlamıştır. Analizler sonucunda süreçte yapılan çalışmalar kategorisinden kalite eğitimleri, ekiplerin kurulması ve yapılan çalışmalar olmak üzere 3 alt-kategori elde edilmiştir.

##### 4.3.1.1.Kalite Eğitimleri

Katılımcılar EFQM MM sürecinin başarılı bir şekilde uygulanması konusunda kalite eğitimlerinin önemini vurgulamışlardır. Kalite eğitimlerinin; öğretmenlerin, öğrencilerin ve tüm personelin kaliteyi anlama ve inanma noktasında önemli bir rol

aldığı katılımcılar tarafından belirtilmiştir. Eğitimlere öncelikle ana kalite ekibinin EFQM MM' nin içeriği konusunda KalDer üyesi uzman bir kişiden eğitim aldıkları, öğrendikleri bilgi ve elde ettikleri kalite kazanımlarını okula anlatmak üzere öğretmen, personel ve öğrencilere gruplar halinde kalite seminerleri düzenlediklerini belirtmişlerdir. Bu konudaki katılımcıların görüşleri aşağıda verilmiştir:

*“İlk önce okulda öğretmenlere kaliteyi anlatmak önemliydi. OGYE yerine kurulan ana kalite ekibi ilk önce eğitimler aldılar, sonrasında okulda bir sinerji yaratmak için öğretmenlere, öğrencilere eğitimler verdiler.” (K7)*

*“Eğitim aldıktan sonra ana çalışmalarına başlamadan önce bizim inandığımız gibi tüm okul öğretmenlerinin de inanmasını sağlamamız gerekiyordu. Tüm öğretmenlere kaliteyi anlattık.” (K2)*

*“Eğitimler aldık, tecrübe edindik ve kaliteyi her yere götürmek istiyor insan.” (K8)*

*“..eğitimler aldık, uzman kişiden.” (K5)*

*“Bütün okul eğitimden geçti, hatta öğrenciler bile eğitimden geçti.” (K3)*

Kalite eğitimleri ile ilgili okul yöneticisinin görüşleri aşağıda verilmiştir:

*“Öncelikle ekibin eğitimi çok önemli yani kalite eğitimi verilmeden kalite ile alakalı bilgiler aktarılmadan, öğretmenler kurulunda bunun kararı alınmadan yaparsanız sıkıntıya düşersiniz.” (Y)*

Katılımcıların görüşleri doğrultusunda bir okulda kalite uygulamalarına başlamak için sadece okul yöneticisinin EFQM MM sürecine başlıyoruz herkes çalışacak gibi emri vaki yaparak başarının elde edilmesinin mümkün olmayacağını belirtmişlerdir. Tam katılımı sağlamak ve herkesin gönüllü olarak çalışabilmesi için kalite uygulamalarına başlamadan önce kalite eğitimleri vererek okula, öğrenciye ve

bireysel gelişime katkılarının olacağı konusunda eğitimler verilmesinin, sürecin ilk adımını olduğunu vurgulamışlardır.

#### 4.3.1.2.Ekiplerin Kurulması

Elde edilen verilerin analizi sonucu EFQM MM süreci kapsamında yapılacak olan çalışmaların ekipler bazında yürütüldüğü görülmektedir. İyileştirmeye açık alanların tespiti ile her alanda çalışma yapılabilmesi için öğretmen danışmanlığında öğrencilerden oluşan iyileştirme ekiplerinin kurulduğu ortaya çıkmaktadır. Ayrıca çeşitli projeler için liderliğini öğrencilerin yaptığı ve sadece öğrencilerden oluşan proje ekiplerinin kurulması, kurumdaki kalite çalışmalarında öğrencilerin de içerisinde yer almasını sağladığı katılımcılar tarafından vurgulanmaktadır. Okuldaki değişimler sadece fiziksel yönde ve öğrenciler üzerinde olmamıştır, öğretmenler arası etkinlikler düzenleyerek iletişim artırılması konusunda da üyeleri öğretmenlerden oluşan bir ekibin kurulduğu da katılımcılar tarafından belirtilmiştir.

*“Ana kalite ekibi kurulduktan sonra iyileştirme ekipleri kuruldu. Okulda bir farklılık hareketlenme başlamıştı.” (K4)*

Yine aynı katılımcının öğrenci proje ekiplerinin ve öğretmenler arası iletişimin artmasına yönelik görüşleri aşağıda verilmiştir:

*“Öğrenci ekipleri vardı hatta iyileştirme ekipleri vardı. Öğrencilerde birebir çalışıyorlardı, duman avcıları ekibi vardı.” (K4)*

*“Okul içi iyileştirme ekibi vardı. Etkinlikler düzenleniyordu öğretmenler arasında.” (K4)*

*“Atölye ve laboratuvar bazında dahi iyileştirme ekipleri vardı.” (K6)*

*“Sosyal yardımlaşma ekibi vardı.” (K3)*

*“İyileştirme ekipleri kurdu. Tüm öğretmenler bu iyileştirme ekiplerinin bir parçasıydı.” (K6)*

Okul yöneticisinin okulda kurulan ekipler üzerine görüşleri aşağıda verilmiştir:

*“SWOT analizi yapıp, gerekli olan iyileştirme ekipleri kurduktan sonra önceliğimiz fiziki iyileştirmeler oldu.” (Y)*

*“Öğrencilerden de ekipler kurduk. Duman avcılarını ekibi kurduk mesela. Ve o öğrencilerde okulun en problemlisi öğrencileri idi. Ama en iyi işi yaptılar. Okuldaki öğrencileri iyi tanıyorlardı.” (Y)*

*“Ekipleri kurduktan sonra bu ekiplerin yeni ekipler kurmasına oluşturmalarına izin verdim. İyileştirmeye açık alanlar tespit edilmesinden sonra bu alanlara yönelik ekipler kurulmasına her iyileştirmeye açık alanlar kapatıldıkça kaizen de küçük küçük iyileştirmelerle belli bir noktaya doğru gideceksin.” (Y)*

*“Biz okulda yaklaşık 120 tane iyileştirme yaptık.” (Y)*

#### **4.3.1.3.Yapılan Çalışmalar**

Yapılan çalışmalar EFQM MM sürecine başlamasının kararı, kalite ekibinin oluşturulması, kalite eğitimlerinin verilmesinden sonra okulda yapılan çalışmalar içermektedir. Öncelikli olarak okulun misyon ve vizyon değişimi üzerine çalışmalar yapılmıştır. Kalite ekibinin yeniden oluşturduğu vizyon öğretmenler kuruluna sunulmuş ve tüm öğretmenlerin fikir alma ve onaylamada yer alması sağlanarak vizyonu öğrenme ve sahiplenmeleri sağlanmıştır. Sadece okulun değil, her bölüm ve zümrenin de misyon ve vizyonları oluşturulmuştur. Katılımcıların bu konuya dair görüşleri aşağıda verilmiştir:

*“Ve işe vizyonla başladı. Vizyonu çalışalım. Herkes vizyon yazsın tartışalım dedi.” (K2)*

*“Okul müdürü vizyon misyonu oluşturarak sahip çıkmamız anlamında sahip çıkmamızı istedi. Ekipler ve bölümler bazında konuşuldu. Bunların yenilenmesine karar verildi. Direk olarak okul müdürü bunlar olsun demedi de. Bu yönde çalışma yapmamızı ve ona göre değişmesini istedi. Misyonda çok değil ama vizyonda çok değişiklik yapılmıştı.” (K6)*

*“Misyonu beraber yaptık. Önceden tanımlanan misyon ve vizyon ifadelerini geliştirdik. Üzerine konuşuldu. Önceki daha dar kapsamdaydı. Kalite ekibi ana fikri oluşturdu. Ama her bölümden stratejik hedefler değerler istendi. Hatta bölümler bazında da vizyon ne olacak hedefleriniz nelerdir diye yapıldı.” (K4)*

*“Hatta her bölüm şefi bölüm arkadaşlarıyla vizyon ve misyonunu oluşturdu.” (K5)*

*“Tabi okul vizyonu dışında bölümlerinde kendilerine ait vizyon ve misyonları oluşturuldu.” (K3)*

Bir katılımcının misyon ve vizyonun öğrenciler tarafından öğrenilmesi ve sahiplenilmesi konusunda sınavlarda soru olarak sorulduğuna dair görüşü aşağıda verilmiştir:

*“Her yere kaliteyle ilgili yazılar resimler asıldı, sınıflara kadar asıldı. Sınav sorusu soruldu mesela misyon nedir, vizyonumuz nedir diye.” (K4)*

Okul yöneticisinin okula ilk geldiğinde yapmış olduğu ön çalışmalar, yapılacak çalışmalara basamak olmuş ve çalışmalar daha geniş alanda yeniden yapılmıştır. SWOT ile işe başlayarak okulun genel, laboratuvar ve derslikler olarak fiziki eksiklikleri, öğrencilerin ders başarı ve sosyal faaliyetler, dış paydaşlar ile işbirlikleri gibi konularda iyileştirmeye açık alanlar iyileştirme ekipleri tarafından belirlenmiş ve gerekli çalışmalar yapıldığı katılımcılar tarafından belirtilmiştir. Çalışmalara başlamadan önce vizyon ve misyonla uyumlu, iyileştirmeye açık alanlarda çalışmalar yapılabilmesi için stratejik planda revizyona gidilmiş ve çalışmalar stratejik plan doğrultusunda gerçekleştirilmiştir. Okul yöneticisinin bu konudaki görüşleri aşağıda verilmiştir:

*“Fiziki anlamda çok çalışmalar yaptık. Örneğin bilişim atölyelerine yeni bilgisayarlar ve düzenlemeler getirdik. Sonra öğretmenlere zümre odaları yaptık, koridorlara petek yerleştirdik, birçok fiziki iyileştirme yaptık. SWOT analizi yapıp, gerekli olan iyileştirme ekipleri kurduktan sonra önceliğimiz fiziki iyileştirmeler oldu. Sel olduğunda tüm fiziki zararları iyileştirdik, onları düzenlerken yanında da birçok değişikliğe gittik. Bu değişiklikleri yaparken de bölüm şefleri ve zümrelerin ihtiyaç analizlerini kullandık. Konferans salonu yenilendi, mesela sel olduğunda diğer paydaşlarımızdan da eski okulundan da yardım aldık. Okulun girişi köy okulu gibiyken şuanda muhteşem bir girişi var.” (Y)*

*“Mesela bakanlığın verdiği akıllı tahtaları düşünün. O zaman 115-120 akıllı tahtanın altını imzaladık. Şimdi tüm sınıf ve atölyelerde o akıllı tahtalar da devreye girdi.” (Y)*

İyileştirmelerin okulun geneli ve donanımsal olmasının yanında öğretmenler içinde iyileştirmeler yapıldığı görülmektedir. Kalite ekibinin süreç dâhilinde yapılan çalışmalar hakkındaki görüşleri aşağıda verilmiştir:

*“Sosyal yardımlaşma ekibi vardı. Bir de ayın öğretmeni, ayın öğrencisi seçiliyordu. Hizmetliler arasında ayın çalışanı seçiliyordu ve ödüllendiriliyordu bu da iyi bir motive edici araçtı.” (K3)*

*“..öğrenci işlerinin kurulması, öğretmenlerin bir sürü yükünün alınması, rehberlik merkezi, bahçenin ön tarafındaki düzenleme, fiziksel anlamda bir sürü şey oldu.” (K2)*

*“..ekipleri yetkilendirdi dediğim gibi, herkes çalışmaya başladı. İyileştirmeye açık alanlar tespit edildi. Sadece fiziksel ve öğrenciler için değil öğretmenler için de iyileştirme çalışmaları yapıldı.” (K8)*

*“Öğretmenler günü yapıyorduk çok güzeldi. Gitmediğim birçok bölüme gitmiştim.” (K4)*

Yine aynı katılımcı:

*“Aslında bayağı bir fiziki değişim oldu. Yemekhaneye baktığımızda en basiti bu örneğın.” (K4)*

*“Yol yapıldı, asfalt çalışması yapıldı, kazan dairesi yapıldı, pimapanler değiştı.” (K4)*

*“Okulumuzu bir gün sel bastı, okul müdürü Ankara’ya gidip okulun durumunu anlattı. Bir krizi fırsata dönüştürdü. Kazan dairesi ve yemekhanemiz yeniden düzenlendi.” (K7)*

Yapılan çalışmalarda veli görüşlerine de yer verildiğı ve bu süreçte anketler, analizler yapıldığı katılımcılar tarafından belirtilmiştir:

*“Akşamlara kadar çalışıyorduk; anketler, analizler, tüm zamanımız okulda geçiyordu.” (K6)*

*“Velilerin görüşlerini topluyorduk aylık olarak, birçok kişi yazmıştı okul idaresinin değişimi ile birçok şey değiştı diye, okulun imajı ve algısı değişmişti.” (K6)*

*“Eğitsel kulüp çalışmaları ve öğrencilere seminerler arttı.” (K7)*

Okulun bina ve arazi olarak çok geniş büyüklükte olması, öğrenci sayısının çok fazla olması ve eski okul müdürünün değişikliklere karşı olması sebebiyle, okuldaki en büyük eksikliğin fiziki alanda olduğu ve iyileştirmelerin en fazla fiziksel olarak yapıldığı görülmektedir. Aynı zamanda SWOT analizi ile okulun fırsat ve tehdit oluşturan unsurların tespiti ile ilgili çalışmalar yapıldığı vurgulanmıştır. Okul yöneticisinin bu konudaki görüşü aşağıda verilmiştir:

*“Kaç yıldır yapılamayan okulun girişindeki trafik ışıklarını yaptırđık. Birçok kaza oluyordu.” (Y)*

Katılımcılar tarafından içinde öğrencilerinde olduğu birçok çalışma yapıldığı belirtilmiştir. Okul yöneticisinin ve kalite ekibinin görüşleri aşağıda verilmiştir:

*“Mesela fotoğraf sergisi yapıldı değerler eğitimi ile ilgili. Kalite bu işte okulu var olan noktadan başka bir noktaya taşıdık. Ben değerler eğitimini çok önemsiyorum, okuldaki en büyük ve en önemli faaliyetlerden bir tanesiydi.” (Y)*

*“...duman avcılar ekibi kurduk öğrencilerden.” (Y)*

*“Bu okulda kalite sürecinde okulda el atmadığımız bir şey kalmadı. Biz okulda 120 tane iyileştirme yaptık.” (Y)*

*“Eğitsel kulüp çalışmaları ve öğrencilere seminerler arttı.” (K7)*

*“..mesela öğrenci meclisi ciddi bir seçim sistemiyle yapıldı. Buda çocukları olumlu anlamda etkiledi.” (K6)*

*“Bir siyasi seçim atmosferi gibi atmosfer oluştu okulda, adaylar çıkmaya başladı.” (K5)*

Tüm çalışmalarda eksikliklerin tespit edilmesi ve önceliklendirmesi yapılarak uygulamaya geçildiği görülmektedir. Okula faydası, maliyeti gibi kriterler belirlenerek tüm çalışmalar sıraya konulmuştur. Önceliklendirme işleminin yapılması da gene bu iş için kurulan ekip tarafından yapılmaktadır. Önceliklendirme işleminin önemi, her şeyin yazılı olması ve verilerin saklanması konusunda okul yöneticisinin görüşü aşağıda verilmiştir:

*“Sadece önceliklendirmeye bakılmalı. İşte kalite budur. İhtiyacımız nedir, önce önceliklendireceksin. İhtiyaçlarımız tamamlanıyor mu? Mesela eski okulumda bunu çok muazzam yapıyorduk. Benden ne istiyorlarsa yazılı istiyorlardı. Siz diyorsunuz ki bana atölyeye şu lazım. Yaz gönder. Yaklaşık maliyeti şudur. İhtiyacımız budur. Ben gelen bu dilekçeleri önceliklendirme ekibine havale ediyordum ve en küçük*



*müdahaledede bulunmuyordum. Dilekçeleri önceliklendirirdi. Sonra yapılan işlerin evraka dökülmesi gerekir. Geriye dönük her şeye ulaşabiliyorsun. Yaptığımı yaz, yazdığımı yap zihniyet budur aslında. Belge önemli.” (Y)*

Süreçte misyon ve vizyon yazımı, SWOT analizi, iyileştirmeye açık alanların tespiti ve iyileştirme çalışmaları, ihtiyaç önceliklendirme, stratejik plan hedeflerinin değiştirilmesi, fiziki iyileştirmeler, öğretmenler arası etkinlikler, öğrenci ekiplerinin çalışmaları, veli görüşlerinin alınması çalışmaları yapıldığı görülmektedir.

#### **4.3.2.Sürecin Değerlendirilmesi**

EFQM MM sürecinin katılımcılar tarafından değerlendirilmesini içeren bu kategoride, süreç yönetiminde süreci olumlu ve olumsuz etkileyen faktörler yer almaktadır. Bu bağlamda 2 alt-kategori elde edilmiştir. Bu kategoriler şunlardır: 1.Süreci kolaylaştıran etkenler, 2.Süreci zorlaştıran etkenler.

##### **4.3.2.1.Süreci Kolaylaştıran Etkenler**

EFQM MM süreç yönetimini kolaylaştıran etkenlerin başarının elde edilmesinde öneminin büyük olduğu katılımcılar tarafından belirtilmiştir. Özellikle okul yöneticisinin liderlik özellikleri ve kalite tecrübesinin olması, yetkendirme yapması, yönlendirmesi kısa zamanda okulu başarıya götürerek ödülün alındığı katılımcılar tarafından vurgulanmıştır. Kalite ekibinin birbiriyle uyumlu üyelerden oluşması çalışmalarda kolaylık sağlamış ve karşılaşılan dirençlerde birlik beraberlik içerisinde dirençlerin kırılması sağlanmıştır. Bu da başarının elde edilmesinde önemli bir role sahip olmuştur. Katılımcıların süreci kolaylaştıran etmenler hakkındaki görüşleri aşağıda verilmiştir:

*“Okul müdürünün tecrübeli olması süreç süresini kısalttı, süreçteki en temel etken ekip ruhu ve birlik, birbirine uyumlu bir ekip olduğunda başarı zaten kendiliğinden geliyor. Tabi azimli çalışma gece gündüz çalışan bir ekip olmazsa olmaz.” (K1)*

“Bu süreç bizim için daha kolay oldu. Çünkü okulun bir mayası vardı zaten, mayası olmasa bu çalışma bu kadar hızlı yürümez, mümkün değil. Bu işte evraktan da önemli üslup önemli. Mesela öğretmenlere bir evrak var al bunu doldur diyemezsin. Kalite çalışmasında emri vakiyi kabul etmiyor; iş gönüllülük, insanlara da bu gönüllülüğü hissettirmek gerekli. Benim ana kriterim çalışanlardı. Biz orada çok iyi tecrübe edindik, bu ekibi al başka kuruma koy, o kurumu da iyi noktalara taşıır. Bazen kavga ediyorduk ama art niyet olmadığı için küsmüyorduk. Ortak amaç için çalışıyorduk. Seviyeli bir gruptuk, her ne kadar tartışsak da toplantılarda. Ama lider önemliydi, liderin işi bilmesi önemliydi. Sadece liderle bitmiyor. Liderin alt ekipleri de çok önemli. Ne yaptı orda, her ne kadar okul müdürü sunumu yapsa da kalite ekibi üyesi müdür yardımcısı da arka planda organizasyonu yaptı. Sadece o değil, bizler de çalıştık. Okul müdürü yetkilendirdi bizi. Ekip lokomotif olacak ve biz sürüklüyorduk okulu. Okul müdürü de fazla bir şey yapmıyordu. O da baktı ekip iyi,3 ayda ödülü aldık.” (K8)

“Ekip çalışmazsa yönetici ne kadar etkili olur. Yönetici yolu gösteriyor, ekip sahipleniyor, kendi aramızda da birbirimizi takip etmeye başladık. Hazırlamamız gereken hem dokümanlar var hem yapmamız gereken işler vardı. Yüzdeler olarak bakarsak bugünkü durumda düşünürsek yöneticinin etkisi büyük oluyor.” (K4)

“..yöneticinin yönlendirmesi çok çok önemli aslında. Okul müdürünün tecrübesiyle kısa sürede kazandık.” (K6)

Liderin yaklaşımlarının süreci kolaylaştıran bir etken olduğu, kalite ekibi tarafından vurgulandığı görülmektedir. Okul yöneticisinin süreci nasıl bir yaklaşımla yönettiğine dair görüşleri aşağıda verilmiştir:

“Birini yetkelendirirken işle ilgili önce eğitim verilecek daha sonra ona o görevi devrederken takibi sağlanacak aynı zamanda da kişiye de güven verilecektir. Güven esastır ancak kontrole mani değildir. Güveneceksin ama kontrol de edeceksin.” (Y)

“Kısacası bir kalite çalışması yaparsanız eğer liderliği paylaşmayı bileceksiniz. Birçok öğretmen kendi alanında liderlik yaptı. Dikkat ederseniz ben sizin işinize hiç karışmadım. Hep size sordum. Şuanda nedir, ne durumdadır? Siz de bana şunu şöyle yapalım, ben de destek oldum, takip ettim. Birbirimize yani şimdi burada siz liderlik yapıyorsunuz, konuyu sahiplendiniz, konuyu belli bir noktaya götürüyorsunuz, ben sizi pencereden izliyorum o hesap söyleyeyim ve siz sıkıntıya düştüğünüz noktada önünüzü açıyorum. Böylelikle siz kolay ilerlemeye başlıyorsunuz, önemli olan zaten burada yol alabilmek, mesafe alabilmek.” (Y)

“Sorumluluğu paylaşıyoruz. Bu işin kritik noktası bu. Yani sen bunu yaptıktan ziyade, burada böyle bir iş var, bu işin sorumluluğu senin, bu işi yapabilir miyiz, bu işi yaparken her türlü desteği benden göreceksin. Ben diyorum ya ben size hep uzaktan baktım. Aslında nefesim yanınızdaydı sizin. Bir sıkıntıya düştüğünüz zaman yanınızda benim varlığımı hissediyordunuz zaten siz. Ama işinize karışmıyordum. İşinize karışmadığım için de siz kendi ön becerilerinizi hem geliştiriyoordunuz hem de işe yansıtıyoordunuz. Karar verme duygunuz yükseldi. Mesela önceden öğretmenler odama çekine çekine girerken işte şöyle böyle derken; sonradan Müdür Bey bu iş şöyle olmalı böyle olmalı demeye başladılar.” (Y)

Okulun EFQM MM sürecine ilk dâhil olduğu yıl 3 ay gibi kısa bir süre içerisinde başarı ödülünün alınmasının liderlik ve ekip dışında okulun alt yapısının olması da uygulamalarda kolaylık sağladığı görülmektedir.

“Kurumun alt yapısının olması yani alt yapıda belli bir birikimin olması da önemli, çünkü EFQM sürecinde, iyileştirme sürecinde her şeyi ölçüp değerlendirmemiz gerekemekte. Kısa süreli olmasının temelinde en büyük etken budur, diğer en büyük etken ise liderin yönlendirmesidir.” (K1)

Yine aynı katılımcının görüşü aşağıda verilmiştir:

“Okul müdürü gelmeden önce yapılan ISO çalışmaları bu sürece büyük kolaylıklar kazandırdı, çalışmaların hızlı ilerlemesini sağladı.” (K1)

*“Kalite ekibi yerine OGYE ekibi vardı. OGYE okuldaki kararların alınmasını sağlayan bir yönetime sahipti. Yapılacak çalışmalar belirleniyor ve sonrasında kontrol ediliyordu. Her işlem için bir evrak vardı, ISO’dan dolayı. Örneğin herkesin yazılı sınav matbusu aynıydı, standarttı. Öğretmenler sınavdan sonra soru bazında istatistik değerlendirme yapıyor ve her sınav sonucunu okula değerlendirme raporu ile sunuyordu. Bu çalışmalar EFQM kalite sürecini kolaylaştırdı bence.” (K7)*

#### **4.3.2.2.Süreci Zorlaştıran Etkenler**

Okul çalışanlarının kaliteye inanmaması ve evrak gözüyle bakmasından dolayı EFQM MM sürecinde bazı dirençlerle karşılaşıldığı, bunların süreci zorlaştırdığı fakat okul yöneticisinin yaklaşımı, okulda yapılan çalışmaların gözle görülür olması ve zamanla okuldaki iklimin pozitif hal almasıyla dirençlerin kırıldığı görülmüştür. Katılımcıların karşılaştıkları zorluklar ve bu zorlukların üstesinden nasıl geldiğine dair görüşleri aşağıda verilmiştir:

*“En çok personelin güvenini kazanmak, yani bir şeyleri değiştirmek konusunda personelin yani öğretmenlerin güvenini kazanabilmek, onları ikna edebilmek büyük bir zorluktu.” (K5)*

*“Zorluklara gelince ilk etapta öğretmenler kaliteye evrak işi gibi bakıyorlardı, zamanla onlarda desteklemeye başladılar, hepsi olmasa bile çoğunluğu buna inanarak çalışmalar yaptı.” (K1)*

*“Ekip olarak zümrelerle, bölümlerle iletişimimiz daha iyi oldu. Her öğretmenin sorumlu olduğu gruplar vardı. İyileştirme ekipleri kendi aralarında iletişime geçtiği için o direnç azaldı.” (K6)*

*“..tabii ki inanmayıp itiraz edenler oldu. Çok karşı çıkanlar oldu. Ama şöyle bir şey vardı, şöyle bir oluşum vardı. Okulda çok hararetli ve yoğun bir çalışma olduğunu herkes gördü. Sürekli bir şeyler yapıldığını gördükleri için karşı çıkanlar da ses çıkarmadılar. Ket vurmak istemediler olaya.” (K2)*

Yine aynı katılımcının görüşleri aşağıda verilmiştir:

*“Başta çalışmaların kâğıt üzerinde olduğunu düşündüler. Çalışmalara karşıyım diyen herkes denetim sırasında, arkadaşlarımızın verdiği bu emeği göz önüne alarak sonuna kadar inanmasak bile bu çalışmaya destek verdik dediler. İnanmadıkları halde okulda sırf bir şeyler yapılıyor diye çalışanlar oldu, denetimde bizim yanımızdaydılar. Ama o direnci kırmak kolay olmadı.” (K2)*

*“..bu eğitimlerde öğretmenlerin çoğu çalışmalara evrak olayı olarak baktılar, karşı çıktılar. Ama zamanla bu dirençler düştü. İyileştirme ekipleri çalıştıkça okulda değişimler gözlemlendikçe ve okul müdürünün yaklaşımıyla öğretmenler çalışmaları sahiplenmeye başladı. Sonradan ekiplere dâhil olmak isteyenler oldu. Tabii ki sonuna kadar direnç gösterenler de oldu; ama onlarda bizi desteklediler.” (K7)*

*“Tabii itiraz edenler çok oldu. Kalitede evrak önemli olduğu için külfet gibi bakanlar da oldu. Ama onlar da okuldaki iyileştirmeleri gördüklerinden dolayı yarışma esnasında bizi desteklediler. İlk yıl başarı ödülü aldık. Tecrübe kazandık, hedefimizi daha ileri taşıdık ve ikinci yıl büyük ödül almak için daha fazla çalıştık, eğitimlerde aldık bu süreçte.” (K8)*

*“Bu dirençleri engellemek için grup grup toplantılar düzenlendi, bütün okul eğitimden geçti, hatta öğrenciler bile eğitimden geçti.” (K3)*

*“İlk başta kâğıt olarak bakıyorlardı, bir ara değişti sonra tekrar kâğıt olarak bakıyorlardı. Ama ilk başta ciddi bir direnç vardı kesinlikle.” (K6)*

Yine aynı katılımcının okul müdürünün bu süreçteki yaklaşımıyla ilgili görüşleri aşağıda verilmiştir:

*“..mesela okulun kadrosu oturmuş durumdaydı. Bölümlerde neredeyse okulun kuruluşundan beri çalışan öğretmenler vardı. Okul müdürü onları da küstürmedi. Aksine bu okul hepimizin maden buradasınız, yıllardır gitmediğinize göre bir*

*memnuniyet var diyerek bunu daha da ortaya çıkarmak için çabaladı. O etkiledi, onlar da sahiplendi ve farkına vardılar.” (K6)*

Süreçte karşılaşılan diğer zorluklardan biri de okulun fiziki olarak geniş ve öğrenci sayısının fazla olması sebebiyle yapılacak çalışmaların fazlalığından dolayı maddi kaynak sıkıntısı yaşanması katılımcılar tarafından vurgulanmıştır.

*“Okul 3000 öğrencisi olan 200 tane öğretmeni ve personeli olan bir kurum. Bu kurumlarda iyileştirme sağlamakta çok kolay değil fakat kalite çalışmaları buna yön verip zorlamakta.” (K1)*

*“..bu okulun çok fazla fiziksel ihtiyacı var,14-15 sene hiçbir şey yapılmadığından okulun fiziksel ihtiyacı çok fazla ve maddi külfeti çok yüksek.160 dönüm bir alan.” (K5)*

*“Tek sıkıntı maddiyattı. Okul müdürü okula geldikten sonra, maddi olarak hayal ettiği bir ortama kavuşamadı. Mesela o da olsaydı sahiplenme artardı. Çünkü insanlar hep onu beklediler. Kalite deyince hepimizin aklında çünkü öyle bir algı var, fiziki anlamda bir değişim bekliyoruz, anlayış değişmeye başlamıştı.” (K6)*

*“Kaynak sıkıntısı yaşıyorduk, yoksa daha güzel projelerimiz vardı.” (K7)*

Okul öğretmenlerinin kaliteye inanmaması doğrultusunda okul yöneticisi bazı dirençlerle karşılaşmış ve yaklaşımıyla kaliteye karşı çıkan öğretmenleri yanına alarak onların da kalite çalışmalarında yer almalarını sağladığı görülmüştür. Okul yöneticisinin kendi yaklaşımlarına dair görüşleri aşağıda verilmiştir:

*“Mesela bir bölüm şefi vardı, yanına çarpı işareti koymuştum. Baskın liderlik özelliği var, dikkatli olmak lazım demiştim. Toplantılarda sürekli kendi söylediklerinin doğru diğerlerinin yanlış olduğunu söyleyen bir arkadaşımızdı. Ama ben ondan çok faydalandım. Hatta okuldan ayrılacağına çok üzüldüm. Baktım ayrılacak ben de ona gel atölyeni düzenleyelim dedim. O da bana kızmasına rağmen kabul etti. Ve en çok desteği ona verdim. Hem morali yükselsin hem kopmasın diye ve kopmadı da.” (Y)*

*“Bir gün böyle çalışmalar yapıyoruz. O benim dikkat dediğim tenkitçi arkadaşlardan biri geldi kapıyı vurdu. Müdür Bey ekipler kurmuşsunuz, ekip çalışmaları yapıyorsunuz dedi; ama okulda lağımlar hala kötü durumda dedi. Biz boşaltmıştık çoğu yeri ama kalmıştı biraz. İyileştirme fiziki ekiplerimiz onlarla ilgileniyor, ön çalışmaları yapıyor, bunun size ne zararı var. Yok dedi. O zaman karışma dedim. Sen bize nasıl destek olacağını söyle, şuanda yaptığın iş arkadaşların moralini bozar böyle bir konuşmayı kabul etmiyorum dedim. Mayıs – Haziran olduğunda okul çok daha güzel olacak dedim. O anda yemekhane lağım sularının altında kaldı. Hemen yemekhaneyi üst kata taşıdık ve yeniledik.” (Y)*

*“..ve negatif özellikte olan arkadaşlarınızı sizden uzak tutuyordum, onlardan da başka yönlerde başka alanlarda faydalanmaya çalışıyordum. Çünkü herkesin güçlü bir tarafı var ve farklı bir özelliği var. O özellikler üzerine okulu monte etmeye çalışıyordum. Kısacası bir kalite çalışması yapacaksanız eğer liderliği paylaşmayı bileceksiniz.” (Y)*

EFQM MM sürecinde yapılan çalışmaların yazıya dökülmesi anlamında ekiplerden ince detaylı evraklar istenmesi, öğretmenlerin kaliteye evrak gözüyle bakarak kalitenin kendilerine yük getirdiği düşüncesini benimsemelerine neden olduğu vurgulanmıştır. Buna dair katılımcı görüşleri aşağıda verilmiştir:

*“Bizimde hatamız ilk sunumda evrak olayını abartmış olmamızdan kaynaklanıyordu, o da bizim stratejik bir hatamızdı.” (K4)*

*“biraz da tecrübesizlik, okul müdürü de çalışan bir ekip görünce evrak konusunda sınırlamadı bizi. Arkadaşımın dediği gibi direnci arttırdı biraz.” (K5)*

Kısa süre içerisinde ödül odaklı çalışılmasının kaliteye bakış açısının olumsuz anlamda etkilediği katılımcılar tarafından belirtilmiştir.

*“Kalitede geriye dönük bilgi önemli. Ama arşivimiz çok iyi olmadığı için bu da olumsuz yansıdı bence. Ama kendimiz bu bilgileri depolayıp hemen ödül sürecine*

*girmeseydik daha iyi olurdu. Bazı öğretmenlerde kaliteye bakış açısında oluşan olumsuzluk olmazdı bence.” (K3)*

*“Okul müdürü hemen başlayabilirdi ama direk bizi ödüle yönlendirmesi çok iyi olmadı. Hemen sene sonunda ödülü alacağız dedi. Bence yanlıştı bu. Ödül sürecine sindire sindire gidebilirdik. Ama okul müdürü ileride neler olacağını bildiği için müdürlerin kadro değişikliği açısından direk başladı. Bir de kendi kariyeri için bir kopukluk olmasını istemedi bence.” (K5)*

*“Tecrübesinden dolayı sonuç odaklı oldu.” (K6)*

#### 4.4.ÇIKTILARIN ALINMASI

Çıktıların alınması aşaması EFQM MM ödülünün alındıktan sonra okula dair yansımalarını içermektedir. Süreç sonunda neler yaşandığına dair katılımcıların görüşlerinin analizi sonucunda ödülün okula yansımaları kategorisi elde edilmiştir. Çıktıların alınması temasına ait kategori, alt-kategori ve kodlanmış görüşler Tablo 4’te verilmiştir.

**Tablo 4:** Okulun EFQM MM Süreci Kalite Çalışmaları Sonucunda Alınan EFQM MM Ödüllerinin Okula Yansımalarına ait Yani Çıktıların Alınmasına Dair Tema, Kategoriler, Alt-Kategoriler ve Kodlanmış Görüşlere İlişkin Bilgiler

Tema	Kategoriler	Alt-Kategoriler	Kodlanmış Görüşler
Çıktıların Alınması	Ödülün Okula Yansımaları	Okul İçi Yansımalar	Öğretmenler arası iletişimin artması, Öğrenci disiplin olaylarının azalması, Öğrenci faaliyetlerindeki artış, Kurum kültürü değişimi, Okulda fiziksel anlamda yenilikler, Öğretmenlerin kişisel gelişimi, Motivasyon artması,
		Okul Dışı Yansımalar	Okulun tercih sebebi olması, Yerel ve ulusal medyada kurumun yer alması dolayısıyla kurum imajına olumlu etkisi, Mezun öğrencilerin iş görenler tarafından tercih edilmesi, Velilerin bakışımın değişmesi.



#### 4.4.1.Ödülün Okula Yansımaları

Süreç sonunda okuldaki değişimler ve ödülün okula getirdiği katkıları içeren bu kategoriden okul içi yansımalar ve okul dışı yansımalar olmak üzere 2 alt-kategori elde edilmiştir.

##### 4.4.1.1.Okul İçi Yansımalar

Okul içi, yansımalarda öğretmenler arası iletişimin artması, öğrenci disiplin olaylarının azalması, kurum kültürünün değişimi, öğrenci faaliyetlerindeki artış, fiziki değişiklikler, öğretmenlerin kişisel gelişimine katkısı ve motivasyon artması görülmektedir. Katılımcıların görüşleri aşağıda verilmiştir:

*“Bizim o dönemde mesela yaygınlaşma ve yayılma bölümler arasında olsun diye yapılan işlerden haberdar olunsun diyorduk ve oluyordu da.” (K6)*

*“Öğretmenler arası iletişim ciddi anlamda güçlenmişti. Herkes birbirinin bölümüne gidiyordu, bölümde neler olduğunun herkes farkına varıyordu. Ve herkes birbirini tanımaya başlamıştı.” (K4)*

Yine aynı katılımcının okul yönetim anlayışının değişmesine dair görüşü şu şekildedir:

*“..eski okul müdürü zamanında korku ve baskıdan, iletişim kuramadığım için gitmiyordum, ama şimdi her şey değişti. Bir projem mi var, bir sorunun mu var okul müdürüyle hemen iletişime geçebiliyordum. Öğretmenler açısından da bunun bence iletişim açısından da önemli olduğunu düşünüyorum.”(K4)*

*“Bence en büyük değişimlerden biri de herkesin öğretmenlerin ve öğrencilerin rahatça benim bir fikrim var, gidip bunu idareyle paylaşayım kültürü oluşmasıydı.” (K5)*

Süreç sonunda, öğretmenler tarafından okuldaki yönetim anlayışı algısının pozitifleşmesi ve öğretmenler arası iletişimin artması ile kurum kültürünün

değişmesine etkisi olduğu görülmektedir. Kalite çalışmalarının öğretmenler üzerinde bir yaşam biçimine dönüşerek kişisel gelişimlerine katkısı olduğu ve motivasyon artmasına dair görüşleri aşağıda verilmiştir:

*“Bakış açımız değişti mesela, kişisel anlamda da ciddi katkıları oldu. Bir yere gidip, bir fabrikaya gittiğimizde, bir şey gördüğümüzde heyecan duyuyorduk, bunu idareye sunmaya çalışıyorduk.” (K6)*

*“Öncelikle tabii ödül sonucunda insanların kalite sistemine ve okula bakış açıları değişti yani dış ve içten bakmak lazım. İçten baktığımızda kurumdaki arkadaşların motivasyon ve çalışma azmi arttı.” (K1)*

*“Ben mesela bu sene atölye şefi oldum. Bu kalite çalışmalarından önce atölye şefi olsaydım, hani ne yapacaktım direk idareden bir şeyler beklerdim. Ama şimdi şef olduğumdan beri acaba bir proje yapabilir miyim, bir şeyler kazandıra bilir miyim, onu düşünüyoruz aslında. Hazır beklemektense harekete geçiyoruz.” (K4)*

Yine aynı katılımcının görüşü:

*“Süreç sonunda okulda birçok anlamda değişiklikli oldu. Sistemlerle yönetilen bir okul olduk. Ödülü aldık. Bizler de değiştik öğretmenler olarak.” (K4)*

*“Kalite eğitiminden aldığımız düşünce mantığını ben hayatımda kullanıyorum” (K5).*

*“...okulda birçok şey değişti olumlu anlamda. Öğretmenlerin bakış açısı değişti. Ve en önemlisi biz de çok şey öğrendik.” (K8)*

Okul yöneticisinin kalite çalışmalarının öğretmenlere sağladığı katkıları hakkındaki görüşü aşağıda verilmiştir:

*“İşinize karışmadığım için siz kendi ön becerilerinizi geliştiriyecektiniz hem de işe yansıtıyordunuz. Karar verme duygunuz yükseldi. Mesela önceden odama çekine*

*çekine girerken öğretmenler işte şöyle böyle derken, sonradan müdürüm şu iş şöyle bu iş böyle demeye başladılar.” (Y)*

Ödül yansımalarının öğretmen ve kurum kültürü değişimlerinin yanında öğrencilerde de olumlu yansımalar gösterdiği görülmektedir.

*“Öğrencilerde sosyal gelişim anlamında değişiklikler oldu. Kendilerini daha rahat ifade etmeye başladılar. Mesela öğrenci meclisi ciddi bir seçimle yapıldı. Buda çocukları olumlu anlamda etkiledi.” (K6)*

*“Dediğim gibi birçok pozitif değişiklikler oldu. Eğitsel kulüp çalışmaları, öğrencilere verilen seminerler arttı. Öğrenciler işin içerisinde olduğu için disiplin olayları azaldı. Ancak bunlar en çok büyük ödül aldığımızda daha iyi gözlemlendi.” (K7)*

Süreç içerisinde okuldaki fiziksel iyileştirmeler ile birçok fiziki değişiklik yapıldığı katılımcılar tarafından vurgulanmaktadır. Fiziki değişikliklere dair katılımcı görüşleri işleyiş temasının, yapılan çalışmalar isimli alt-kategorisinde verilmiştir. Katılımcıların fiziki değişikliklere dair bazı görüşleri aşağıda verilmiştir:

*“Ödül aldıktan sonra fiziksel anlamda çok büyük değişiklikler oldu. Öğretmenler rahat ortamda hizmet alıyorlar. Öğretmenler odalarında rahat rahat çay kahve içebiliyorlar, yemekhanede rahat rahat yemek yiyebiliyorlar. Fiziksel anlamda bir sürü şey oldu.” (K2)*

*“Şimdi ödül sürecine başladığımız ilk yıl Bursa’da başarı ödülü aldık. Tabii ki 3 ay süre zarfında çok büyük değişiklikler olmadı. Fiziksel olarak olsa da sosyal anlamda okul yavaş yavaş değişiyordu. Öğretmenler arası iletişim gibi.” (K7)*

#### 4.4.1.2.Okul Dışı Yansımalar

Okul dışı yansımalarda okulun tercih sebebi olması, yerel ve ulusal medyada kurumun yer alması dolayısıyla kurum imajına olumlu etkisi, mezun öğrencilerin iş görenler tarafından tercih edilmesi, velilerin okula bakışlarının değişmesi katılımcılar tarafından belirtilmiştir. Katılımcıların görüşleri aşağıda verilmiştir:

*“..birçok veli yazmıştı okul idaresinin değişimiyle birçok şey değişti diye, okulun imajı ve algısı değişmişti.” (K6)*

*“Ödüle de okulun reklamı olmuş oldu.” (K3)*

*“Ödül tercih edilen bir okul olmayı getirdi bize. Ödülü kazanmak bizim Bursa'daki algımızı değiştirdi. Yani bu adamlar bir kalite sistemiyle yönetiyorlar okullarını ve bunu da belgelediler ödülleri aldılar, demek ki bu okul farklı çalışıyor imajını getirdi. Yani imaj da bir pozitiflik getirdi.” (K5)*

*“..buna dıştan bakıldığında en güzel okulun reklamı oldu. Dış profil anlamında ödül ciddi anlamda kuruma katkı veren bu tür çalışmaların olduğudur. Bir de bizde mesleki eğitim veren kurumların en büyük şansı sanayide bu kaliteyi uygulama zorunluluğu vardır ve çoğu uygular. Çünkü sanayideki temel amaç kar etmek ve verimliliklidir. Bunun içinde EFQM veya diğer kalite modelleri firmaların olmazlarıdır. Öğrencilerimizin bu sanayi ortamına atılmadan önce kalite çalışmalarını hakkında eğitilmeleri ve içinde çalışmalarını dolayısıyla tercih edilen iş görenler kapsamına girdiler.” (K1)*

#### 4.5.SONLANMA AŞAMASI

Sonlanma aşaması sürece liderlik eden okul yöneticisinin başka bir okula tayini ile gitmesi ve yeni gelen okul yöneticisi ile okulun EFQM MM sürecinin durumunu içermektedir. Analizler sonucunda sonlanma aşaması temasına ait 3 adet kategori elde edilmiştir. Sonlanma aşamasının kategori ve kodlanmış görüşleri Tablo 5'te

verilmiştir. Ancak kalite çalışmaları sürece liderlik eden okul yöneticisinin başka bir okula tayini ile sürdürülemediği. Sonlanma aşaması kalite ekibinin dağılmasını ve okulda bu sürece ilişkin faaliyetlerin durmasını tanımlamaktadır. Buna etken olarak ise yeni okul müdürünün kalite çalışmalarına inancının ve tecrübesinin olmaması ortaya çıkmaktadır.

**Tablo 5:** Okulun EFQM MM Süreci Kalite Çalışmalarının Okul Yöneticisinin Değişmesi İle Sonlanması ve Sebeplerine Dair Tema, Kategoriler ve Kodlanmış Görüşlere İlişkin Bilgiler

Tema	Kategoriler	Kodlanmış Görüşler
Sonlanma Aşaması	Sürecin Durumu	Okul müdürünün değişmesi ile kalite çalışmaları durdu,
	Süreci Durduran Etmenler	Okul müdürünün kalite çalışmalarını istememesi, Okul müdürünün EFQM ve kalite hakkında bilgisi olmaması, Okul müdürünün kalite çalışmalarına inanmaması, Okul müdürünün iyileştirmelere proje gözüyle bakması, Yetkelendirme olmaması, Okul müdürünün teknik öğretmen olmaması, Müdür yardımcılarının değişmesi, Müdür yardımcılarının kaliteye olumsuz bakış açısı olması, Kaliteye karşı geçmiş önyargılar,
	Yönetim Değişikliği Sonucunda Okulun Durumu	İyileştirme ekipleri kurulmadı, Kalite ekibi toplanmadı, Öğretmenler arası iletişim azaldı, EFQM MM çalışmaları yapılmadı.

#### 4.5.1.Sürecin Durumu

EFQM MM sürecine liderlik eden okul yöneticisinin rotasyonla başka bir okula tayini sonucunda kalite çalışmalarının yönetim değişikliği ile durduğu görülmektedir. Kalite ekibinin çalışmalara devam etme konusunda toplantı gerçekleştirdikleri fakat başarı için gerekli faktörlerin olmaması ile yeni okul müdürüyle sürece devam etme konusunda en başta kararsız kaldıkları ve sonradan vazgeçtikleri belirtilmiştir. Katılımcıların yönetim değişikliği sonucunda sürecin durumu ile ilgili görüşleri aşağıda verilmiştir:

“...kalite çalışmaları durdu ve herhangi bir süreç başlatmadık.” (K7)

*“..kalite çalışmaları durdu. Müdülden de öyle bir istek gelmedi.” (K6)*

*“..yeni okul müdürü ilk geldiğinde yeniden yapalım mı diye ekip olarak toplandığımızda bende orada belirtmiştim, eğer ki eskiden olduğu gibi yeniden ödül odaklı olarak başlayacaksa ben yokum dedim, ama çalışırız, çalışmalar sonucunda ödül almaksa amacımız ben varım dedim. Okul müdürü yoktu toplantıda. Biz de vazgeçmiştik başlamaktan.” (K3)*

*“..müdür istemediği için öyle kaldı.” (K5)*

#### **4.5.2.Süreci Durduran Etmenler**

Kalite çalışmalarının okulda sonlanmasında yeni okul müdürünün liderlik özellikleri, kişisel özellikleri, kaliteye inanmaması, kalite hakkında bilgi sahibi olmaması, kalite çalışmalarının yapılmasında istekli olmaması ve müdür yardımcılarının değişmesi gibi etmenlerin yer aldığı katılımcılar tarafından belirtilmiştir.

*“..bir de liderimiz meslek lisesinde çalıştığı için önceden ve meslek öğretmeni olduğu için fark var. Alt yapısı vardı. Ama yeni okul müdürümüz daha önceden ortaokulda çalıştığı için meslek lisesi yapısını tanımada zorlandı.” (K6)*

*“Liderin motive etmesi çok önemli. Liderimiz iyi bir motivasyon kaynağıydı. Aynı şeyi yeni gelen okul müdürümüz de yapsaydı, gelip bizi motive etseydi, ya siz bak kalite yapmışsınız, toplanın bana brifing yapın, önce ben neler yaptığınızı göreyim; ama o öyle bir yaklaşımda şuan da bulunmadı.” (K5)*

*“Okul müdürü ilk geldiğinde bölümleri dolaştı, ihtiyaçları sordu. Ama kalite ekibini toplamadı, teklif etmemize rağmen toplamadı, yapmak istemedi. Kaliteye inanmıyor çünkü.” (K2)*

Kalite ekibinin sürece yeniden devam etme konusunda istekli oldukları, yeni okul müdürünün bu talebe karşı çıkmayacağı fakat gerekli desteğin alınamayacağı ve müdür yardımcılarının değişmesi ile okuldaki iletişimin negatifleşmesinden dolayı sürece başlanamayacağına dair katılımcıların görüşleri aşağıda verilmiştir:

*“ben şahsen şuanda kalite çalışmalarını içerisinde olmak istemem. Çünkü yönetimin böyle bir şeye hazırlıklı olduğunu düşünmüyorum. Birbirleriyle iletişimlerinde sorun var. Kalite ekibiyle ne kadar çalışırsan çalış bunun ekibe olumsuz yansıtacağını düşünüyorum.” (K4)*

*“Kalite ekibi karar vermede okuldaki müdür yardımcılardan bile daha etkindi önceden. Eğer şu anki yönetim bizi üst yönetim kurulu gibi kabul etseydi aralarındaki iletişim sorunu bize yansımazdı. Ama kabul etmezlerse o ekibin içerisinde olmanın ne de şu anki okulda kalite çalışmalarını yapmanın bir anlamı olmaz, başarılı olamazsın çünkü.” (K3)*

*“Ben bu işe ilk başladığımda müdürün tecrübesi önemli idi. Ama şu anki tecrübeme dayanarak müdürün tecrübesi önemli değil benim için. Çünkü ekip olarak biz yeterli tecrübeye sahibiz. Sadece bize yön versin, biz sizin arkanızdayız yönetimimizle siz yapın çalışmalarınızı, bana da anlatın deyip bizi destekleydi onun kalite tecrübesi çok önemli değildi.” (K5)*

*“Yeni gelen okul müdürü devam edelim dese aslında devam ederdim; ama arada yönetici boşluğu oldu.” (K8)*

EFQM MM kalite sürecinde kaliteye karşı önyargıları olan öğretmenlerin yeni okul müdürünü kalitenin evraktan ibaret olduğu yönünde empoze ettikleri ve okul

müdürünün de kalite çalışmalarına devam etmeme konusunda etkilendiği görülmektedir.

*“Evet devam ettirelim dese ydi yeterliydi. Bu belki biraz oluşturduğu kadroda bizim kendi içimizden ama geçmişte biraz önyargıları olan bir kadrodan kaynaklanabilir. Belki onların da kendince haklı yönleri vardır. İstedikleri bazı şeylerin kâğıt üzerinde kalması da, istenen değişimler olmadığı için bunu bildikleri için onlar da o şekilde empoze ettiler bu durumda da hiçbir adım atılmaz oldu. Şu anda bile bir gerileme bile var yani. Müdür yardımcılarının da yaklaşımı çok önemli. Mesela bu çalışmalar kapsamında bunu hazırladık, böyle bir şeye ihtiyacımız var bu şekilde uygulamalıyız dediğimizde herkes bir şekilde sarılıyordu. Çünkü liderimiz bu yönde herkesi yönlendiriyordu.” (K6)*

*“..ve etraftan da bizden de inanmayan arkadaşlar var, bu okul kalite çalışmaları yaptı ama olmadı gibi müdürü etkilediler.” (K2)*

#### **4.5.3.Yönetim Değişikliği Sonucunda Okulun Durumu**

Rotasyonla okul müdürlerinin değişimi ile EFQM MM süreci sonlandığı görülmektedir. Okul müdürünün okula yeni geldiği ve okula tanımak adına bazı çalışmalar yaptığı fakat devamının gelmediği ve zamanla da okul çalışmalarının süreçteki gibi yapılmamasından dolayı okulda kurum kültürü, iletişim, öğrenci yapısı gibi birçok şeyin değiştiği katılımcılar tarafından vurgulanmıştır.

*“İyileştirme ekipleri kurulmadı. Okuldaki atmosfer değişti.” (K2)*

*“..okul şu anda bu halde olmazdı. Dağılmazdı. İyileştirmeler olurdu. Disiplin olayları arttı gene, öğrencilere mesela görevler verildiği zaman disiplin olayları azalıyor, öğrenciler kendilerini değerli hissediyor.” (K2)*



Bir katılımcı eski ve yeni okul müdürünün okula ilk geldiklerindeki yaklaşımları ile öğretmenler tarafından algılanmasındaki farklılıkları belirtmiştir. Bu farklılıkların kurumun kültürüne yansıdığı görülmektedir.

*“iki müdürün olaya bakış açısını değerlendireceğim şimdi, bu müdür geldikten sonra mesela atölyeleri gezdi, biz onu yapacağız, siz ihtiyaç analizi yapın dedi, dosyalar hazırladık götürdük; ama okula beklenen para gelmedi, ya da paranın başka yerlere harcanmasıyla o dosyalar kaldı öyle. Şimdi bu sefer ne oldu biliyor musun, müdür atölyeleri gezdi, ihtiyaçlarınız neler dediği zaman herkes şu an okul müdüründen bekliyor oldu, o verirse yapacağım öyle bir algı oluştu. Niyetine sözel olarak böyle girmese bile Müdür Bey para vermedi ben napayım yapmıyorum deyip sözlü getirmese bile bilinçaltında böyle bir şey oldu. Şimdi bize kaç tane bilgisayar geldi mesela, ya da bu dolaplar için bana okul paramı verdi, vermediler ama kendimiz düzenlemelere gittik eski okul müdürü zamanında. Süreç lideri onu öğretti aslında bize. Okuldan idareden para beklemeden, örneğin bulunduğu atölyeleri atölye şefleri ya da atölye iyileştirme ekipleri okuldan bir şey beklemeden ben nereden finansal bir kaynak bulurum diyerek iyileştirmeler yapmıştık.” (K3)*

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde araştırmada 2011-2013 eğitim öğretim yılları içerisinde EFQM MM Bursa Başarı Ödülü, Bursa Büyük Ödülü, 4 yıldızlı ve 5 yıldızlı yetkinlik belgesi almış bir ortaöğretim kurumunun EFQM MM sürecine liderlik eden okul yöneticisi ve ana kalite ekibini oluşturan her biri EFQM MM kriter sahibi olan 1 müdür yardımcısı ve 7 öğretmenle toplamda 9 kişi ile derinlemesine görüşme tekniği ile toplanan verilerin analizi sonucu elde edilen bulgular alan yazın doğrultusunda tartışılmaktadır. Araştırmanın amacı kısa zaman içerisinde EFQM mükemmellik ödülleri alan bu ortaöğretim okulunun EFQM' e başlama sürecinden, sonlanma aşamasına kadar olan bu süreçte okul yöneticisinin, kalite çalışmalarına karar verme, kalite ekibini oluşturma, kalite çalışmalarına liderlik etme rolüne açıklık getirmektir. Bu araştırmanın pratikte, kalite çalışmalarını hedefleyen okullara kalite sürecini uygulamaya koyma, sürecin başarılmasında kritik öneme sahip görülen konulara dikkat çekilmesi amacıyla sonuçlardan yola çıkılarak araştırmacılara ve uygulayıcılara öneriler sunulmaktadır.

Araştırmada katılımcılar ile görüşmelerden elde edilen verilerin içerik analizi ile çözümlenmesi sonucunda araştırmaya konu olan okulun EFQM MM süreci başlangıç, kuruluş, işleyiş, çıktılarının alınması ve sonlanma aşaması olarak 5 aşamada incelenmiştir. Okullarda EFQM MM çalışmalarının kim tarafından nasıl başladığı, başlamasında hangi etmenlerin olması gerektiği sorusunun cevabı başlangıç aşamasında incelenmiştir. Elde edilen bulgulara göre başlangıç aşamasında okulun alt yapısının olması, liderliğin önemi, süreç öncesinde ön çalışmalar yapılmasının önemi ortaya çıkmıştır.

Okulların EFQM MM uygulamalarına başlamadan önce gerekli çalışmalar yapılarak okulun alt yapısının oluşturulması gerektiğinin önemli olduğu sonucuna varılmıştır. Katılımcılar okulun alt yapısı olarak Okul Gelişim Yönetim Ekibinin (OGYE) ve iyileştirme ekiplerinin olması, ISO çalışmalarının aktif olarak yapılması ve okulun ISO 9001 belgesine sahip olması, öğrenci başarısı için sınav değerlendirme analizlerinin yapılmasını ifade etmişlerdir. ISO 9001 belgesi ile standardize edilmiş

evrak yönetimi, MEB TKY Modeli' ne göre OGYE ve iyileştirme ekiplerinin olması ile okul çalışanlarının kalite felsefesini anlama, ölçme ve değerlendirme analizlerinin okulda yapılıyor olması ile var olan durumun ölçülmesi ve diğer okullarla kıyaslama yapılmasında yardımcı olması noktasında, okulun alt yapısının EFQM sürecine başlamadan önce kalite çalışmaları için önemli olduğunu ve süreci hızlandırdığı görülmüştür. Çekiç (2018) "ISO 9001:2015 Kalite Yönetim Sisteminin Getirdiği Yenilikler ile EFQM Mükemmellik Modelinin Karşılaştırılması ve İlişkiler Açısından Bir Araştırma" isimli çalışmasında yönetim sistemlerinin temelini 9001 standardı oluşturduğunu ve yapısı itibariyle TKY için bir alt yapı oluşturup diğer yönetim sistemleriyle beraber çalışabilecek bir nitelikte olduğundan bahsetmiştir. Sümer ve Gül (2013) ISO ve EFQM kalite yönetim sistemlerini karşılaştırdığı çalışmasında ISO kalite yönetim sisteminin EFQM için bir temel oluşturduğu sonucuna vararak EFQM süreci için kurumun ISO gibi alt yapısı olmasının önemi konusunda çalışmamızı desteklemektedir.

TKY sürecinde yönetimin sorumluluklarından birisi de çalışanların motivasyonun sağlanmasıdır. İnsan odaklı yönetimde sayılmak, sevmek, değer görmek gibi duyguların liderler tarafından çalışanlara hissettirilmesi en etkili iç motivasyon araçları olarak görülmektedir. Çalışanları hedeflere yönlendirerek "bana ihtiyaç duyuluyor" duygusunun oluşturulması ortalama insanların mükemmel sonuçlar yaratabileceklerini göstermiştir (Yamak, 1998: 174). Araştırma bulgularına göre okul yöneticisinin öğretmenlere yaklaşımının okul kültürüne ve öğretmenlerdeki motivasyona etkisinin önemli olduğu sonucuna varılmıştır. Süreç öncesi mevcut okul yöneticisinin sert bir yönetime sahip olmasından kaynaklı okul kültürünün disipline girmiş ve okulda baskıcı bir ortamın hâkim olduğu katılımcılar tarafından belirtilmiştir. Öğretmenlerin motivasyonlarının düşük olduğu bu okul kültürü proje çalışmaları yapmak isteyen öğretmenlerin önünde engel teşkil ettiği görülmüştür. Araştırmaya konu olan okulda rotasyon sonucu okul yöneticilerinin değişimi ile yeni okul yöneticisi ve eski okul yöneticisinin öğretmenlere karşı yaklaşım farklılıklarının öğretmenlerin motivasyon ve çalışma isteği üzerindeki etkisi ve okul havasının değişimi üzerine olumlu etkileri katılımcılar tarafından vurgulanmıştır. EFQM MM sürecine liderlik eden yeni okul yöneticisi tanışma, toplantı ve yaptığı ön çalışmalarda öğretmenlere pozitif yaklaşımı ile coşturucu ve motive edici olması, etkilemesi,

heyecanlandırması, güven verici olması, değerli hissettirmesi gibi duygular katılımcılar tarafından vurgulanmıştır. Araştırma bulgularına göre EFQM MM sürecine başlamadan önce okul yöneticisinin motive etme, heyecanlandırma gibi faktörlerle katılımcıları kalite sürecine duygusal olarak hazırladığı görülmektedir.

Sürece liderlik eden okul yöneticisinin iç motivasyon faktörlerini kullanarak okulda motivasyon ortamının oluşmasında başarılı olduğu görülmüştür. Özuslu (2018) TKY’ de çalışanların motivasyonunu yükselten, iletişime önem veren ve çalışanları değerli hissettiren liderlerin çalışan iş tatminini ve örgütsel bağlılığını güçlendirdiğini, otoriter davranış gösteren yöneticilerin ise çalışanların örgütsel aidiyetini azalttığı sonucuna varmıştır. Ulaş (2008) TKY’ nin motivasyona etkisini incelediği araştırmasında öğretmenlerin motivasyonlarının TKY başarısında etkili olduğundan sonucuna vararak, okul yöneticilerinin duygusal faktörler üzerinden öğretmenleri etkilemeleri kuruma yansımaktadır sonucumuzla çalışmamızı desteklemektedir.

Dağlı (2003) “Toplam Kalite Yönetiminde Liderlik” konulu çalışmasında liderliği TKY’ nin en önemli öğelerinden biri ve yöneticilerin lider olmak gibi bir zorunluluğu olduğunu, kalite örgütlerinde yeni bir sistemi uygulamaya koymada lider olmadan zor olduğunu ve iş görenlerin yaratıcılıkta ve yenilikçilikte motive edilmesinin liderliği gerektirdiğinden bahsetmiştir. Katılımcıların okul yöneticisinin kaliteye olan inancı ve kendilerine de bu inancı aşılması, güven duygusunu oluşturması, kalite tecrübesinin olması ve kalite dili kullanması ile okul yöneticisini lider olarak tanımladıkları ortaya çıkmıştır. Mevcut araştırmanın bulgularına göre EFQM sürecinde okul yöneticisinin duygusal ve kişisel faktörleri ile yöneticilikten daha çok lider olmasının süreci başarıya götüren bir etmen olduğu sonucuna varılmıştır.

TKY ciddi bir kurum kültürü değişimi olduğundan dolayı uygulamaya geçilmeden önce üst yönetim tarafından örgütün durumu, kendine has özellikleri ve mevcut süreçleri analiz edilmelidir (Acar ve Sevinç, 2013: 7). Okul yöneticisinin kalite çalışmaları adıyla olmasa da okulu tanıma çalışmaları EFQM süreci için temel oluşturmuştur. Okul yöneticisinin okulu ve öğretmenleri tanımaya yönelik birebir

öğretmen görüşmeleri, alan toplantıları, zümre toplantıları ve SWOT analizi gerçekleştirdiği katılımcılar tarafından vurgulanmıştır. EFQM MM sürecine başlamadan önce sürece liderlik edecek okul yöneticisinin okulu ve öğretmenleri tanımaya yönelik çalışmalar yapması EFQM sürecinin hızlanmasına ve süreçte izlenecek yolların belirlenmesine yardımcı olduğu sonucuna varılmıştır. Okul yöneticisi süreç öncesi yapmış olduğu ön çalışmalar ile okulun ve öğretmenlerin sürece hazır olduğunu görmüş ve okulda gerçekleşen sel felaketi ile ortaya çıkan krizi fırsata dönüştürerek gelen maddi destek ile EFQM MM ödül sürecine başvurma kararı almış ve süreç başlamıştır.

EFQM MM sürecinin okulda başlatılmasında okul yöneticisinin kilit rolde olduğu görülmektedir. Kalite öncülerinden Deming kalite çalışmalarına kurumun en üst yöneticisi tarafından başlatılması gerektiğini savunmaktadır (Yıldırım, 2002: 52). Yıldırım (2016) MEB TKY Modelinin uygulanmasına yönelik okul yöneticilerinin görüşlerini aldığı çalışmada süreci başlatan kişi olarak okul müdürünün gayretleri sonucuna ulaşarak çalışmamızı bu konuda desteklemektedir. Ayrıca MEB TKY modelinin okullarda uygulanabilirliği üzerine Duman (2002), Öztürk (2003), Sarı (2002), Çevik (2003), Hamedoğlu (2001), Öter (2006), Kaya (2010) ve Yıldız'ın (2006) yapmış oldukları çalışmalarında genellikle TKY çalışmalarının başarılı uygulanamadığı, yetersiz kaldığı veya sadece kâğıt üzerinde yapıldığı sonucuna varmışlardır. Araştırmalarda başarısızlık faktörleri olarak ilk sırada kalite liderliğinin yetersizliği görülmektedir. Mevcut araştırmanın bulgularına göre EFQM MM sürecinin başlangıç aşamasında okul yöneticisinin bu modeli başarı ile uygulayabileceğine dair vizyon oluşturduğu ve motivasyonu ile başarıya inancına sahip olduğu görülmekte, bununla sürecin devamında başarının elde edilmesi için önemli bir basamak olduğu sonucuna varılmıştır. Okul yöneticilerinin TKY çalışmaları hakkında yetersiz bilgiye sahip olmaları ile kalite inancı arasında doğru orantılı bir ilişki olduğu ve okuldaki uygulamalara ve kalite kültürü oluşumuna etkisinin olumsuz olduğu Kaymakçı (2009), Oklay (2011), Taş (2009) ve Tolga (2007) tarafından yapılan araştırmalarda görülmektedir.

Araştırma bulgularına göre EFQM MM sürecinde ana kalite ekibinin uyumlu öğretmenlerden oluşması sürecin sağlıklı ilerlemesi ve başarının elde edilmesinde

önemli olduğu görülmüştür. Ana kalite ekibi EFQM MM' nin sahip olduğu 9 ana kriterin okuldaki yürütücüsü ve rapordaki yazım görevini üstelenecek olan kişileri kapsamaktadır. Kuruluş aşamasında kalite ekibi nasıl oluşturulmalı ve öğretmenlerin kalite ekibinde çalışma nedenleri sorusunun cevabı incelenmiştir. Okul yöneticisi okula ilk geldiğinde okul çalışmalarında görev alabilecek öğretmenleri tespit etmek için eski okul yöneticisi ve mevcut müdür yardımcılarında okul öğretmenleri hakkında görüşler almıştır. Aynı zamanda okul yöneticisi okul öğretmenleriyle üçer dakikadan oluşan bireysel yüz yüze görüşme gerçekleştirmiştir. Bu görüşme esnasında kendisinin ISO formatında hazırlattığı “Temel Liderlik Formu” nu görüşme esnasında öğretmenin doldurmasını istemiştir. Formun içeriğini:

- ✓ Öğretmenin misyon ve vizyonunu öğrenme
- ✓ Öğretmenin kurumdan beklentilerini öğrenme
- ✓ Öğretmenin kuruma katkılarını öğrenme
- ✓ Öğretmenin almak istediği eğitimler
- ✓ Öğretmenin şimdiye kadar yapmış olduğu çalışmalar oluşturmaktadır.

Okul yöneticisi devam eden görüşme esnasında forma öğretmenle ilgili ekiple çalışmayı sevme, liderlik özelliği taşıma, fikir üreticisi, baskın liderlik özelliği, okula ve çalışmalara karşı direnç oluşturabilecek özellikte gibi çeşitli işaretlemeler yapmış ve notlar düşmüştür. Okul yöneticisi bu görüşmeler doğrultusunda kalite ekibini oluştururken birbiriyle çalışmaktan zevk alacak, birbirinin problemini çözmeye çalışan ve birbirine destek veren insanları bir araya getirerek uyumlu bir ekip oluşturmaya dikkat ettiğini vurgulamıştır. Okul yöneticisinin liderlik öngörüsüyle kalabalık bir sayıyla oluşturulan kalite ekibi zamanla çalışmayanlar elenerek çekirdek ekibinin olduğu katılımcılar tarafından vurgulanmıştır. Öğretmenlerin kalite ekibinde çalışma nedenleri; kendini geliştirme isteği, gönüllülük, kalite inancı, okul yöneticisinin liderlik özellikleri ve kalite tecrübesinin olması, okula katkı sunmak olarak ortaya çıkmıştır. Kuruluş aşamasında okul yöneticisinin kendisinin oluşturduğu vizyonu kalite ekibine inandırması, vizyonu onlara aşılması ve

öğretmenlerde başarıma inancını geliştirdiği görülmektedir.

İşleyiş aşaması ile lider olarak okul yöneticisinin ekibini seçmesi ve onları vizyona yönlendirmesinden sonraki aşamayı yani ekibin kalite çalışmalarını yürütme aşaması anlatılmaktadır. Katılımcılar EFQM MM sürecinin başarılı bir şekilde uygulanması konusunda kalite eğitimlerinin önemini vurgulamışlardır. Eğitimlere öncelikle ana kalite ekibinin EFQM MM' nin içeriği konusunda KalDer üyesi uzman bir kişiden eğitim aldıkları, öğrendikleri bilgi ve elde ettikleri kalite kazanımlarını okula anlatmak üzere öğretmen, personel ve öğrencilere gruplar halinde kalite seminerleri düzenlediklerini belirtmişlerdir. Tam katılımı sağlamak ve herkesin gönüllü olarak çalışabilmesi için kalite uygulamalarına başlamadan önce kalite eğitimleri vererek okula, öğrenciye ve bireysel gelişime katkılarının olacağı konusunda bilgilendirici eğitimler verilmesinin sürecin ilk adımı olduğunu vurgulamışlardır. Öğretmenlerin, öğrencilerin ve tüm personelin kaliteyi anlama ve inanma noktasında kalite eğitimlerinin önemi ortaya çıkmıştır. Sezer (2004) TKY' nin uygulandığı eğitim kurumlarında öğretmen algılarına göre karşılaşılan sorunları incelediği araştırmasında TKY felsefesini bilmeden uygulamaya geçilmesinin okulda kalite kültürünü oluşmasını engellediğini ve TKY çalışmalarının başarısız olarak değerlendirildiği sonucuna varmıştır. Kalite eğitimlerinin TKY çalışmalarını anlama ve inanma noktasında önemli olduğunu Bayır (2012), Akpınar (2015), Şentürk (2006) ve Yaman (2006) yapmış oldukları çalışmalarda vurgulamışlardır. Bazı araştırmalarda okul yöneticileri ve öğretmenlerin TKY' nin önemine inandıkları fakat yeterli bilgi sahibi olmadıklarından dolayı uygulamaya koymada pasif davrandıkları belirtilmiştir. Çalışmamızda da okul yöneticisinin kalite bilgisinin olmasıyla kaliteye inanması, eğitimlerin kalite ekibine verilmesini sağlaması ve sonrasında bunu tüm okula yaygınlaştırması ile kalite uygulamalarına başlanmasında doğru yolu izleyerek başarının yakalanmasında rol oynadığı görülmektedir.

Araştırma bulgularına göre EFQM MM süreci kapsamında yapılacak olan çalışmaların ekipler bazında yürütülmesinin önemi ortaya çıkmıştır. Ekip çalışmalarında yer alan üyelerin TKY felsefesini benimsedikleri ve okulu daha fazla sahiplendikleri ifade edilebilir. İyileştirmeye açık alanların tespiti ile her alanda çalışma yapılabilmesi için öğretmen danışmanlığında öğrencilerden oluşan iyileştirme

ekipleri, çeşitli projeler için liderliğini öğrencilerin yaptığı ve üyeleri öğrencilerden oluşan proje ekiplerinin kurulması kurumdaki kalite çalışmalarında öğrencilerinde içerisinde yer almasını sağladığı katılımcılar tarafından vurgulanmıştır. Okuldaki değişimlerin sadece fiziksel ve öğrenci odaklı değil, öğretmenler arası etkinlikler düzenleyerek iletişim artırılması konusunda da üyeleri öğretmenlerden oluşan ekip kurulduğu katılımcılar tarafından belirtilmiştir.

Vizyon yaratma, işletmenin en üst kademesinden başlayan bir liderlik görevidir (Kaya ve Taner, 2005: 357). Bulgulara göre EFQM MM sürecinde misyon ve vizyonun gözden geçirilerek yeniden oluşturulmasının önemi öne çıkmıştır. EFQM MM sürecinde öncelikli olarak okul yöneticisinin liderliğinde kalite ekibi tarafından misyon ve vizyon değişimi üzerine çalışmalar yapıldığı görülmüştür. Sadece okulun değil, her bölüm ve zümrenin de misyon ve vizyonları oluşturulmuştur. EFQM MM sürecinde yeniden oluşturulan vizyonun öğretmenler kuruluna sunulması ve tüm öğretmenlerin fikir alma ve onaylamada yer alması sağlanarak vizyonu öğrenme ve sahiplenmelerinin önemli olduğu sonucuna varılmıştır.

Okul yöneticisinin okula ilk geldiğinde yapmış olduğu ön çalışmalar, yapılacak çalışmalara basamak olmuş ve çalışmalar daha geniş alanda yeniden yapılmıştır. SWOT (Strengths – Weaknesses – Opportunitites - Threats ) güçlü, zayıf, fırsat ve tehdit kelimelerinin İngilizce karşılıklarının baş harflerinden oluşmaktadır. SWOT analiziyle örgütler mevcut durumlarını görüp gelecekteki hedeflerini belirlerken, güçlü yönlerine odaklanarak, tehditleri minimize eder ve uygun fırsatları değerlendirir (Özan, Polat, Gündüzalp ve Yaraş, 2015: 6). SWOT analizi ile iyileştirmeye açık alanlar tespit edilmiş ve önceliklendirme yapılarak iyileştirme ekipleri tarafından gerekli çalışmalar yapıldığı katılımcılar tarafından belirtilmiştir. Okul yöneticisi tarafından ihtiyaç taleplerinin ve yapılan çalışmaların yazılı olması, verilerin saklanması ve önceliklendirme işleminin kalitede önemli bir nokta olduğu vurgulanmıştır. Önceliklendirme işlemi bu iş için kurulan ekip tarafından yapılmakta ve sıralamada da okula faydası, maliyeti gibi kriterler gözetilmektedir.

SWOT analizi sonucunda iyileştirmelere başlamadan önce vizyon ve misyonla uyumlu, iyileştirmeye açık alanlarda çalışmalar yapılabilmesi için stratejik planda



revizyona gidilmiş ve çalışmalar stratejik plan doğrultusunda gerçekleştirilmiştir. Oklay (2011) okul müdürlerinin ve öğretmenlerin MEB TKY modelini uygulamada karşılaşılan güçlüklerle ilişkin görüşlerini içeren araştırmasında okul müdürlerinin çoğunluğunun stratejik planı formalite icabı hazırladıklarını, öğretmenlerin ise genellikle okulun stratejik planı nasıl hazırladığını ve içeriğini bilmediklerini ifade ettiklerini belirtmiştir. MEB TKY ödülü alan okulların veya EFQM MM ödülü alan okul ve işletmelerin yapmış oldukları çalışmaların incelendiği (Sezgin, 2010) araştırmalarda çalışanların da katılımı ile vizyon ve misyonun yeniden yazıldığı ve sonucunda stratejik plan oluşturulduğu veya revizyona gidildiği görülmektedir. TKY uygulamalarının başarısız veya yetersiz görüldüğü okul ve işletmelerde özellikle vizyon, misyon ve stratejik plan doğrultusunda çalışmalar yapılmadığı (Oklay, 2011; Bakay, 2012) ve dolayısıyla kalite çalışmalarının benimsenmediği görülmektedir.

Süreç içerisinde araştırmaya konu olan okulda genel, donanım, derslik gibi fiziki iyileştirmeler, öğrenciler için ders başarısının artırılmasına yönelik çalışmalar, okul için kalite ile ilgili yazı ve resimlerle donatılması, veli görüşlerinin aylık olarak alınması, memnuniyet anketlerinin uygulanması, dilek/öneri sistemleri, öğretmenlerin ihtiyaçlarına yönelik zümre odalarının yapılması ve öğretmenler arası etkinliklerin düzenlenmesi, dış paydaşlarla işbirlikleri gibi konularda birçok çalışma yapıldığı görülmüştür. Ayrıca ayın öğretmeni, ayın öğrencisi ve hizmetliler arasında ayın çalışanı seçilip ödüllendirilmesi gibi motive edici çalışmalar gerçekleştirildiği görülmüştür. Türkoğlu (2017) yapısı ve ISO belgesi ile EFQM MM uygulamaları için alt yapısı uygun olan bir işletmede modele ait dokuz kriterde yöneticilere ve çalışanlara değerlendirme anketi uyguladıktan sonra, modelin girdi kriterlerini temsil eden 5 kalite çemberinin oluşturulması ve 10 ay gibi kısa bir süre sonra gerekli çalışmaların yapılması neticesinde anketi yeniden tekrarlayarak yapılan çalışmaların etkilerini incelemiştir. Kalite çemberleri ve iyileştirme ekipleri tarafından vizyon, misyon ve ortak değerlerin posterlerinin duvarlara asılması ve cepte taşınabilecek tarzda kartlara basılarak personele dağıtılması, ayın başarılı personeli seçilmesi, personele kurum içi ve kurum dışı kişisel gelişim ve destekleyici eğitimlerin verilmesi, personel ile beraber özel gecelerin kutlanmalarına dair sosyal etkinlikler gibi çalışmalar yapılarak kurumsal iletişimin arttığı ve kurum kültürüne olumlu etkileri olduğu görülmüştür. Çalışmaların sonucunda anket verilerinde modele ait dokuz kriterde önemli bir artış

görüldüğünü araştırmacı tespit etmiştir. Özel veya kamu sektörü olsun TKY çalışmalarının ekipler bazında yürütülmesi ve yapılan çalışmaların araştırmamızdaki süreçte yapılan çalışmalar ile benzer özellikler göstermesi açısından başarının temelinde ekip çalışması ve çalışan katılımlı uygulamaların olduğu söylenebilir.

EFQM MM sürecinde sonuçların değerlendirilmesi kurumun mükemmellik yolunda hangi noktada olduklarını görmeleri açısından önemlidir. Araştırmamıza konu olan okulun bu süreçte stratejik planda gösterdiği hedeflere ait faaliyetlerin gerçekleştirilmesinden sonra ölçme ve değerlendirme analizlerini yapması sürekli ilerlemeyi görmelerini sağlamış ayrıca başka okullarla kıyaslama yapabilme imkânına sahip oldukları görülmüştür. Oklay (2011) TKY çalışmalarının müdür ve öğretmenler tarafından değerlendirilmesini içeren çalışmada okul müdürlerinin ölçme ve değerlendirme olarak sadece öğrencilerin sınavlara yönelik başarılarını ölçtüklerini, hangi konularda ölçme yapılacağını ve ölçme yöntemini bilmediklerini ifade ettiklerini vurgulamıştır. Kovancı (2013) ve Solunoğlu (2013) benzer sonuçlar elde ettikleri çalışmalarında ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin TKY çalışmalarına yönelik olarak, genellikle okullarda OGYE' nin kurulduğu, stratejik planın hazırlanarak hedeflerin belirlendiği, iyileştirme ekiplerinin kurulduğu fakat okul gelişim planlarının uygulanması ve değerlendirilip gözden geçirilmesi konusunda raporların hazırlanmadığı ve TKY çalışmalarının yetersiz olduğu görüşünü belirttiklerini ifade etmişlerdir.

EFQM MM süreç yönetimini kolaylaştıran etmenlerin başarının elde edilmesinde öneminin büyük olduğu katılımcılar tarafından vurgulanmıştır. Özellikle okul yöneticisinin liderlik özellikleri ve kalite tecrübesinin olması, yetkelendirme yapması (Kalyoncuoğlu, 2015; Evcil, 2017), yönlendirmesi kısa zamanda okulu başarıya götürerek ödülün alındığı katılımcılar tarafından vurgulanmıştır. Okulun alt yapısının bulunması, kalite ekibinin birbiriyle uyumlu üyelerden oluşması ve karşılaştıkları dirençlerde birlik beraberlik sağlayarak dirençleri kırmaları başarının elde edilmesinde önemli bir etken olduğu görülmektedir.

Süreci zorlaştıran etmenler olarak bazı öğretmenlerin kalite çalışmalarına inanmaması, kalite çalışmalarına evrak gözüyle bakılması, maddi kaynakların sınırlılığı (Sezer ,2004; Oklay, 2011; Şentürk, 2006; Yıldız ,2006), kısa süre içerisinde ödül odaklı çalışılması, okulun ölçme ve değerlendirme birikiminin az olması, okulun fiziki büyüklüğü, süreçte çalışmalar için fazla evrak istenmesi olarak ortaya çıkmaktadır. Okul öğretmenlerinin kaliteye inanmaması doğrultusunda okul yöneticisi bazı dirençlerle karşılaşmış ve yaklaşımıyla kaliteye karşı çıkan öğretmenlere set vurmak yerine onların taleplerini alarak karşılanması konusunda destek vermesi ve yönlendirmesi ile yanında yer almalarını sağladığı görülmüştür. Okul yöneticisi TKY' nin temel unsurlarından biri olan tam katılımı sağlayarak liderlik özelliğini göstermiştir. İşçi (2010) TKY' nin organizasyonda benimsenmesi için kalite liderliğinin sergilenmesi ve liderin kaliteye olan bağlılıkların temin edilmesi, uzun vadeli vizyon ve hedeflerin oluşturulması, çalışan katılımının sağlanması, sürekli iyileştirme ve geliştirmenin sağlanmasını temel noktalar olarak belirttiği çalışmasıyla çalışmamızı desteklemektedir. Ayrıca López, Fernández ve Bedia (2017) İspanyol özel firmalarında EFQM MM uygulamalarında en önemli engellerin zaman yetersizliği, fiziksel ve finansal kaynakların eksikliği ile ilgili olduğunu sonucuna varmışlardır.

Araştırma bulgularına göre EFQM MM süreci içerisinde iyileştirme çalışmalarına öncelikli olarak fiziki alanlarda başlatılması, süreçte karşılaşılan dirençlerin azalmasını sağladığı sonucuna varılmıştır. Süreç içerisinde okulda yapılan çalışmaların gözle görülür olması ve zamanla okuldaki iklimin pozitif hal almasıyla direnç gösteren öğretmenlerden bazıları kalite çalışmalarına inanmış, bazıları da inanmamasına rağmen çalışmalarda aktif olarak rol almış veya engel oluşturmayıp EFQM saha denetimi sırasında destek oldukları katılımcılar tarafından belirtilmiştir.

Çıktıların alınması aşaması okulun EFQM MM ödülü almasından sonra okul içindeki değişimleri ifade etmektedir. Katılımcılar tarafından EFQM MM ödül sürecinin okula yansımalarının oldukça olumlu olduğu ifade edilmiştir. Ödül sürecinin öğretmenler arası iletişimin artmasını, öğrenci disiplin olaylarının azalmasını, öğrenci faaliyetlerinin artmasını, kurum kültürü değişimini, okulda fiziksel anlamda yenilikler yapılmasını, öğretmenlerin kişisel gelişimi ve motivasyon artmasını sağladığı

görülmektedir. Bu da ödül sürecinin okul içi yansımalarında ne kadar etkili olduğunun göstergesidir. Özellikle ödül sürecinin öğrenci üzerinde olumlu değişiklikler yarattığı (Ünal , 1999) söylenebilir. Yıldırım (2016) MEB TKY ödülünü alan okulların 7 okul yöneticisiyle ödül öncesi ve ödül sonrası sürecini incelediği araştırmasında okul içi yansımaları okulun tercih sebebi olması, memnuniyet, kurumun tanıtımına yardımcı olması, öğrenci sayısında artış, motivasyonun artması, iş doyumunu, güven, öğretmen akışında azalma, saygınlık, sevinç gibi katkıları olduğu sonucuna ulaşarak çalışmamızı desteklemektedir.

Araştırma bulgularına göre okulun tercih sebebi olması, yerel ve ulusal medyada kurumun yer alması dolayısıyla kurum imajına olumlu etkisi, mezun öğrencilerin iş görenler tarafından tercih edilmesi ve velilerin bakışının değişmesi gibi dış yansımaları olduğu görülmüştür. Yıldırım (2016)' ın yapmış olduğu araştırmanın devamında okul dışı yansımaları okul yöneticileri tarafından üst yönetim ve velilerin olumlu bakışı, üst yönetimin eğitim çalışanlarına teşekkür ve takdir belgesi vermesi, yerel ve ulusal medyanın kurum imajına katkısı, diğer okulların örnek alması olarak belirtilmiştir. Kamu veya özel sektörde EFQM MM' nin doğru uygulamalarla kurumlara yararlar sağladığı noktasında araştırmalar mevcuttur. İpek (2016) bir kamu kurumunda EFQM MM' nin uygulamaya konulmadan önceki ve sonraki farkın ortaya konulması amacıyla çalışanlara uyguladığı anket sonucunda modelin liderlik, strateji, çalışan tatmini, örgütsel güven, işbirlikleri ve kaynaklar, ürün ve hizmetler üzerinde olumlu etkiler yarattığı sonucuna varmıştır. Araştırmamızı destekleyen bu çalışmalar ile okul içi ve okul dışı yansımalarda kalite ödülllerinin benzer sonuçları getirerek okullara olumlu katkılar sunduğu ortaya çıkmaktadır. Ayrıca kamu sektöründe EFQM modelini uygulayan kuruluşların, kurumsal imajı artırmanın yanı sıra iş sonuçlarının etkinliği ve etkinliğinde somut değişiklikler yaptığını Majali ve Almhırat (2018) çalışmalarında ortaya koymuşlardır.

Sürece liderlik eden okul yöneticisi bir okulda kalite çalışmalarına başlamak için gerekli olan faktörler ve başarı üzerine görüşlerini şöyle ifade etmiştir:

*“Bir, üst yönetimin kararlılığı esastır. Okul müdürü karar verecek ve ısrarcı olacak. İki, bilgili olacak; çünkü burada liderlik yapacak, liderlik yaptığı konuyu bilecek. Üç, liderlik özelliği olan iyi kişilerden ekip kuracak, özellikle ekibin kalite*

*eğitimi çok önemli, yani kalite eğitimi verilmeden kalite ile alakalı bilgiler aktarılmadan öğretmenler kurulunda bunun kararı alınmadan yaparsanız sıkıntıya düşersiniz. Dört, birini yetkelendirirken bir iş için önce eğitim daha sonrada ona o görevi devrederken takip edecek, güvenecek ama kontrol edeceksin. Beş, önceliklendirme yapılmalı. Kısacası bir kalite çalışması yapacaksanız eğer liderliği paylaşacaksınız”.*

Sonlanma aşaması kalite ekibinin dağılmasını ve okulda bu sürece ilişkin faaliyetlerin durmasını tanımlamaktadır. Kalite çalışmaları, sürece liderlik eden okul yöneticisinin rotasyon sonucunda okuldan ayrılması ile sürdürülememiştir. Yeni gelen yöneticinin kalite çalışmalarına aynı motivasyon ve inanışla sahiplenmemesi ile ekibin dağılması ve kalite çalışmalarının sonlandığı görülmüştür. Yeni okul yöneticisinin kalite çalışmaları hakkında bilgisi ve tecrübesi olmamasına rağmen kalite ekibinin sürece devam etme konusunda istekli oldukları fakat okul yöneticisinin kalite çalışmalarına inanmamasından dolayı gerekli destek ve motivasyonu göremeyeceklerini düşünerek sürece devam etmedikleri katılımcılar tarafından belirtilmiştir. Sonuç olarak EFQM MM sürecinin sürdürülebilirliğinde de liderin kilit rol oynadığı görülmektedir.

Araştırmamızın sonuçlarını özetlersek:

- ✓ Okul yöneticisi EFQM MM sürecini başlatma, kalite ekibini oluşturma, süreci yönetirken aktif olarak yer alma ve sonlanmasında yani sürdürülebilirlik kısmında kilit rol oynamaktadır.
- ✓ Süreçte okul yöneticisinin liderlik rolleri; vizyon oluşturma ve bu vizyona öğretmenleri inandırma, öğretmenlerde başarıma inancını geliştirme ve onları duygusal olarak kalite sürecine hazırlaması olarak ortaya çıkmaktadır.
- ✓ EFQM MM okul kalite ekibinin süreçte karşılaştığı problemler; bazı öğretmenlerin kalite çalışmalarına inanmaması, kalite çalışmalarına evrak gözüyle bakılması, maddi kaynakların sınırlılığı, kısa süre içerisinde ödül odaklı çalışılması, okulun ölçme ve değerlendirme birikiminin az olması, okulun fiziki büyüklüğü, süreçte çalışmalar için fazla evrak istenmesi olarak ortaya çıkmıştır. Problemlerin çözümünde okul yöneticisinin TKY’ ye direnç gösteren öğretmenleri kendi

alanlarında çalışmalar yapmak üzere yönlendirmesi, desteklemesi ve bireysel konuşmalarla kalite çalışmalarının yararları konusunda ikna etmeye çalıştığı görülmüştür. Kalite ekibinin okul öğretmenlerine verdiği kalite eğitimleriyle kaliteye karşı direncin düşüklüğü görülmektedir. Süreç içerisinde okulda görülen fiziki değişiklikler ve hareketlilik ile kalite çalışmalarına öğretmenlerin olumlu tutum sergiledikleri ortaya çıkmıştır.

- ✓ EFQM MM ödülü alınmasının okula olumlu yansımaları olduğu görülmüştür.

Sonuç olarak katılımcıların görüşlerine göre liderin kalite sürecine inanmışlığı, süreçle ilgili tecrübe ve uzmanlığı, güçlü ve uyumlu öğretmenlerden kalite ekibi oluşturma, yetkelendirme ve kontrol, liderliği paylaşma süreci başarıya götüren etmenler olarak bulunmuştur. Kalite çalışmalarına liderlik eden okul yöneticisi rotasyon ile başka bir okula atanmıştır; bu durum okul yöneticisinin görüşmede ifade ettiği gibi “inancını kırmış” ve emekli olmaya karar vermiştir. Dört yılda bir gerçekleşen rotasyonun EFQM MM çalışmalarının sürdürülebilirliği konusunda ve model uygulamalarına başlamak isteyen okul yöneticilerine olumsuz etkileri olduğunu söylenebilir.

## **Öneriler**

EFQM MM Bursa Başarı Ödülü, Bursa Büyük Ödülü, 4 ve 5 Yıldızlı Yetkinlik Belgesine sahip bir ortaöğretim kurumunun sürece dair başlatılması, yönetilmesi ve sonlanmasının incelendiği bu çalışmada elde edilen bulgular doğrultusunda uygulayıcılara ve araştırmacılara yönelik öneriler aşağıda verilmiştir.

## **Uygulayıcılara Öneriler**

1. Bir okulda EFQM MM süreci başlatılması isteniyorsa öncelikli olarak okul yöneticisinin kalite bilgisine sahip olması, eğer yoksa kalite konusuna yönelik dış uzman kuruluşlardan kalite ve liderlik eğitimleri alması önerilebilir. (Yapılan araştırmalar incelendiğinde hizmet içi eğitim

kurslarında TKY eğitimi alan öğretmenlerin eğitimleri yetersiz buldukları görülmektedir.) Okul yöneticisi EFQM MM ödülü almış okullarla görüşerek deneyimlerinden faydalanabilir. Alan yazın taraması yaparak başarılı olmuş okulların izlediği yolu takip edebilir veya başarısızlık örneklerindeki nedenlerden kaçınmaya çalışabilir.

2. Okul yöneticisi sürece başlamadan önce küçük çapta bir SWOT analizi yapabilir, özellikle öğretmenlerle bireysel yüz yüze görüşmeler gerçekleştirerek öğretmenler üzerinde değişim başlayacak algısı yaratması önerilir. (Çalışmamızdaki temel liderlik formu kullanımı önerilebilir.) Bu çalışmalar ile ana kalite ekibi üyelerini seçebilir.
3. Sürece liderlik edecek okul yöneticisinin kalite dili kullanması, vizyon ve hedeflerden bahsetmesi, okulda kalite çalışmaları sonucunda meydana gelecek değişikliklerden bahsetmesi öğretmenler üzerinde sürece dair olumlu etkiler yaratacağından dolayı önerilebilir.
4. Okul yöneticisi tarafından birbiriyle uyumlu ana kalite ekibinin oluşturulması sağlanabilir.
5. Sürecin başında özellikle okula ait vizyon, misyon ve ortak değerlerin oluşturulmasında ve yayılmasında öğretmen katılımı sağlanması önerilebilir.
6. Süreçte okula ait genel SWOT analizinden sonra gerekli iyileştirmelerin yapılması için iyileştirme ekiplerinin içerisinde öğretmenlerin ve öğrencilerin de olması sağlanarak kurulması önerilir.
7. Süreçte yapılacak tüm çalışmalarda önceliklendirme kullanılması ve çalışmaları yapacak kişilere yetkilendirme yapılması, sonuçların yeniden gözden geçirilmesi hususunda değerlendirmeler yapılması ve yapılan tüm çalışmaların yazılı veya öncesi ve sonrası şeklinde fotoğraflanması önerilir.
8. Yapılan araştırmalar incelendiğinde TKY' ye olumsuz bakışın evrak yükü olarak görülmesi konusunda çalışmalarda fazla evrak istenmemesi öğretmenlerin bu bakış açısını değiştireceğinden önerilebilir.
9. Kısa zaman içerisinde ödül odaklı çalışılmasının öğretmenlerde kalite çalışmalarına karşı direncin arttırdığı katılımcılar tarafından belirtildiği için okulların bu çalışmaları en az 2 yıl gibi bir sürede okulu hem kültür olarak

hazırlaması hem de bilgi birikimi alt yapısının olması sağlandıktan sonra ödül sürecine başvurması önerilebilir.

### **Araştırmacılara Öneriler**

Araştırma sonuçları doğrultusunda araştırmacılara aşağıdakiler önerilmektedir:

1. Yapılan araştırma EFQM MM ödül sürecinde okul yöneticisi ve ana kalite ekibiyle gerçekleştirilmiştir. Araştırma kapsamına ödül alan bir okul daha dâhil edilerek süreç yönetimi arasındaki benzerlikler ve farklılıklar ortaya çıkartılarak konuya ilişkin daha kapsamlı bir bakış açısı getirilebilir.
2. Araştırma kapsamında nitel veriler toplanarak konuya ilişkin derinlemesine bilgi edinilmeye çalışılmıştır. Sürecin diğer öğretmenler tarafından nasıl değerlendirildiğini anlayabilmek için araştırmacıların ek olarak okul öğretmenlerine nicel bir çalışma yapması önerilmektedir.



## KAYNAKÇA

### 1.Kitap

- Bulut, Ö. (1998). Eğitim Yönetiminin Çağdaştırılması: Eğitimde TKY Uygulaması ve Yararları. 2. Toplam Kalite Yönetimi Makale Yarışması - Ödül Kazanan Makaleler. İstanbul: TÜSİAD-KalDer Yayınları.
- Bolat, T., Tertemiz S: O., Bolat, O.İ. ve Erdem B. (2014). Yönetim ve Organizasyon, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Cafoglu, Z. (1996). Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi. İstanbul: Avni Akyol Ümit Kültür ve Eğitim Vakfı Yayınları.
- Conti T. (1998). Kurumsal Özdeğerlendirme, Kal-Der Yayınları No:20.
- Demirci, H. (2008). Toplam Kalite Yönetimi, İstanbul: Kum Saati.
- Doğan, E. (2002). Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi. Ankara: Academyplus Yayınevi.
- Efil, İ. (2016). Toplam Kalite Yönetimi. Bursa: Dora Yayınevi.
- EFQM (2003). Kamu ve Sivil Toplum İçin Mükemmellik Modeli El Kitabı: İstanbul: KalDer Yayınları.
- EFQM (2013). EFQM Mükemmellik Modeli 2013: İstanbul: KalDer yayınları.
- Ensari, H. (2003). 21. Yüzyıl Okulları İçin Toplam Kalite Yönetimi. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Erdoğan, İ. (2012). Eğitimde Değişim Yönetimi. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Eren, E. (1997). İşletmelerde Stratejik Yönetim, KalDer Yayınları, İstanbul
- Finn, M., ve Porter, LJ (1994). "TQM Self-assessment in the UK". The TKM Magazine, 6 (4), 56-61.
- Grix, J. (2010). The Foundations Of Research. London: Palgrave Macmillan
- Grunig, James E. (2005). Halkla İlişkiler ve İletişim Yönetiminde Mükemmellik (Çev: E. Özsayar), İstanbul: Rota Yayınları.
- Halis, M.(2000). Paradigmadan Uygulamaya Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9000 Kalite Güvence Sistemleri: ISO 90002 Kalite Belgesi Çalışmaları. İstanbul: Beta Basım.
- KalDer (2000). EFQM Mükemmellik Modeli Değerlendirici El Kitabı. Kalite Ödülü Yürütme Kurulu Yayını.
- KalDer (2002). Eğitimde TKY Uzmanlık Grubu. Eğitim Kurumları İçin Toplam Kalite Yönetimi ve Özdeğerlendirme. İstanbul: KalDer Yayınları No: 32.
- KalDer (2010). 2010 Ulusal Kalite Ödülü Kitabı. İstanbul: KalDer Yayınları.
- KalDer (2013a). Mükemmelliğe Yolculuk Kitapçığı. Türkiye Kalite Derneği.
- KalDer (2013b). EFQM Mükemmellik Modeli Tanıtım Kitapçığı. Türkiye Kalite Derneği.
- KalDer(2013c). 2013 Türkiye Mükemmellik Ödülleri Kitapçığı. Türkiye Mükemmellik Ödülleri Yürütme Kurulu.
- KalDer (2015). 2015 Türkiye Mükemmellik Ödülleri Kitabı. Türkiye Mükemmellik Ödülleri Yürütme Kurulu Yayını.
- KalDer (2016). 2016 Türkiye Mükemmellik Ödülleri. Türkiye Mükemmellik Ödülleri Yürütme Kurulu Yayını.
- Koçel, Tamer (2007). İşletme Yöneticiliği-Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar. İstanbul: Arıkan Basım.
- Kovancı, A. (2003). Toplam Kalite Yönetimi; Fakat Nasıl. İstanbul: Sistem Yayıncılık.

- Köksal, H. (1998). Kalite Okullarına Geçişte Toplam Kalite Yönetimi. İstanbul: Dünya Yayınevi.
- Küçük, Orhan (2010). Kalite Yönetim ve Kalite Güvence Sistemleri. Ankara: Seçkin Yayınevi.
- MEB. (1999). Müfredat Laboratuvar Okulları MLO Modeli. Ankara: Eğitimi Araştırma ve Geliştirme Dairesi Başkanlığı Yayınları.
- MEB. (2013). Eğitimde Kalite Ödülü El Kitabı. Ankara: Milli Eğitim Bakanlığı Personel Genel Müdürlüğü.
- Öztürk, A. (2013). Kalite Yönetimi ve Planlaması. Bursa: Ekin Yayınevi.
- Parlak, S. (2017). Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Yönetim Sistemi Standartları. Bursa: Ekin Yayınevi
- Işıktaş, S. (2017). Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları. İstanbul: Hiperlink Yayınevi.
- Patton, M.Q. (2002). Qualitative research and evaluation methods (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Şimşek, M. (2000). Sorularla Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Sistemleri. İstanbul: Alfa Yayınları.
- TMÖYK (2016). 2016 Türkiye Mükemmellik Ödülü Kitapçığı. Türkiye Mükemmellik Ödülleri Yürütme Kurulu.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2016). Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri. Ankara: Seçkin yayınevi.
- Yıldırım, H. Ali. (2002). Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi. Ankara: Nobel yayınları.
- Yamak, O. (1998). Kalite Odaklı Yönetim. İstanbul: Panel matbaacılık.

## **2. Makaleler, Bildiriler, Diğer Basılı Yayınlar**

- Acar, A. & Sevinç, İ. (2013). Toplam Kalite Yönetiminin Kamu Sektörüne Uygulanmasında Karşılaşılan Sorunlar. Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, (25), 1-16.
- Akaydın, Ö. S. (2010). EFQM Mükemmellik Modelinin Petrokimya Sektöründe Uygulanması. Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Akpınar, S. (2015). Ortaöğretimde Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarında Kritik Başarı Faktörleri: Bir Ortaöğretim Kurumu Uygulaması. Yüksek lisans tezi, Bartın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bartın.
- Al-Majali, B & Almhırat, M. (2018). The role of European Foundation For Quality Management (EFQM) in improving public sector efficiency and it's impacts on customer satisfaction employees results and corporate image. International Journal for Quality Research. 12. 593-608. 10.18421/IJQR12.03-03.
- Arslan, M. (2000). "Eğitimde Verimlilik", MPM Yayınları Anahtar Gazetesi (Eylül sayısı), 4, Ankara.
- Aykurt, S. B. (2017) Eğitim Örgütünün Etkililiğinin Öğretmen Görüşleri Çerçevesinde İncelenmesi. Yüksek lisans tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Çanakkale.
- Aytaçlı, B. (2012). "Durum çalışmasına ayrıntılı bir bakış". Adnan Menderes Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi, 3(1), 1-9.
- Bakay, E. (2012). Öğretmen Algularına Göre Okullarda Kalite Kültürü. Doktora Tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Balcı, A. (1999) "Toplam Kalite Yönetimi'nde Türk Kamu Yönetimi Perspektifi: Bir Kamu Örgütü Örnek Olayı". Kamu Yönetiminde Kalite 2. Ulusal Kongresi. Ankara: Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü: 121-130.

- Baltacı, A. (2018). "Nitel Araştırmalarda Örnekleme Yöntemleri ve Örnek Hacmi Sorunsalı Üzerine Kavramsal Bir İnceleme". BEÜ SBE Dergisi, 7(1), 231-274.
- Bansal, P. (2005) "Evolving Sustainably: A Longitudinal Study of Corporate Sustainable Development". Strategic Management Journal, 26(3), 197-218.
- Briggs, C. (1986). Learning how to ask: A sociolinguistic appraisal of the role of the interview in social science research. Cambridge: Cambridge University Press.
- Basım, H. N., & Şeşen, H. (2007). "EFQM Mükemmellik Modeli Uygulamalarının Çalışanların Tükenmişlikleri Üzerine Etkisi: Sağlık Sektöründe Bir Araştırma". Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 21(1), 201-213.
- Bayır, T. (2012). Toplam Kalite Yönetiminin Anadolu Öğretmen Liselerinde Uygulanabilirliğine Yönelik Bir Araştırma: Trabzon Örneği. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Bekar, A. (2015). EFQM Mükemmellik Modeli ve Gelir İdaresi'nde Gelirin Mükemmel İdaresi (GEMİ) Projesi, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Bulut, D. (2006). "Müzik Eğitimi Anabilim Dallarındaki Mevcut Uygulamaların EFQM Kalite Ödülü Kriterlerine Uygunluğunun Öğretim Elemanlarının Görüşleri Doğrultusunda Değerlendirilmesi". Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, 26(1).
- Bütün, H. (2015). Mesleki ve Teknik Eğitim Kurumlarında Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Değerlendirilmesi. Yüksek Lisans Tezi, Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Düzce.
- Candeğer, A. (2008). Deniz Okulları/Eğitim Merkezlerindeki Yabancı Dil Öğretiminin Avrupa Kalite Vakfı Mükemmellik Modeli Kapsamında Değerlendirilmesi. Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Chmiliar, I. (2010). Multiple-case designs. In A. J. Mills, G. Europas & E. Wiebe (Eds.), Encyclopedia of case study research (pp 582-583). USA: SAGE Publications.
- Ciranoğlu, M. (2018). "Efqm Mükemmellik Modeli'nin İşletmelerin Stratejik Yeteneklerine Katkısı". Yönetim Bilimleri Dergisi, 16(31), 237-261.
- Çekiç, A. (2018). ISO 9001:2015 Kalite Yönetim Sisteminin Getirdiği Yenilikler İle EFQM Mükemmellik Modelinin Karşılaştırılması Ve İlişkiler Açısından Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İSTANBUL.
- Çelik, İ. (2011). Toplam Kalite Yönetimi Felsefesine Göre; Yöneticilerin Çalışanlarına İlişkin İşlevlerini Yerine Getirebilme Düzeyi. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Çelik, S. (2014). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarına İlişkin Görüşleri. Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Antalya.
- Çevik, V. (2003). İlköğretim Okullarında Görev Yapan Yönetici Ve Öğretmenlerin Toplam Kalite Yönetimine İlişkin Görüşleri. Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.
- Dağlı, A. (2003). "Toplam Kalite Yönetiminde Liderlik". Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 2(6).
- Dahlgaard-Park, S. (2008). Reviewing the European excellence model from a managementcontrol view". The TQM Journal, 20(2), 98-119.
- Davies, J., Hides, M. T., ve Casey, S. (2001). "Leadership in Higher Education". Total

- Quality Management, 12(7-8): 1025-1030.
- Demirkan, Mahmut. (1996) Toplam Kalite Yönetimi Ve Türk Endüstri İlişkileri Sistemine Etkileri. Doktora tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Dikmen, T. (2010). Efqm Mükemmellik Modeli Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı. Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Doğan, Ö. & Selvi, G. (2014). “Özdeğerlendirme Çalışmalarında Radar Yönteminin Kullanılması ve Bir Eğitim Kurumu Uygulaması”. Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Ekonomi Ve Yönetim Araştırmaları Dergisi, 2(2).
- Dohman, Ç. (2018). “İş Sağlığı ve Güvenliğinde Liderlik”. KalDer Yayınları, 27.Kalite Kongresi Özel Sayı “sürdürülebilir ortak gelecek”,25.
- Dönmez, B. (2002). “ Bir Okul Geliştirme Modeli Olarak Laboratuvar Okulları Uygulamasının Değerlendirilmesi”, Eğitim ve Bilim Dergisi, 27 (126).
- Duman, K. (2002). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Toplam Kalite Kültürüne Hazır Bulunuşluluk Düzeyleri. Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Emanet, H. (2007). EFQM Mükemmellik Modeli İle Kamu Yönetiminde Kalite Geliştirme ve Özdeğerlendirme Çalışmaları Üzerine Bir Saha Çalışması: Dikimevi Örneği. Doktora Tezi. Gebze Yüksek Teknoloji Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Emresezer, Y. (2016). Temel Eğitim Kurumlarında Görev Yapan Öğretmenlerin Eğitimde Toplam Kalite Yönetimini Algılama Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma-Düzce İli Örneği. Yüksek Lisans Tezi, Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Düzce.
- Ensari, H. (2001). “Eğitimde TKY ‘ye İlişkin Bazı Uygulamalar”. KalDer Forum. (Ocak-Şubat-Mart), 18-23.
- Erertem, D. (2001) Bir Toplam Kalite Yönetimi Değerlendirme Modeli: Türkiye Uygulaması. Doktora Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Evcil, İ. A. (2017). TKY’ nin Soft Faktörleri Olarak Bilinen İnsan Odaklı Faktörlerinin Çalışan Davranışları Üzerindeki Etkileri. Yüksek Lisans Tezi, Gebze Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Glaser, B. (1978). Teorik hassasiyet. Kaliforniya Üniversitesi, San Fransisco
- Gülşen, M., Çiçek, U., (2018). “Türkiye’de Kamu Kesimi Kaynak Tahsisinde Etkinliğin Sağlanması Amacıyla Mali Alan Oluşturma Çabaları”. Optimum Ekonomi ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 5 (2), 107-118.
- Gómez-López, R., López-Fernández, M. C., & Serrano-Bedia, A. M. (2017). Implementation barriers of the EFQM excellence model within the Spanish private firms. Total Quality Management & Business Excellence, 28(7-8), 695-711.
- Hamedoglu, M. A. (2001). İlköğretimde Toplam Kalite Yönetiminin Uygulanmasında Görülen Engeller. Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Hergüner, G. (1998). “Eğitimde Toplam Kalite Uygulamasının Sağlayacağı Yararlar”. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi, 4(1), 11-22.
- İkbal, F. M. (2011). EFQM Mükemmellik Modeli Ve Bir Hizmet İşletmesinde Araştırma: 24 Eylül Anaokulu. Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.

- İnan, A. T., Yayla, Y., & Yıldız, A. (2010). An Application On the Investigation of Basic Performance Results Through EFQM Excellence Model. *Sigma*, 28, 335-345.
- İnan, A. T., Yayla, A. Y., Ceryan, E., Şişman, T., & Yıldız, A. (2013). “EFQM Esasli Bir Karar Modeli Kullanılarak Liderlik Ve Süreçlerin Temel Performans Sonuçlarına Etkisinin İncelenmesi”. *Sakarya Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Dergisi*, 17(3).
- İpek, H. O. (2016). EFQM Mükemmellik Modelinin Gelir İdaresinde Uygulanabilirliği Üzerinde Bir Alan Çalışması: Ankara Vergi Dairesi Başkanlığı. Yüksek Lisans Tezi, Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- İstanbulu, Y. (2011). Gıda Analiz Laboratuvarlarında Mükemmellik Modeli Uygulaması. (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Bursa).
- İşçi, F. (2010). Kalite Liderliğinin Toplam Kalite İlkelerinin Uygulamalarına ve Çalışanların İş sonuçlarına Etkisi. Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Joaquín Gómez, Micaela Martínez Costa ve Ángel R. Martínez Lorente (2017). EFQM Mükemmellik Modeli ve TKY: ampirik bir karşılaştırma, *Toplam Kalite Yönetimi ve İş Mükemmelliği*, 28: 1-2, 88-103, DOI: 10.1080 / 14783363.2015.1050167
- Kalyoncuoğlu, D. (2015). Milli Eğitim Bakanlığı Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Okul/Kurum Yöneticileri Tarafından Değerlendirilmesi (Trabzon İli Örneği). Yüksek Lisans Tezi, Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Trabzon.
- Karaca, G. (2008). Örgüte bağlılık boyutlarının EFQM Modeli uygulayan ve uygulamayan işletmelerde karşılaştırılmasına yönelik bir araştırma. Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi sosyal Bilimler enstitüsü, İzmir.
- Karasakal, N. K. (2012). “İşletmeler İçin Sosyal Sorumluluk Bilincinin Yerine Getirilmesinde Toplam Kalite Yönetimi Yönetim Felsefesinin Etkileri”. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4(2), 157-166.
- Kaya, Z. (2010). Avrupa Birliğine Üyelik Sürecinde Türk Eğitim Sisteminde Toplam Kalite Yönetimi ve İstanbul İlindeki Okullarda Toplam Kalite Yönetiminin Uygulanması Konusunda Bir Araştırma. Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kaymakçı, F.Z.G. (2009). Toplam Kalite Yönetimi Anlayışının Uygulanmasını Etkileyen Faktörler Üzerine Bir Yerel Yönetime Bağlı Eğitim Hizmetlerinde Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Koca, D. (2009). EFQM mükemmellik modelinin örgütsel performansa etkisi üzerine Eskişehir Doğum ve Çocuk Hastalıkları Hastanesi'nde bir uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Koçyiğit, M. (2011). “Küçük Ve Orta Büyüklükteki İşletmelerde (Kobi) Toplam Kalite Yönetimi (TKY) Kritik Faktörlerinin Örgütsel Performans Üzerine Etkileri: İzmir İlindeki Restoran İşletmelerinde Bir Uygulama”. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16, 2, 539-561.
- Köksal, Ü. (1969). “Eğitim ve Verimlilik İlişkisi”, *MPM Yayınları Produktivite Verimlilik Dergisi*, 2, 61.

- Mc DERMOTT, Lyndac. (1993). "Jump-Starting Managers on Quality." Training and Development .(September) 37-40.
- Morgan,D.L. (1997).Focus groups as qualitative research (2nd de.).London:Sage.
- Oklay, E. (2011). İlköğretim Okullarında Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarında Karşılaşılan Güçlükler Ve Bu Güçlüklerin Nedenlerine İlişkin Müdür ve Öğretmen Görüşleri. Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Onaç, Ü. (2013). MEB' e Bağlı Ortaöğretim Kurumlarında TKY ve Stratejik Liderlik (İzmir İli Menderes İlçesi Örneği). Yüksek Lisans Tezi, Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Ölçerler G., Z. (2012). "Örgüt kültürü ve EFQM mükemmellik modeli arasındaki ilişki; Sağlık Bakanlığı'na bağlı dört farklı doğum hastanesinde bir uygulama" (Doctoral dissertation, DEÜ Sosyal Bilimleri Enstitüsü).
- Öter, H. (2006). İlköğretim Okullarında Toplam Kalite Yönetimi Çalışmalarının Değerlendirilmesi. Yüksek Lisans Tezi, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ.
- Özan, M. B., Polat, H., Gündüzalp, S., & Yaraş, Z. (2015). "Eğitim Kurumlarında SWOT Analizi". Turkish Journal of Educational Studies, 2(1), 1-28.
- Özdemir, S. (1995). "Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi". Verimlilik Dergisi. Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları. Özel Sayı: 220.
- Özlu, İ. S. (1999). Toplam Kalite Yönetiminde TÜSİAD – KalDer (EFQM) Modeli ve Özel Sektörde Bir Firmaya Sanal Olarak Uygulanması. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Öztürk, N. (2003). İlköğretim Okul Yöneticilerinin Toplam Kalite Yönetimini Uygulama Düzeyleri. Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Özusu, E. (2018). Toplam Kalite Yönetiminde Liderlik Davranışları ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Esenyurt Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Poyraz, B. (2008). "Avrupa Mükemmellik Modelinin Çalışanlar Kriterinde Yapılan Özdeğerlendirme Çalışmasının İnsan Kaynakları Faaliyetlerine Etkisi Bir Uygulama". Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Rzazade, H. (2018). EFQM Mükemmellik Modeli Kriterleri Bağlamında Azerbaycan Turizm ve İşletme Üniversitesinde Mükemmelliğin İncelenmesi. Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Sarı, B. (2002). İlköğretim Okullarında Toplam Kalite Yönetimi Projesi Uygulama Sonuçları "Adana İlinde Bir Araştırma". Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Selen, N. (2009). İşletmelerde Motivasyon Sistemi, Araçları Ve Yardımcı Öğeler; Ar-Ge Şirket Örneği. Yüksek Lisans Tezi, Namık Kemal Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Tekirdağ.
- Selvi, G. (2013). Özdeğerlendirme Çalışmalarında Radar Yönteminin Kullanılması ve Bir Eğitim Kurumu Uygulanması. Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Sevimler, S., Duran, C., ve Çetindere, A. (2011). "Toplam Kalite Yönetiminin Unsurları İle İşletme Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Eskişehir Örneği". Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 29, 87-100

- Sezer, S. (2004). Toplam Kalite Yönetiminin Uygulandığı Eğitim Kurumlarında Öğretmen Algılarına Göre Karşılaşılan Sorunlar ve Çözüm Önerileri. Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.
- Sezgin, M. H. (2010). Kalite Ödül Süreçleri ve KalDer Derneği Üzerine İnceleme. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Solunoğlu, A. (2013). Otelcilik ve Turizm Meslek Liselerinde Çalışan Öğretmenlerin Toplam Kalite Yönetimi Anlayışı. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Stachevsky, Shmuel, and Elizur, Dov (2000), "The Effect Of Quality Management And Participation In Decision - Making on Individual Performance". Journal of Quality Management, 5, 53-65.
- Sümer, K., & Gül, S. (2013).” ISO ve EFQM Kalite Yönetim Sistemlerinin Karşılaştırılması: Literatür Araştırması”. Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi, 36
- Şentürk, H., & Türkmen, Ö. (2009). “İlköğretim Okullarındaki Yönetici Ve Öğretmenlerin Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarına İlişkin Algıları”. Dicle University Journal of Ziya Gokalp Education Faculty, 12.
- Şentürk, Ö. (2006). İlköğretim Okullarında Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarına İlişkin Müdür Ve Öğretmen Görüşlerinin Değerlendirilmesi. Yüksek Lisans Tezi, Dicle üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Diyarbakır.
- Tan, S. (1995). “Toplam Kalite ve Verimsizlik”. Verimlilik Dergisi, Özel Sayı.
- Taner, B. & Kaya, İ. (2005). Toplam Kalite Yönetimi'nin Başarıyla Uygulanma Esasları–Bir Hizmet İşletmesi Örneği. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 14(1), 353-362.
- Tartar, S. (2013). İlköğretim Okullarında Toplam Kalite Yönetimi Çalışmalarının Öğretmen Ve Yönetici Görüşleri Doğrultusunda Değerlendirilmesi. Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Bolu.
- Taş, Y.F. (2009). Toplam Kalite Yönetimi ve Stratejik Liderlik. Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Temel, A.(1999). Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi. Milli Eğitim,(149),48-50.
- Tolga, N. (2007). Ortaöğretim Kurumlarındaki Öğretmenlerin Eğitimde Toplam Kalite Yönetimine Karşı Tutumları. Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Tunç, Mehtap. (1998). “Kalkınmada İnsan Sermayesi: İç Getiri Oranı Yaklaşımı Ve Türkiye Uygulaması.” Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 13(1), 83-93.
- Türe, E., Kaymak, M., Tunoglu, S. (1998). Marmara Üniversitesi Mühendislik Fakültesinin Toplam Kalite Uygulama Deneyimi. Yükseköğretimde TKY Prensiplerinin Uygulanması Sempozyumu, Başkent Üniversitesi, Ankara, 165 – 168.
- Türkoğlu, T. (2017). Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı Mükemmellik Modeli Çerçevesinde Kurum Kültürünün Yapılandırılması ve Kurumsal İletişim ile İlişkilendirilmesi, ( Yayınlanmamış Doktora Tezi), Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Ulaş, O. (2018). Toplam Kalite Yönetiminin Motivasyona Etkisi ve Eğitim Kurumlarında Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.

- Ünal, S. (1999). “Eğitim Örgütlerinde Toplam Kalite Yönetimi Öğeleri ve Uygulamalarda Karşılaşılan Engeller”. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi, 5(3), 341-351.
- Ünal, Y. (2015). İlkokullarda Görevli Yönetici ve Öğretmenlerin Toplam Kalite Yönetimine Karşı tutumları. Yüksek Lisans Tezi, Zirve Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- Ürüt, Z. (2006). Avrupa Kalite Ödülü Modeli’ nin Eğitim Kurumlarında Uygulanması ve Modelin Performansa Etkisi. Yüksek lisans tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.
- Yaman, Ş. (2006). Ortaöğretim Kurumlarında Yürütülen Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Yönetici ve Öğretmenler Tarafından Değerlendirilmesi. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yıldırım, N. (2016). “Millî Eğitim Bakanlığı Toplam Kalite Yönetimi Ödül Süreci Ve Sonrası Üzerine Nitel Bir Değerlendirme”. Milli Eğitim Dergisi, 45(211), 29-44.
- Yıldız, E. (2006). İlköğretim Okullarında Toplam Kalite Yönetimi: İskenderun Örneği. Yüksek Lisans Tezi, Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Hatay.
- Yücel, A. K. (2015). Kalite yönetimi bağlamında Karabük Üniversitesi EFQM mükemmellik modeli süreci. Yüksek Lisans Tezi, Karabük Üniversitesi sosyal Bilimler Enstitüsü, Karabük.

### **3.Elektronik kaynak**

- Doğan, A. Hamdi (2014). Eğitimde Kalite.  
<http://www.hurriyet.com.tr/egitim/egitimde-kalite-26968940/> / 10.02.2019
- Eskişehir Üniversitesi. (t. y.). EFQM Mükemmellik Modeli EFQM Mükemmellik Modeli Doç. Dr. Nihal ERGİNEL Ders Notları.  
[http://endustri.eskisehir.edu.tr/nerginel/TKY405/icerik/3\\_tky%20405\\_efqm\\_modeli.pdf/](http://endustri.eskisehir.edu.tr/nerginel/TKY405/icerik/3_tky%20405_efqm_modeli.pdf/) 12.02.2019.
- Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi (2018).Kalite, Mükemmellik Yolculuğu ve EFQM Mükemmellik Modeli,  
[http://kalite.idari.erdogan.edu.tr/Files/ckFiles/kalite-idari-erdogan-edu-tr/KalDer\\_RTE\\_%C3%9Cniversitesi\\_07\\_%C5%9Eubat\\_2018.pdf](http://kalite.idari.erdogan.edu.tr/Files/ckFiles/kalite-idari-erdogan-edu-tr/KalDer_RTE_%C3%9Cniversitesi_07_%C5%9Eubat_2018.pdf)  
Erişim Tarihi:13.02.2019Kızıltaş (2003). Antalya Ulusal Kalite Harekatı,  
<http://genderi.org/kalde-r-kurulus-tarihi--1991.html> , 08.02.2019.
- Sakarya Üniversitesi. (t.y.). Stratejik Planlama ve Kalite Yönetim Sistemleri Şube Müdürlüğü  
[http://www.kalite.sakarya.edu.tr/index.php?pid=sss\\_efqm](http://www.kalite.sakarya.edu.tr/index.php?pid=sss_efqm). 10.02.2019.
- Sarıca, Melek (2015). Toplam Kalite Yönetimi Yaklaşımları, Unsurları Ve Araçları.  
<https://slideplayer.biz.tr/slide/2721829/> 10.02.2019.
- YOK. (2019). YÖK, Üniversitelere "Karne" Verecek.  
<https://www.yok.gov.tr/Sayfalar/Haberler/yok-universitelere-karne-verecek.aspx/15.03.2019>

### **4.Yönetmelikler**

- MEB (2014). Millî Eğitim Bakanlığı Eğitimde Kalite Yönetim Sistemi Yönergesi, Strateji Geliştirme Bakanlığı.
- MEB (2018). 2023 Eğitim Vizyonu, Milli Eğitim Bakanlığı.



## EKLER

### EK 1- YARI YAPILANDIRILMIŞ GÖRÜŞME FORMU (KALİTE EKİBİ)

Kalite ekibini oluşturan katılımcılara ait görüşme soruları aşağıda verilmiştir:

- 1.Okulunuzda EFQM kalite çalışmalarına başlamadan önce, EFQM ya da kalite çalışmaları hakkında herhangi bir bilginiz var mıydı? Ya da eğitim almış mıydınız?
- 2.Okulunuza rotasyon ile gelen yeni okul müdürü ilk geldiğinde hangi çalışmaları yapmıştır?
- 3.Kalite ekibi nasıl oluşturdu? İlk kalite toplantısını hatırlayalım, duygularınız, düşünceleriniz, deneyimleriniz nasıldı?
- 4.Kalite çalışmalarını bir süreç olarak değerlendirebilir misiniz? Bu süreç te karşınıza çıkan zorluklar, kolaylıklar neler oldu?
- 5.Bu süreç sonunda neler yaşandı?
- 6.EFQM sürecine liderlik eden okul yöneticisinin başka bir okula tayini ile gitmesinden sonra, yeni gelen okul müdürü ile okulda kalite çalışmaları ne durumda oldu? Okulu nasıl gözlemliyorsunuz?
- 7.Yeni okul müdürü ile kalite çalışmaları için bir süreç başlattınız mı?
- 8.Başka bir okula tayin olduğunda, yeni okulunda kalite çalışmaları adına çalışmalar yapar mısınız?

## **EKLER**

### **EK 2- YARI YAPILANDIRILMIŞ GÖRÜŞME FORMU (OKUL YÖNETİCİSİ)**

Sürece liderlik eden okul yöneticisine ait görüşme soruları aşağıda verilmiştir:

1. İlk kalite çalışmaları ile ne zaman tanıştınız? Nasıl başladınız?
2. Okula ilk geldiğinde hangi çalışmaları yaptınız?
3. Kalite ekibi oluştururken hangi faktörleri dikkat aldınız?
4. Okulda yapmış olduğunuz kalite sürecini anlatabilir misiniz?
5. Bir okulda kalite çalışmalarına başlamak için gerekli şartlar, elementler nelerdir, size göre olmazsa olmazlar nelerdir?
6. Öğretmenleri ve okul yöneticisini nasıl konumlandırıyorsunuz, lider var mıdır bu işte?
7. Varsayalım EFQM MM sürecine liderlik ettiğiniz okula müdür değil de, öğretmen olarak geldiniz. O zaman ne yapardınız kalite çalışması başlatmak ister miydiniz?
8. Okulda şu anda kalite çalışmaları durdu ve başlaması için hangi etkenler gerekli sizce?

## ÖZGEÇMİŞ

1983 yılında Bursa’da dünyaya gelen araştırmacı ilkokul ve orta eğitimini Reşit Paşa İlköğretim Okulu’nda, lise eğitimini Demirtaşpaşa Teknik ve Endüstri Meslek Lisesi’nde tamamlamıştır. Lisans eğitimini 2005 yılında Süleyman Demirel Üniversitesi Teknik Eğitim Fakültesi Elektronik-Bilgisayar Sistemleri Öğretmenliği Bölümünde tamamlayan araştırmacı, 2005 yılında endüstri meslek liselerinde öğretmenliğe başlamış ve şu anda Bursa ilinde yaşamakta olup, merkez ilçede bulunan Teknik ve Anadolu Meslek Lisesi yapısında bir okulda atölye şefi olarak görev yapmaktadır. Evli ve bir çocuk annesidir.

İletişim: elifogretmen@gmail.com